



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020- CES*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del proyecto:**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA  
LA EMPRESA UTRAN S.A DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DEL CANTÓN MEJIA.**

**Línea de Investigación:**

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

**Valeria Elizabeth Garcia Andrango**

**Tutor/a:**

**Mg. Ana Lucia Tulcán Pastas**

**Quito – Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucia Tulcán Pastas con C.I: 040137108-3 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: **Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa UTRAN S.A de Servicios de Transporte del cantón Mejía.**

Elaborado por: Valeria Elizabeth Garcia Andrango, de C.I: 172097151-2, estudiante de la Maestría: **Administración de Empresas** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 16 de marzo de 2022

---

**Firma**

Tabla de contenidos

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>ii</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>1</b>
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación .....	2
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos .....	3
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
1.1. Contextualización general del estado del arte .....	4
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	8
1.3. Análisis de resultados.....	11
<b>CAPÍTULO II: PROPUESTA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Fundamentos teóricos aplicados .....	15
2.2. Descripción de la propuesta.....	15
2.3. Validación de la propuesta.....	66
2.4. Matriz de articulación de la propuesta.....	70
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Simbología Flujogramas</i> .....	5
Tabla 2. <i>Matriz de Análisis Cualitativo de Entrevistas</i> .....	10
Tabla 3. <i>Descripción de Perfil de Validadores</i> .....	66
Tabla 4. <i>Criterios de Evaluación</i> .....	67
Tabla 5. <i>Escala de Evaluación de Criterio</i> .....	67
Tabla 6. <i>Preguntas para Validación</i> .....	68
Tabla 7. <i>Matriz de Articulación</i> .....	70

## Índice de Figuras

Figura 1. <i>Estructura General de un Manual</i> .....	15
Figura 2. <i>Procedimiento de Transferencias de Acciones</i> .....	22
Figura 3. <i>Procedimiento Compra de Activos Fijos</i> .....	26
Figura 4. <i>Procedimiento de Baja de Activos Fijos</i> .....	29
Figura 5. <i>Procedimiento de Compras de Bienes y Servicios</i> .....	32
Figura 6. <i>Procedimiento Licitación Pública del Servicio de Transporte</i> .....	35
Figura 7. <i>Procedimiento de Financiamiento</i> .....	38
Figura 8. <i>Procedimiento de Presentación de Información Económica a la Junta de Accionistas</i> .....	42
Figura 9. <i>Procedimiento de Administración de Caja Chica</i> .....	46
Figura 10. <i>Procedimiento de Conciliación Bancaria</i> .....	49
Figura 11. <i>Procedimiento de Cobro de Clientes</i> .....	52
Figura 12. <i>Procedimiento de Depreciación de Activos Fijos</i> .....	55
Figura 13. <i>Procedimiento de Facturación de Clientes</i> .....	58
Figura 14. <i>Procedimiento Pago a Proveedores</i> .....	61
Figura 15. <i>Procedimiento de Emisión de Estados Financieros</i> .....	64
Figura 16. <i>Evaluación de la Propuesta por Especialistas</i> .....	68

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Un manual de procedimientos es una herramienta que en la actualidad permite diseñar o implementar un sistema de control interno, teniendo información clara, ordenada y sistemática sobre las actividades, responsables de los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa.

Es fundamental para esta investigación conocer cuál es la definición de un manual de procedimientos que, según Vivanco, Maria (2017) indica:

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (p. 248)

Esto indica que un manual correctamente estructurado permite visualizar con facilidad cuales son las actividades, responsables de los diferentes procesos, siendo una vía de comunicación para los usuarios internos y externos de la empresa.

El establecer el control interno en la empresa permite mitigar los riesgos, crea una cultura organizacional, mejora la comunicación, permite diagnosticar y dar seguimiento a los procesos establecidos, según Vivanco, Maria (2017) define:

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. El control Interno busca el mejoramiento continuo y por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. (p. 252)

El control interno permite a la empresa, optimizar los recursos, mejorar sus resultados constituyendo un elemento clave para mantener un negocio en marcha.

El tema de investigación está enfocado en brindar una solución práctica y aplicable a la empresa UTRAN S.A, mediante un manual de procedimientos Administrativos y Financieros que le permita establecer y mejorar el control interno de las actividades u operaciones que realizan.

## **Problema de investigación**

UTRAN S.A es una empresa dedicada al Servicio de Transporte de camionetas de carga mixta, inicia sus actividades comerciales el 26 de noviembre del 2002, su oficina administrativa está ubicada en el cantón Mejía, ofrecen los servicios de transportación de personas o carga liviana, dando a sus clientes un servicio seguro y confiable.

Actualmente la empresa no cuenta con un manual de procedimientos administrativos en sus operaciones, lo que genera errores o duplicidad en los pasos que se realizan a la hora de iniciar o finalizar una actividad o determinar los responsables para la ejecución de procesos identificando la falta de control interno.

No tiene formalizada la empresa las políticas de operación, solo se basan en la experiencia y logros alcanzados, lo que ocasiona que los miembros de la empresa tengan un desconocimiento en los procesos que se realizan.

En lo que se refiere a los procesos financieros como es la recaudación de los ingresos, facturación de arrendamientos o pagos de alícuotas de socios, no están formalizados los procedimientos que describan las actividades, responsables, evidenciando un alto riesgo que se pueda realizar un fraude, una compra excesiva sin que se pueda medir si el proceso esta correctamente ejecutado.

Considerando los riesgos expuestos existe la necesidad de diseñar y establecer un manual de procedimientos administrativos y financieros que permita a la empresa formalizar y definir políticas, reglas, con objetivos claros y mediables que permitan a la empresa tomar decisiones oportunas.

¿Qué procedimientos administrativos y financieros permitirán mejorar el control interno a la Empresa de Servicios de Transporte UTRAN S.A. del cantón Mejía?

## **Objetivo general**

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa UTRAN S.A de Servicios de transporte del cantón Mejía que permita establecer y mejorar el control interno de las operaciones.

## **Objetivos específicos**

- Contextualizar los fundamentos teóricos del manual de procedimientos y el control administrativo y financiero.

- Diagnosticar los procesos administrativos y financieros realizados por la empresa UTRAN S.A. para conocer la situación actual de la empresa.
- Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros que permita a la empresa tener un control interno eficiente en sus operaciones.
- Validar a través de criterios de especialistas la propuesta del manual.

#### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos**

El aporte que brinda a la sociedad el presente proyecto al diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa UTRAN S.A, es mejorar el control interno que permita tener una empresa organizada, sostenible contribuyendo para que sea un negocio rentable que permita mantener y generar más fuentes de empleo de la población local, aportando en el pago de obligaciones de los entes de control para el desarrollo del Cantón Mejía.

Los beneficiarios directos son los socios de la empresa UTRAN S.A obteniendo un manual de procedimientos formalizado que les permite medir y controlar sus procesos, tomar decisiones oportunas que les permita crecer y ser competitivos en el mercado.

Los beneficiarios indirectos son los proveedores que reciben los pagos del material o servicio entregado a la empresa en las fechas establecidas, identificando el proceso que se realiza y el responsable que debe de cumplir con esta obligación.

Otro beneficiario indirecto son los clientes que reciben el servicio de transporte de calidad que brinda la empresa de forma diaria, ordenada y segura cumpliendo con los requerimientos y necesidades en los tiempos establecidos.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización general del estado del arte

El diseñar un manual de procedimientos en una empresa según (Entrepreneur, 2017), define: “es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución”. Esto permite a la gerencia tomar decisiones adecuadas y oportunas.

También es importante mencionar que el implementar el manual de procesos permite a la empresa poner control en sus operaciones, permite verificar adecuadamente el cumplimiento de los objetivos, disminuyendo riesgos internos, duplicidad en funciones que se pueden presentar en la área administrativa, operativa y financiera de la empresa.

Para poder establecer un adecuado control interno es necesario formalizar los procedimientos que se realizan, considerando los principales pasos para realizar un Manual de Procedimientos según (Heredia, 2017) son: 1. Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento, así como logotipo de la empresa, adicionalmente un índice y una introducción al mismo. 2. Debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, en forma ordenada y en secuencia. 3. Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar. 4. Describir las actividades explicando el procedimiento. 5. Llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, etcétera., por lo tanto, el manual debe contener un formato específico, información que describa de la empresa y la descripción de cada actividad que se realice en los procesos definidos.

En los manuales de procedimientos se pueden utilizar flujogramas donde se puede representar gráficamente las actividades por medio de símbolos lo que facilita al usuario comprender con claridad cuando inicia o termina un proceso específico. Según Alvarez, M. define que los flujogramas son una parte importante del desarrollo de procedimientos, por su sencillez gráfica permite ahorrar explicaciones, demostrando que los flujogramas son una excelente herramienta para elaborar cualquier procedimiento Alvarez, M (2006).

Una de las características de los flujogramas es la utilización de símbolos que se pueden graficar de forma horizontal las actividades se encuentran de izquierda a derecha o vertical donde las actividades se encuentran de arriba hacia abajo.

Por tal razón es necesario mencionar cuales son los símbolos más utilizados para elaborar un flujograma, como lo indica Rebolledo, J. (2010) en la siguiente tabla:

**TABLA 1.**

**SIMBOLOGÍA FLUJOGRAMAS**

Símbolo	Nombre	Significado
	Operación	Un procedimiento lleva consigo el desarrollo de una operación, una operación se realiza cuando se crea, se altera, se aumenta o se sustrae algo.  Lo que determina que una actividad sea un procedimiento es la entrada (Input) y la posterior salida de lo que ingreso y que obtuvo cambios debido a una operación específica (output).  Ej.: Entrada de una "solicitud" (Input) y la salida de un "permiso" (output).
	Sub-Operación	Es una operación que por sus características y desarrollo se debe realizar una observación especial, debido a que se encuentra fuera del área de estudio.  Ej.: En este manual, la existencia de operaciones de otras unidades como Secretaría Municipal o la Dirección de Control, que poseen procedimientos propios.
	Decisión	Representa la toma de decisión en el procedimiento. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real.  Ej.: Puede ser la aprobación o no de una operación.
	Documento	Simboliza el documento resultante de la operación respectiva. Significa que en un determinado procedimiento la aparición de un documento es el resultado o entrada de un proceso posterior.
	Inicio/Termino	Simboliza que el procedimiento comienza o termina.
	Documento Múltiple	Simboliza que más de un documento el que interviene en el procedimiento, el cual esta detallado en el formulario "Declaración de Procedimientos".

Nota. Esta tabla menciona los símbolos que se utilizan en los Flujogramas.

Simbolo	Nombre	Significado
	Datos Externos	<p>Simboliza que en la actividad se ingresan datos a un sistema externo a la Unidad o Departamento.</p> <p>Ej.: Subir información al sistema AUGE de la Universidad.</p> <p>Subir información al sistema Portal Mercado Público.</p>
	Firma o VºBº	<p>Si un documento en parte derecha aparece este símbolo en el flujograma, significa que dicho documento o actividad fue firmado o dado el visto bueno por la autoridad o responsable a cargo de la actividad</p>
	Control de Legalidad	<p>Es la acción de controlar de legalidad un documento para poder darle atribución legal a un procedimiento.</p> <p>Ej.: Los controles de legalidad que realiza la Contraloría Interna Universitaria a las resoluciones que emiten las Unidades o Departamentos de la Facultad.</p>
	Página de Referencia	<p>Simboliza que el procedimiento debe continuar en otro lugar específico del Flujograma o página, por lo general va acompañado de un número al interior que simboliza que se debe continuar leyendo en la otra Referencia con el mismo número.</p>
	Base de Datos	<p>Simboliza que la actividad consiste en realizar un respaldo o archivo de los datos del flujo.</p> <p>Ej.: Archivo de documentos o respaldo electrónico.</p>

Nota. Esta tabla menciona los símbolos que se utilizan en los Flujogramas.

El manual de procedimientos es una herramienta que se pueden utilizar en diferentes tipos de empresas siendo estas de servicios, comercial o industrial, siendo un documento escrito, sirviendo de comunicación interna para ser difundido entre los usuarios de la empresa, donde se describe los procedimientos utilizando flujogramas que permite tener claridad en las actividades que se deben realizar.

También se debe considerar la investigación “Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos y Financieros para la estación de servicio Simón Bolívar” de Freire (2019) publicado por la Escuela Politécnica de Chimborazo, que tiene como propósito optimizar los recursos económicos, humanos, al realizar un diagnóstico general del funcionamiento de procesos administrativos y procedimientos financieros que sean aplicables para la identificación de los responsables dentro de la Estación de Servicios. La metodología que se utilizó fue cualitativa, descriptiva y bibliográfica con la técnica de encuestas a los empleados y propietario del negocio.

Freire, (2019) concluyó que el implementar el Organigrama Estructural, Misión, Visión y el Manual de Procesos Administrativos y Procedimientos Financieros permite conocer y aplicar los pasos establecidos para asignar cargos y responsabilidades reales para evitar el desperdicio de recursos. El aporte de esta tesis se basa que la implementación de un manual de procesos administrativos y financieros permite conocer los pasos necesarios para llevar a cabo una actividad, de igual manera ayudará a asignar cargos y responsabilidades, enfocadas al logro de los objetivos anuales de la administración con la optimización de recursos.

Así también el estudio “Diseño de un Sistema de Control Interno para el área Contable-Financiero de la Compañía Ascensores Internaciones Cía. Ltda.” de Andrango, (2020) publicado por la Universidad tecnológica Israel, que tiene como objetivo proteger, corregir procesos que no están ejecutándose de forma adecuada, así como también generar eficacia de las operaciones. Mejorar los procesos contables y financieros para que sean más claras y ordenadas las funciones, procedimientos y políticas y de esa manera alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad y el control de sus recursos. La metodología que utiliza es la investigación alentando el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas existentes, que permita de esta manera salvaguardar los recursos materiales de la empresa descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo siendo necesario la recolección de datos e información clave para diseñar un sistema de control interno para el área contable-financiera.

Andrango, (2020) concluyó que aplicar un sistema de control interno se basa en describir las funciones, procedimientos y políticas que permita tener un seguimiento eficaz, cumpliendo con cada una de las actividades dentro de la empresa. El aporte de esta tesis ratifica que la implementación de un sistema de control permite mejorar los procesos, ser eficientes optimiza recursos generando un ambiente seguro y confiable para el crecimiento sostenible de la empresa.

Así mismo en el estudio “Diseño de un Manual de Procedimientos Contables para la Empresa Portcoll S.A” de Rodriguez, (2017) tiene como objetivo que el manual de procedimientos tiene una aplicación directa e indirecta por parte del personal de las diferentes áreas siendo estas el área administrativa, financiera y operativa de la empresa donde se debe aplicar un método de control interno acorde a las necesidades. Los métodos utilizados son el histórico lógico, inductivo – deductivo y de análisis que le permite definir la propuesta como instrumentos de apoyo para las organizaciones en la toma de decisiones de la administración ya que facilita el aprendizaje del personal, proporciona la orientación precisa que requiere el empleado, para conseguir la realización de las tareas que se le han asignado, convirtiéndose en una herramienta

indispensable para la entidad ya que permite cumplir con las funciones y actividades de una manera clara y sencilla del departamento contable.

Rodriguez, (2017) concluyo que la implementación del manual de procedimientos contables sirve para tener un control correcto, pasos que se deben hacer en las actividades cotidianas de la empresa PORTCOLL S.A., se logrará organizar y estandarizar contablemente a la empresa. EL aporte de esta tesis ratifica que el identificar las debilidades de los procesos sirve para adoptar medidas correctivas disminuyan o eliminen los errores, mejoren los procesos y se cumplen con las normativas vigentes.

En base a las investigaciones mencionadas como conclusión se puede mencionar que el implementar un Manual de procedimientos administrativos y financieros en una empresa es un documento escrito que permite describir de forma eficiente los procesos, genera la participación de los trabajadores como herramienta de comunicación, estableciendo es un sistema de control interno que disminuye los errores, elimina duplicidad de funciones, identifica oportunidades de mejora permitiendo a la empresa tomar decisiones asertivas para ser un negocio competitivo en el mercado.

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque realizado en la investigación se basa en técnicas y herramientas que permitan medir la información obtenida para proponer una solución a la problemática identificada. Por lo tanto, el enfoque que se utiliza en este estudio es el cualitativo mediante el análisis y vinculación de datos que permite tener resultados más confiables.

El presente estudio también considera la investigación descriptiva que permite utilizar métodos de recolección de datos específicos como la observación que facilita el levantamiento de información. La investigación explicativa que se encarga de buscar la razón por la cual pasan las cosas utilizando las entrevistas, búsquedas bibliográficas estableciendo la causa y efecto.

### **Tipos de investigación**

Los tipos de investigación que se van a utilizar en esta investigación son:  
El tipo de investigación descriptiva permite detallar cada una de las actividades que se van a establecer en los procedimientos administrativos o financieros que van a ser citados en el manual de procedimientos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El tipo de investigación explicativa permite conocer la razón de ser un proceso sistemático y ordenado que establece funciones, responsables y tiempos de ejecución que se acoplan a las necesidades de la empresa.

### **Población y muestra**

La población según Condori-Ojeda, Porfirio (2020) son “Elementos accesibles o unidad de análisis que pertenece al ámbito especial donde se desarrolla el estudio” (pág.3).

Por lo tanto, se define como población al personal administrativo y financiero de la Empresa UTRAN S.A, quienes con su experiencia y aportes podrán brindar información real en la entrevista que se utilizará con técnica de recolección de datos.

No se requiere aplicar la fórmula de la muestra porque se trabajará con el 100% del personal administrativo y financiero detallado a continuación:

- Presidente
- Gerente
- Secretario
- Contador

### **Métodos**

El método que se va a utilizar en el tema de investigación es deductivo porque permite analizar de lo general a lo particular, con el método descriptivo se puede describir los procedimientos, de tal manera que se pueda observar las ventajas y desventajas que se pueden dar al momento de definir o establecer las actividades y sus responsables, tomando en cuenta que el objetivo de diseñar el manual de procedimientos es simplificar los procesos, mejorar el control interno que permite la participación y conocimiento los usuarios internos de la empresa.

El método analítico mediante la observación directa y análisis de la documentación que tiene la empresa brinda la oportunidad de realizar cambios significativos para conseguir un manual claro y eficiente.

### **Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica o instrumentos que se van a utilizar en el desarrollo del tema de investigación está la observación directa y análisis de la documentación actual que la empresa tiene en el momento de su revisión.

La entrevista es la conversación que tiene el propósito de obtener información sobre el objeto del estudio de investigación, se realiza con el investigador y el entrevistado mediante preguntas abiertas y estructuradas que permita conocer la problemática de investigación. El formato de la entrevista se encuentra en el Anexo 1.

Para el diseño o elaboración del manual de procedimientos es fundamental utilizar diagramas de flujo en cada uno de los procesos levantados y su respectiva descripción de tal manera que el usuario pueda comprender con facilidad que es lo que tiene que realizar al momento de ejecutar la actividad o tarea encomendada.

**Técnicas e Instrumentos de Procesamiento de Datos**

La Técnica de procesamiento de datos de la entrevista que se realizará al personal administrativo de la empresa utilizando la siguiente matriz:

**TABLA 2.**

***MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO DE ENTREVISTAS***

CATEGORIAS	PREGUNTAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
Gestión por procesos					
Gestión Administrativa y Financiera					
Gestión Administrativa					
Productividad					
Gestión por procesos					

Nota. Esta tabla permite visualizar las respuestas de los entrevistados para emitir las respectivas conclusiones.

### 1.3. Análisis de resultados

Se describe los resultados obtenidos con la aplicación de la entrevista, utilizando la Matriz de Análisis de Cualitativo entrevistas mencionada en la tabla 2:

**Matriz de Análisis Cualitativo de Entrevistas**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PRESIDENTE	GERENTE	SECRETARIO	CONTADOR
<b>Gestión por procesos</b>	¿Qué procesos realiza usted en la empresa?	Procesos Administrativos.	Procesos Administrativos y Financieros.	Procesos Administrativos.	Procesos Contables y Financieros.
<b>Problemática Actual</b>	¿Conoce usted si la empresa actualmente cuenta con un manual de procedimientos administrativo y financiero?	No hay procedimientos formalizados.	Procesos empíricos, formalmente no existe documento.	No	No tiene formalizado los procesos se realizan en base a convenios verbales o acuerdos realizados en reuniones oficiales de los socios.
<b>Gestión Administrativa</b>	¿Qué formatos formales o preestablecidos utiliza en los procedimientos que ejecutan?	Si tiene formatos documentales para las actividades que realiza.	Si tiene formatos.	Si los documentos autorizados que emite.	Tiene ciertos formatos establecidos como comprobante de ingresos, egresos.
<b>Productividad</b>	¿Cuáles son los controles que aplica en las actividades que realiza?	Controla a través de políticas de pagos, compras locales, política de pagos de mensualidades.	Controla a través de políticas de activos fijos, política de comisiones sociales del personal, política de pagos de mensualidades.	Revisa que la documentación estén las firmas autorizadas respectivas. Controla que este correctamente archivada la documentación de la empresa.	Controla el cumplimiento de normativas societarias y tributarias

<b>Problemática Actual</b>	¿Utiliza flujogramas en los procedimientos administrativos y financieros que ejecuta?	No existe	No	No	No existe
<b>Estrategia propuesta</b>	¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros contribuye a la empresa para ser más organizada, rentable y sostenible?	Permite procesos transparentes y claros para los socios y entes de control.	Permite que la empresa este más organizada.	Facilita que la documentación esta ordenada y al día.	Permite definir prioridades en la administración para que la empresa sea sostenible.
<b>Estrategia propuesta</b>	¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros mejorará el control interno de la empresa?	Sirve para evitar fraudes.	Permite la rendición de cuentas.	Sirve de comunicación interna para realizar las actividades.	Evita errores contables, evita fraudes económicos.
<b>Estrategia propuesta</b>	¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros permite optimizar recursos de la empresa?	Permite evaluar el desempeño del personal.	Evita el robo o fraudes.	Si está de acuerdo	Permite establecer el manejo adecuado o eficiente de los recursos.

## **Análisis de las entrevistas realizadas:**

1. Se identificó los principales procesos que se realizan en la empresa:

### **Administrativos:**

- Controlan la existencia física de Inventario de bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- Licitación del servicio de transporte con entidades públicas.
- Transferencias de acciones de los socios en la Superintendencia de Compañías.
- Realizan el proceso de convocatoria a junta de accionistas y presentación de información económica y gerencial de los aspectos relevantes de la empresa.
- Realizan compras de bienes y servicios.
- Realizan el archivo físico de la documentación de la empresa.

### **Financieros:**

- Reposición de Caja chica para gastos menores.
- Control de movimientos bancarios de la empresa.
- Solicitan financiamiento a las entidades bancarias para la gestión de sus operaciones.
- Procesan el pago a proveedores de bienes y servicios.
- Emiten facturación a clientes del sector público
- Realizan facturación por el aporte mensual de los socios.
- Emiten facturación por arrendamientos.
- Realizan el cobro a los clientes.
- Procesan y emiten los Estados Financieros de forma mensual y anual.

2. De acuerdo con lo comentado por los entrevistados, no tienen un manual de procedimientos administrativo y financiero formalizado o escrito solo realizan procesos en base acuerdos verbales o disposiciones en las reuniones de los socios de la empresa.

3. Tienen formatos preestablecidos en los documentos que elaboran detallados a continuación:

- Informe Gerencial
- Acta de Junta de Accionistas
- Transferencias de acciones

- Comprobantes de ingresos
  - Comprobantes de egresos
  - Certificados
  - Convocatoria de junta de accionistas
  - Estados Financieros
4. Según los entrevistados indican que la empresa tiene controles que aplican mediante políticas definidas, pero no documentadas, como son el pago de proveedores, compras de bienes y servicios, toma física de activos fijos, pago de mensualidades. En la parte financiera el control está definido por las normativas societarias y tributarias que tiene que cumplir la empresa con los entes de control que la regula.
  5. De acuerdo con lo comentado por los entrevistados, no utilizan los diagramas de flujo en los procesos que realizan.
  6. Según los entrevistados indican que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financiero contribuye a la empresa en procesos transparentes y claros para los socios y entidades de control, ya que la entidad está más organizada permite tener documentación ordenada, definiendo prioridades para que la administración tome decisiones adecuadas y oportunas que permitan ser un negocio sostenible.
  7. De acuerdo con lo comentado por los entrevistados el implementar un manual de procedimientos administrativo y financiero permite establecer un sistema de control interno que disminuye el riesgo de errores contables, robo, fraude, permitiendo la rendición de cuentas. Este manual escrito sirve de comunicación interna para realizar las actividades definidas.
  8. Finalmente, la implementación de un manual de procedimientos administrativo y financiero de acuerdo con los entrevistados permite la optimización de recursos porque permite evaluar el desempeño del personal, permite evaluar que procesos se deben mejorar para evitar los riesgos antes mencionados.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Considerando lo expuesto por Freire la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros permite optimizar los recursos económicos, humanos, al realizar un diagnóstico general del funcionamiento de procesos con el objetivo de identificar los responsables dentro de la empresa Freire, (2019).

Según Andrango define que un manual de procedimientos tiene como objetivo proteger, corregir procesos que no están ejecutándose forma adecuada, alentando el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas existentes, que permita de esta manera administrar correctamente los recursos de la empresa Andrango, (2020).

En la presente propuesta es necesario establecer en el diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros los siguientes elementos: el objetivo, políticas, reglamentos existentes, definiendo el alcance y la descripción de los procedimientos con sus respectivos flujogramas y responsables que permitan describir de forma eficiente los procesos.

### 2.2. Descripción de la propuesta

#### a. Estructura general

En la siguiente figura se visualice la estructura general de la propuesta de un diseño de manual de procedimientos:

FIGURA 1.

#### *ESTRUCTURA GENERAL DE UN MANUAL*



## **b. Explicación del aporte**

Propuesta Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.

### **Propósito del Manual**

El manual de procedimientos es un documento escrito donde se encuentran las políticas, normas o reglamentos internos que se deben seguir para la realización de actividades administrativas y financiera que permitan a la gerencia tomar decisiones precisas y oportunas con el objetivo de optimizar recursos, evitar errores, duplicidad de funciones, es decir minimizar riesgos que pueden surgir en los diferentes procesos.

### **Políticas**

Las políticas administrativas son procedimientos basados en principios, directrices, reglas administrativas que son adoptadas para el funcionamiento de una empresa, permite establecer el control en los procesos de forma fácil e integrada, convirtiéndose en una guía para los miembros de la empresa para su operación.

Las políticas financieras permiten el manejo financiero de la empresa mediante directrices o normas que den seguridad razonable en las operaciones que se realizan.

### **Alcance**

El presente manual será de cumplimiento de los miembros del área administrativa y financiera que realizan actividades de los procesos mencionados en el documento.

### **Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros**

La descripción de los procedimientos que tiene la empresa se basa en las políticas mencionadas anteriormente.

Se detalla a continuación la estructura del Manual de procedimientos:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: UT

Versión: Cero

Página:

# DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA UTRAN S.A

Elaborado por:

Valeria Garcia

Versión:

Cero

Fecha de elaboración:

Marzo, 2022

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: UT
		Versión: Cero
		Página:

## CONTENIDO DEL MANUAL

### 1. GENERALIDADES

Propósito .....	25
Alcance .....	25
Políticas .....	25

### 2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

UT-TA Transferencia de Acciones.....	20
UT-AF Compras de Activos Fijos.....	24
UT-AB Baja de Activos Fijos.....	28
UT-CB Compras de Bienes y Servicios .....	31
UT-CP Licitación Pública del Servicio de Transporte.....	34
UT-FB Financiamiento .....	37
UT-PI Presentación Información Económica Junta de Accionistas .....	40

### 3. PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

UT-RC Administración de Caja Chica .....	44
UT-CB Conciliación Bancaria .....	48
UT-CC Cobros de Clientes.....	51
UT-AD Depreciación de Activos Fijos .....	54
UT-FC Facturación de Clientes .....	57
UT-PP Pago a Proveedores.....	60
UT-EF Emisión Estados Financieros.....	63

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: UT
		Versión: Cero
		Página:

## 1. GENERALIDADES

### PROPÓSITO

El propósito del Manual de Procedimientos Administrativo para la Empresa Utran S.A es implementar o mejorar el control interno que le permita optimizar los recursos, ser eficiente en las actividades que realiza y que la empresa sea más organizada, rentable y sostenible que tenga información clave para la toma de decisiones que le permita diferenciarse en el mercado.

### ALCANCE

El presente manual será de cumplimiento de los miembros del área administrativa y financiera de la empresa donde describe las actividades que realiza de forma sistemática para alcanzar los objetivos establecidos.

### POLÍTICAS

Considerando a las políticas como un elemento clave en la emisión del manual de procedimientos es necesario tomar en cuenta las políticas administrativas y financieras definidas por la empresa para la generación los procedimientos respectivos.

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>TRANSFERENCIA DE ACCIONES</b>	Código: UT – TA
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la transferencia de acciones que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal vigente.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica desde la solicitud hasta el pago.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Solicitante
- Accionista
- Contador
- Gerente
- Directorio

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Para toda transferencia de acciones deberá ser aprobado por el directorio de la empresa.
- El aspirante a accionista deberá presentar la solicitud escrita dirigida al directorio de la empresa, certificación legal de ser propietario del vehículo que va a ingresar, récord policial actualizado, cédula de identidad original y copia, dos certificados de honorabilidad.

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>TRANSFERENCIA DE ACCIONES</b>	Código: UT – TA
		Versión: Cero
		Página

- Una vez legalizado el trámite en la Superintendencia de Compañías se solicita al accionista que decide traspasar sus acciones deberá hacerlo por la totalidad del paquete accionario y no podrá fraccionarlo, por lo que cancelará 4 salarios básicos unificados vigentes (S.B.U.V) cuando el traspaso sea a personas particulares; cuando este traspaso sea entre familiares 2 (S.B.U.V). Además, el accionista presentará un oficio dirigido al directorio haciendo conocer su voluntad de realizar el traspaso.



**PROCEDIMIENTO  
TRANSFERENCIA DE ACCIONES**

Código: UT – TA

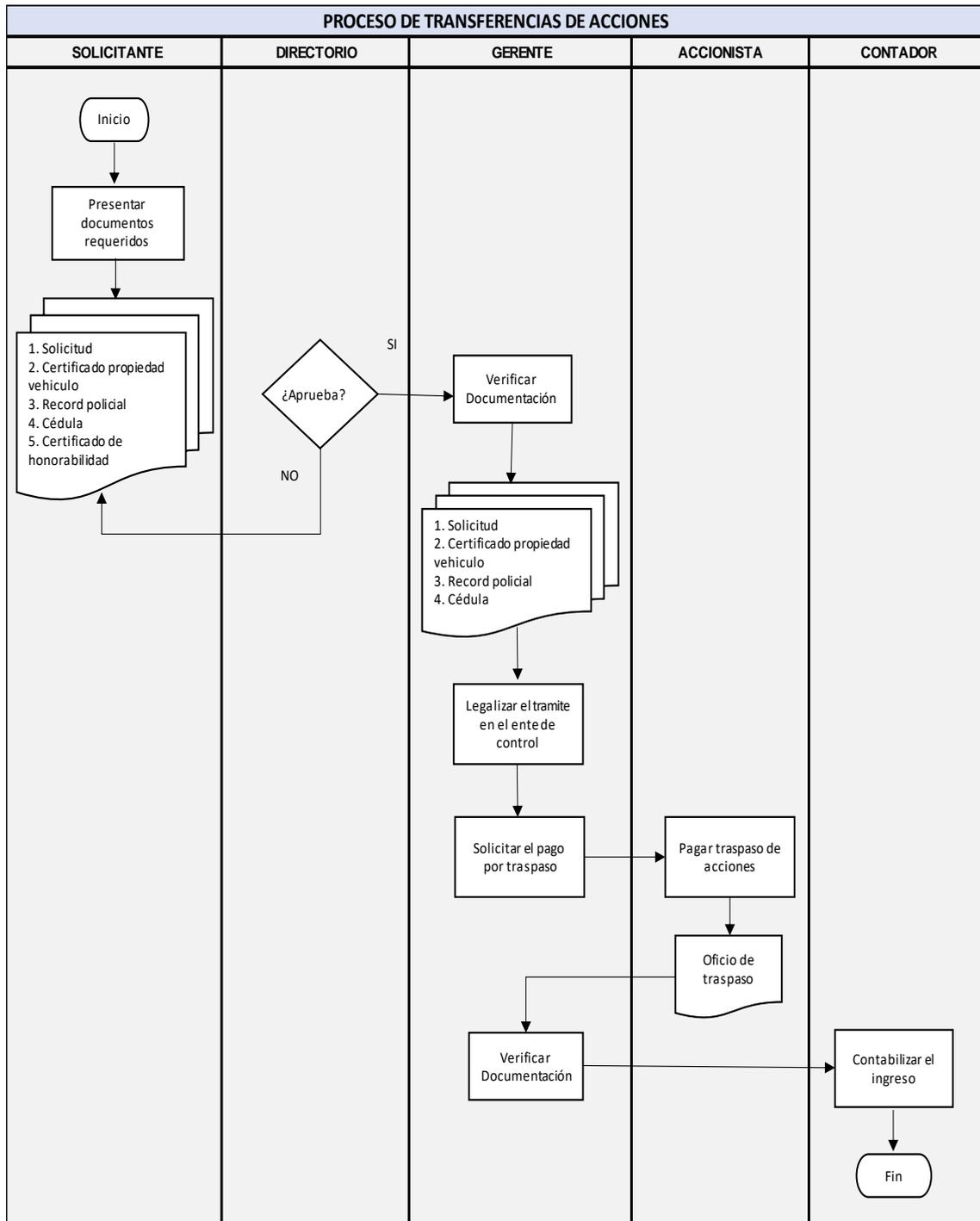
Versión: Cero

Página

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 2.**

*PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIAS DE ACCIONES*



	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>TRANSFERENCIA DE ACCIONES</b>	Código: UT – TA
		Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Presentar documentos requeridos	Solicitante	Solicitud escrita dirigida al directorio de la empresa. Certificación legal de ser propietario del vehículo. Récord policial autorizado Cédula de identidad original y copia. Dos Certificaciones de honorabilidad.
2	Aprobar la transferencia de acciones	Directorio	Decisión si se realiza la transferencia de acciones.
3	Verificar documentación	Gerente	Verificar que la documentación requerida este completa.
4	Legalizar el trámite en el ente de control	Gerente	Realizar el proceso de transferencia de acciones en la Superintendencia de Compañías.
5	Solicitar el pago por traspaso	Gerente	Solicitar el pago al accionista por el traspaso
6	Pagar traspaso de acciones	Accionista	El accionista que decide traspasar sus acciones deberá cancelar 4 (S.B.U.V) cuando sea a personas particulares y el traspaso es entre familiares será 2 (S.B.U.V).
7	Oficio de Traspaso de Acciones	Accionista	El accionista presentará un oficio dirigido al directorio haciendo conocer el traspaso de acciones.
8	Verificar documentación	Gerente	Verifica el pago y el oficio antes mencionado.
9	Contabilizar	Contador	Realizar el registro contable del ingreso por la transferencia de acciones.

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>COMPRA DE ACTIVOS FIJOS</b>	Código: UT -AF
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para el ingreso de facturas de compra de activos fijos que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal y tributaria vigente.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica desde la cotización hasta el pago al proveedor.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Solicitante
- Contador
- Gerente

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Para toda compra de activos fijos debe ser aprobado por la Gerencia de la empresa.
- Para que sea considere como activo fijo el monto debe ser mayor a \$200 y su vida útil sea mayor a un año.
- Se debe presentar el formato de altas de activos fijos con las características principales para ingresar la información en el dato maestro.
- El mantenimiento de los activos fijos de la empresa se realizará de acuerdo con las condiciones físicas, siendo estas mensuales, semestrales o anuales.



**PROCEDIMIENTO  
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS**

Código: UT -AF

Versión: Cero

Página:

- Proceso de registro de facturas de proveedores con la respectiva autorización de Gerencia General hasta el 25 de cada mes.
- El control de la existencia física del activo fijo se realizará una vez al año.
- Se realiza la conciliación del registro contable de activos fijos vs módulo de activos con su respectiva depreciación.



**PROCEDIMIENTO  
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS**

Código: UT -AF

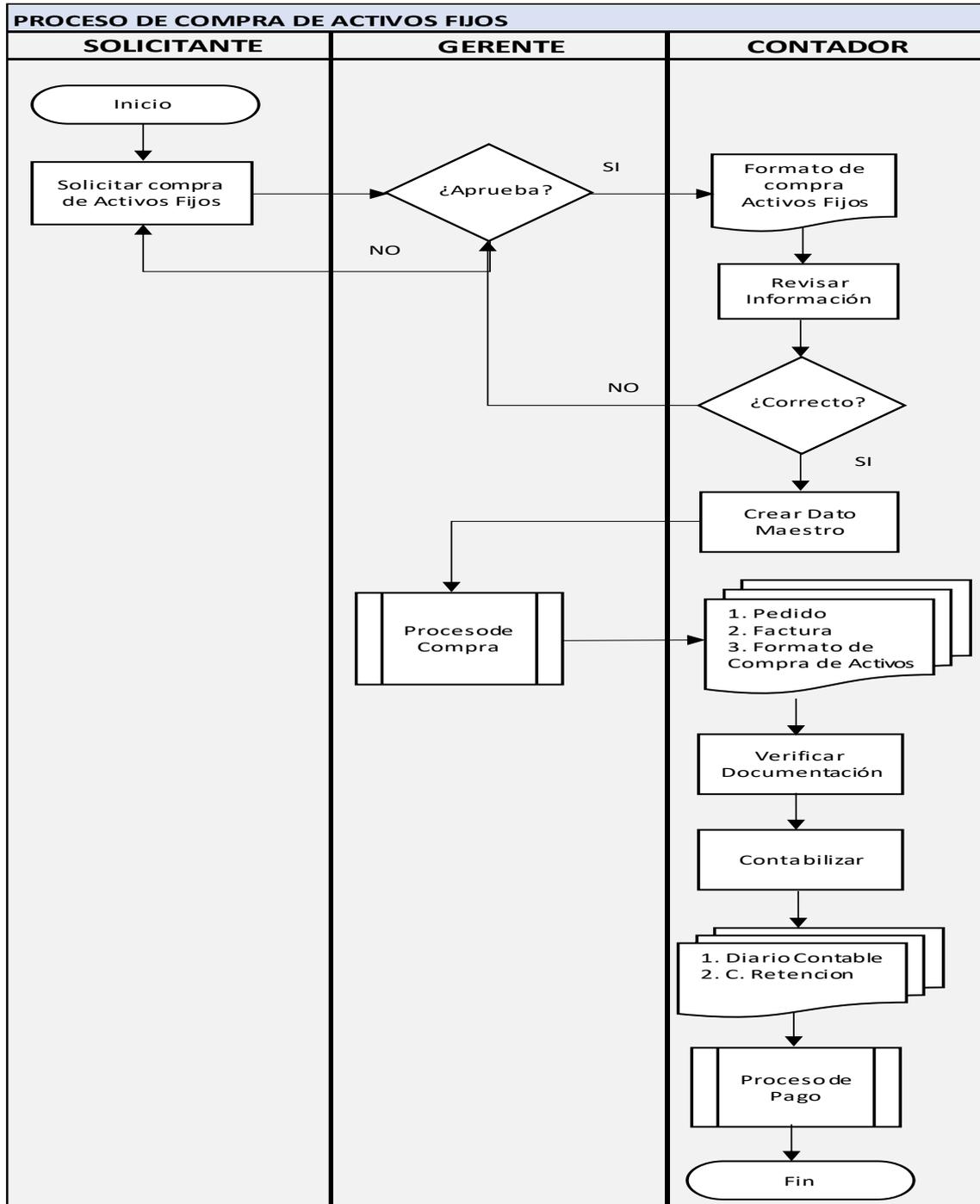
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 3.**

*PROCEDIMIENTO COMPRA DE ACTIVOS FIJOS*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT -AF
	<b>COMPRA DE ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: Cero
		Página

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Solicitar compra de Activo Fijo	Solicitante	Compra de activos fijos
2	Aprobar la compra del activo fijo	Gerente	Decisión si se gestiona la compra del activo fijo
3	Elaborar el documento de la compra de Activos Fijo	Contador	Documento con las características principales para proceder con la activación
4	Revisar documentación	Contador	Documento completo con la información del activo fijo
5	Crear dato maestro	Contador	Crear el dato maestro del activo fijo en el sistema contable
6	Proceso de compra	Solicitante Gerente Proveedor Contador	Proceso definido de compras
7	Revisar documentación	Contador	Pedido Factura Formato de Compra de Activos Fijos
8	Contabilizar	Contador	Realizar el registro contable de la activación del activo fijo
9	Emitir documentos	Contador	Imprimir el diario contable, comprobante de retención
10	Pago a proveedor	Contador General	Proceso definido de pago a proveedores

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>BAJA DE ACTIVOS FIJOS</b>	Código: UT -AB
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la baja de activos fijos que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal y tributaria vigente.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica desde la solicitud de la baja hasta la contabilización.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Solicitante
- Contador
- Gerente

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Se podrá dar de baja un activo fijo cuando este haya sufrido, robo, daño o deterioro y no le permita seguir en funcionamiento.
- En el caso de robo se deberá presentar la denuncia presentada a los entes de control.
- Para toda realizar la baja activos fijos debe ser aprobado por la Gerencia de la empresa.
- Se debe presentar el formato de baja de activos fijos.



**PROCEDIMIENTO  
BAJA DE ACTIVOS FIJOS**

Código: UT -AB

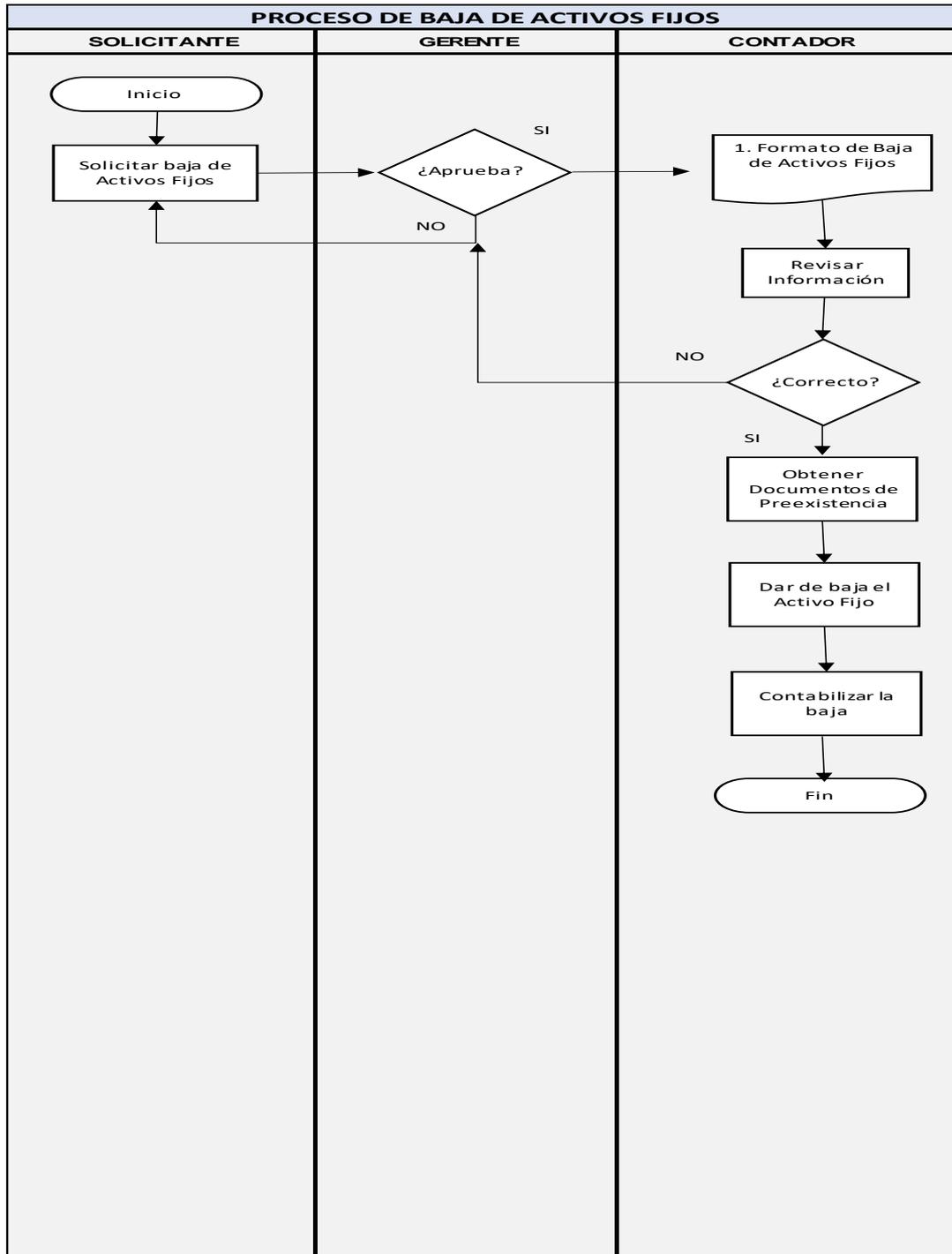
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 4.**

*PROCEDIMIENTO DE BAJA DE ACTIVOS FIJOS*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT -AB
	<b>BAJA DE ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Solicitar la baja del Activo Fijo	Solicitante	Baja de los activos fijos
2	Aprobar la baja del activo fijo	Gerente	Decisión si se gestiona la baja del activo fijo
3	Elaborar el documento de la baja de Activos Fijos	Gerente	Documento con las características principales para proceder con la baja
4	Revisar documentación	Contador	Documento completo con la información del activo fijo
5	Obtener los documentos de preexistencia	Contador	Verificar que el activo fijo se haya activado y conste en libros
6	Dar de baja el activo fijo	Contador	Realizar la baja en el módulo
7	Contabilizar la baja	Contador	Realizar el registro contable

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	Código: UT - CB
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para el ingreso de facturas de bienes y servicios que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal y tributaria vigente.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica desde la solicitud de requerimiento hasta el pago al proveedor.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Solicitante
- Contador
- Gerente

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Para toda compra debe ser aprobado por la Gerencia de la empresa.
- Para compras mayores a \$500 se debe solicitar 3 cotizaciones donde se pueda el bien o servicio tanto calidad y precio.
- En el caso de valores menores a \$500 solo se pedirá una cotización con un proveedor recurrente.
- Todo proveedor deberá entregar comprobantes de venta autorizados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) para tramitar la compra respectiva.
- Proceso de registro de facturas de proveedores con la respectiva autorización de Gerencia es hasta el 25 de cada mes.



**PROCEDIMIENTO  
COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS**

Código: UT - CB

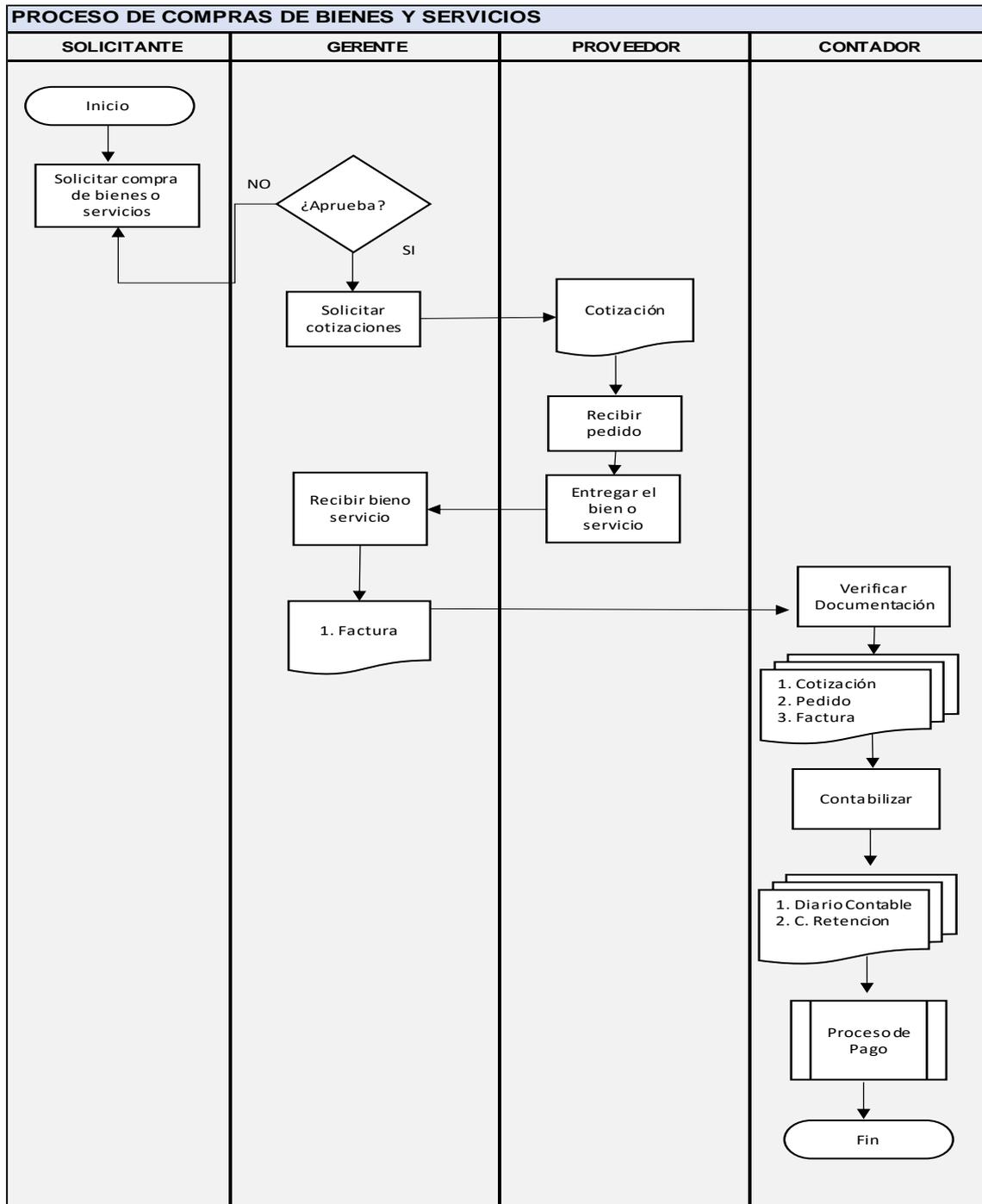
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 5.**

*PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - CB
	<b>COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Solicitar compra de bienes y servicios	Solicitante	Compra de bienes y servicios necesarios para la realización de actividades
2	Aprobar la compra de bienes y servicios	Gerente	Decisión si se gestiona la compra estableciendo prioridades.
3	Solicitar cotizaciones	Gerente	Se deben solicitar 3 cotizaciones a los proveedores donde se evalúe, calidad y precio
4	Recibir pedido	Proveedor	Una vez escogido el proveedor se entrega el pedido con las especificaciones de lo requerimiento por la empresa
5	Entregar bien o servicio	Proveedor	De acuerdo las especificaciones solicitadas
6	Recibir el bien o servicio	Gerente	Recibe el bien o servicio y le entrega el proveedor la factura para el respectivo pago.
7	Revisar documentación	Contador	Cotización Pedido Factura
8	Contabilizar	Contador	Realizar el registro contable del bien o servicio
9	Emitir documentos	Contador	Imprimir el diario contable, comprobante de retención
10	Pago a proveedor	Contador	Proceso definido de pago a proveedores

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>LICITACIÓN PÚBLICA DEL SERVICIO DE</b> <b>TRANSPORTE</b>	Código: UT - CP
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la licitación pública por el servicio de transporte que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica desde la solicitud hasta la facturación al cliente.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Accionistas
- Gerente

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Para realizar la licitación pública del servicio de transporte la empresa tiene que estar al día con las obligaciones a los entes de control.
- El gerente revisará en el portal web del SERCOP los servicios de transporte la empresa tiene la capacidad de realizar.



**PROCEDIMIENTO  
LICITACIÓN PÚBLICA DEL SERVICIO DE  
TRANSPORTE**

Código: UT - CP

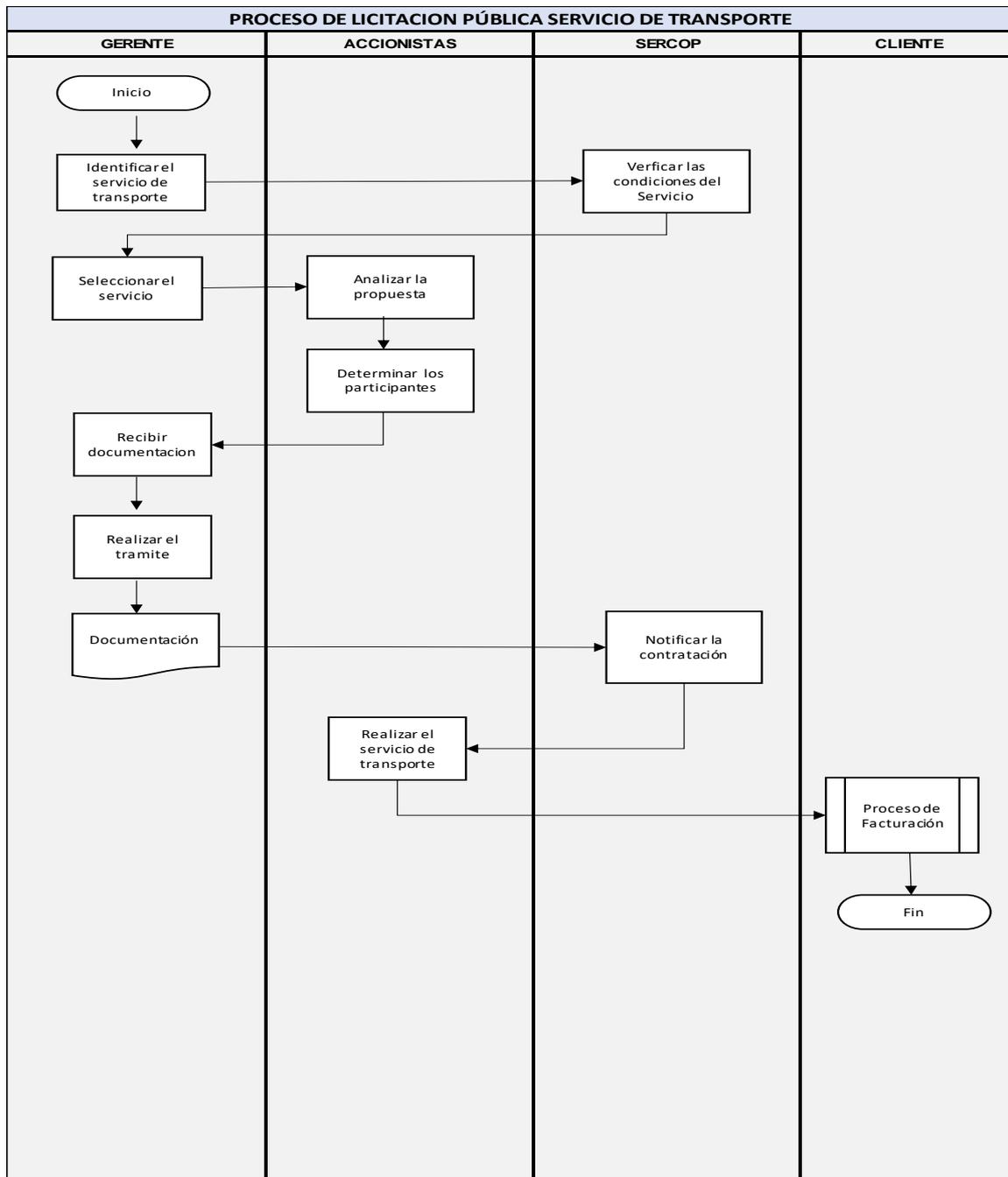
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 6.**

*PROCEDIMIENTO LICITACIÓN PÚBLICA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - CP
	<b>LICITACIÓN PÚBLICA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Identificar el servicio de transporte	Gerente	Seleccionar el servicio de transporte que se puede brindar
2	Verificar las condiciones del servicio	Gerente	Revisar todas las condiciones que se debe cumplir
3	Selecciona el servicio de transporte	Gerente	En la plataforma del SERCOP
4	Analizar la propuesta	Accionistas	Identifican los requerimientos para brindar el servicio
5	Determinar los participantes	Accionistas	Identifican quien va a participar en la licitación
6	Recibir documentación	Gerente	Solicita la documentación requerida
7	Realizar el tramite	Gerente	Valida y carga la información en la página web
8	Notificar la contratación	Gerente	Revisa en la página web del SERCOP el estatus del proceso
9	Realizar el servicio de transporte	Accionistas	En los términos contractuales
11	Proceso de Facturación	Gerente	Proceso definido de facturación a los clientes.

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO DE FINANCIAMIENTO</b>	Código: UT - FB
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para obtener fuentes de financiamiento a través de Instituciones Bancarias con el fin de cubrir las obligaciones de la empresa.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica el análisis de liquidez que mantiene la empresa hasta el financiamiento a través de las Instituciones Bancarias que están reguladas por el Sistema de Control Financiero.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Presidente
- Gerente
- Contador

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Se realizará el financiamiento únicamente para cumplir con obligaciones contraídas por la empresa.
- El financiamiento deberá ser depositado en las cuentas bancarias de la empresa.
- El contador llevara el control de los pagos que se deben realizar al banco de acuerdo con la tabla de amortización.



## PROCEDIMIENTO DE FINANCIAMIENTO

Código: UT - FB

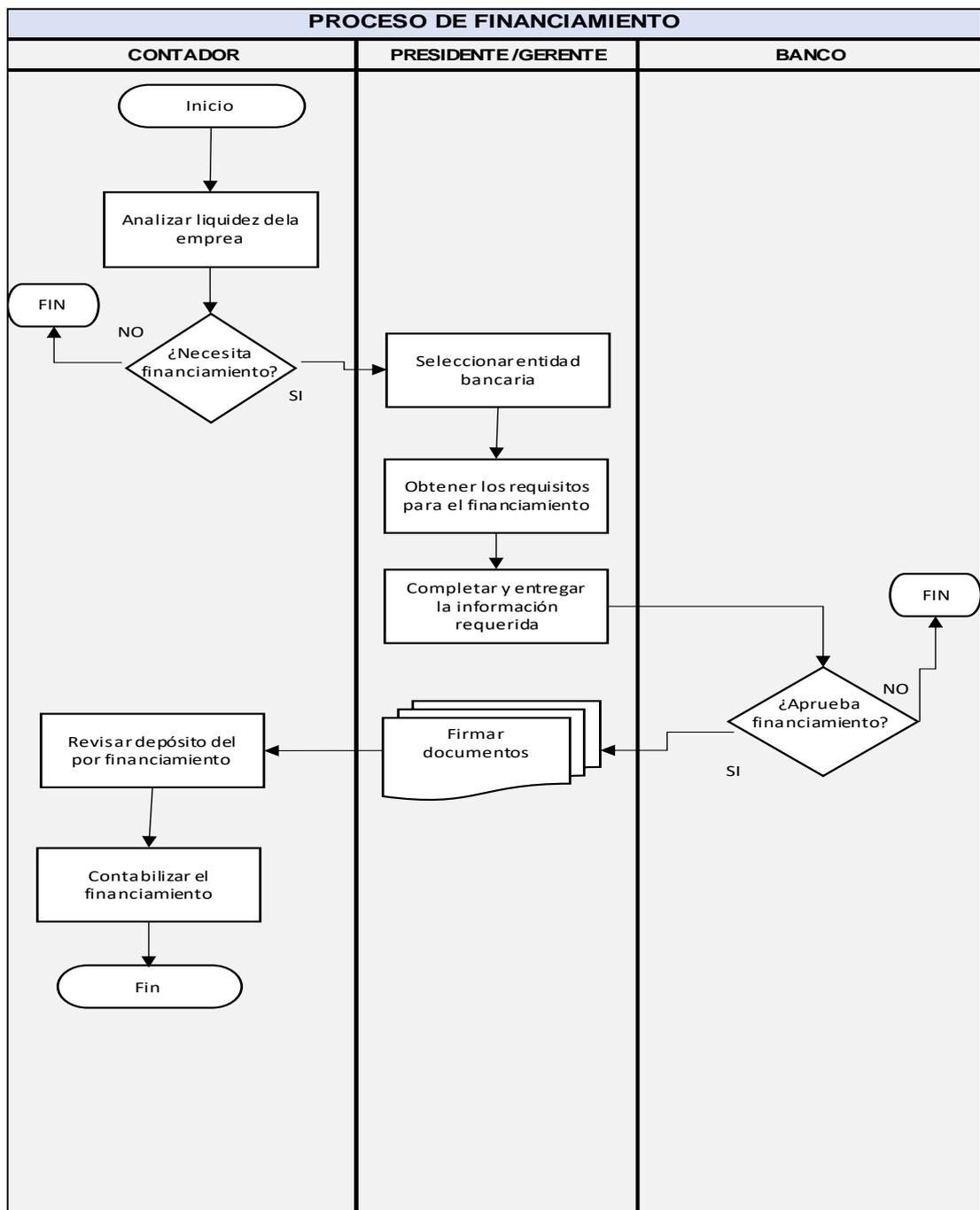
Versión: Cero

Página:

### 6. DIAGRAMA DE FLUJO

FIGURA 7.

PROCEDIMIENTO DE FINANCIAMIENTO



	<b>PROCEDIMIENTO DE FINANCIAMIENTO</b>	Código: UT - FB
		Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Analizar liquidez de la empresa	Contador	Informe de finanzas de la empresa
2	Gestionar Financiamiento	Contador	Analizar información de liquidez y solicitar financiamiento de ser el caso
3	Seleccionar entidad bancaria	Presidente Gerente	Seleccionar la mejor tasa de interés y plazos de pago.
4	Obtener los requisitos para el financiamiento	Presidente Gerente	Solicitar los requisitos para obtener el financiamiento
5	Completar y entregar la información requerida	Presidente Gerente	Realizar una carpeta con la documentación respectiva
6	Aprueba Financiamiento	Banco	Confirmar si se aprobó el financiamiento solicitado
7	Firmar documentos	Presidente Gerente	Legalizar el financiamiento otorgado por el banco
8	Revisar depósito del financiamiento	Contador	Acreditación en cuenta bancaria de la empresa
9	Contabilizar el financiamiento	Contador	Realizar el registro contable del préstamo

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - PI
	<b>PRESENTACIÓN INFORMACIÓN ECONÓMICA A LA JUNTA DE ACCIONISTAS</b>	Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la presentación económica a la Junta de Accionistas de la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal vigente.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica desde la convocatoria hasta el archivo del documento autorizado.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Accionista
- Presidente
- Gerente
- Secretario
- Contador

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- La convocatoria a la junta de accionistas se realizará a través del presidente y Gerente de la empresa.
- La convocatoria de accionistas se debe realizar 8 días hábiles antes de la fecha de junta de accionistas.
- La convocatoria debe ser escrita entregada a los accionistas.

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>PRESENTACIÓN INFORMACIÓN ECONÓMICA A</b> <b>LA JUNTA DE ACCIONISTAS</b>	Código: UT - PI
		Versión: Cero
		Página:

- EL contador deberá entregar los Estados Financieros y anexos del ejercicio económico que se va a realizar la revisión respectiva.
- El gerente y comisario debe realizar el informe respectivo para presentación de la junta de accionistas.



**PROCEDIMIENTO**  
**PRESENTACIÓN INFORMACIÓN ECONÓMICA A LA JUNTA DE ACCIONISTAS**

Código: UT - PI

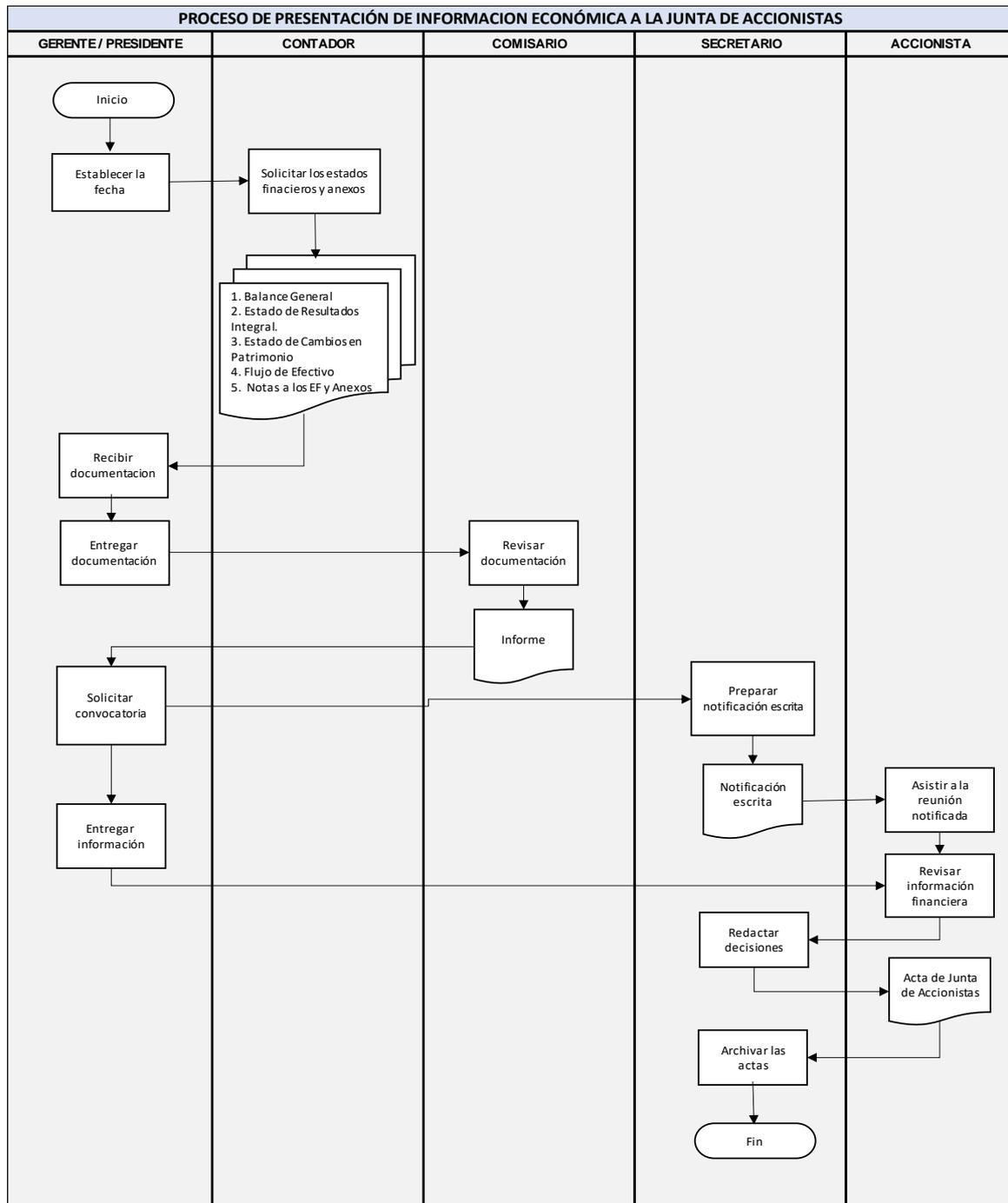
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 8.**

*PROCEDIMIENTO DE PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN ECONÓMICA A LA JUNTA DE ACCIONISTAS*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - PI
	<b>PRESENTACIÓN INFORMACIÓN ECONÓMICA A LA JUNTA DE ACCIONISTAS</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Establecer la fecha	Presidente Gerente	Planificar la fecha de la junta de accionista para revisión de información económica anual.
2	Solicitar información y anexos	Presidente Gerente	El contador debe entregar la información solicitada.
3	Documentación	Contador	Balance General Estado de Resultados Integral Estado de Cambios en el Patrimonio Flujo de Efectivo Notas a los Estados Financieros Anexos
4	Recibir documentación	Presidente Gerente	Información entregada por el contador
5	Revisar documentación	Comisario	Revisión de estados financieros y anexos.
6	Informe	Comisario	Realiza el informe para la junta de accionista
7	Solicitar convocatoria	Presidente Gerente	Solicitan la emisión de la convocatoria a la junta de accionistas, citando lugar y fecha.
8	Preparar notificación escrita	Secretario	Convocatoria escrita que deberá ser entregada a cada accionista de la empresa.
9	Asistir a la reunión notificada	Accionistas	Asistir a la junta de accionistas.
10	Revisar información financiera	Accionistas	Estados Financieros, anexos, informe del gerente y comisario
11	Redactar decisiones	Secretario	Redactar las intervenciones de los accionistas como directivos en un documento escrito
12	Documento	Secretario	Acta de Junta de Accionistas donde firman los responsables.
13	Archivar Actas	Secretario	Archiva el acta de junta de accionistas.

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>ADMINISTRACIÓN DE CAJA CHICA</b>	Código: UT - RC
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la administración de caja chica que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal y tributaria vigente.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica desde la asignación de la caja chica hasta el pago

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Gerente
- Contador

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Para toda compra debe ser aprobado por la Gerencia de la empresa.
- El monto máximo que se puede desembolsar como gasto de caja chica el equivalente al 7% del monto de asignado.
- El custodio asignado de la caja chica es el gerente.
- Es responsabilidad del custodio mantener los valores en efectivo en su poder.
- En caso de rotación, salida, traslado o vacaciones del funcionario encargado de la custodia, manejo y control de caja chica es obligación del responsable del manejo de caja chica comunicar el particular al presidente, con la finalidad de designar a otra persona responsable del mismo, siendo responsable de

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>ADMINISTRACIÓN DE CAJA CHICA</b>	Código: UT - RC
		Versión: Cero
		Página:

- salvaguardar el fondo encomendado a su cargo y verificar la validez de los recibos que van a ser cancelados con el fondo.
- Los gastos que se cancelarán con caja chica son para solventar gastos menores detallados a continuación:
  - Gastos menores de vehículos de mensajería, estos son: parqueaderos y peajes.
  - Gastos menores de las instalaciones, estos son: copias de llaves, insumos para limpieza, servicio de plomería, servicio de electricistas.
  - Alimentación de personal cuando se encuentre fuera del lugar de trabajo realizando gestiones de la empresa serán considerados como viáticos mínimos y serán cancelados por caja chica
  - Compras de medicinas para el botiquín.
  - Servicios de copiado.
  - Certificación de cheques y documentos varios (Superintendencia de Compañías, Contratos, Cámara de Industriales, Municipio, etc.).
  - Otros pagos de bienes y servicios que no tienen el carácter de previsible y que no pueden pagarse regularmente con cheque.
- Es responsabilidad del Custodio presentar la reposición de gastos al contador hasta el 25 de cada mes.



**PROCEDIMIENTO  
ADMINISTRACIÓN DE CAJA CHICA**

Código: UT - RC

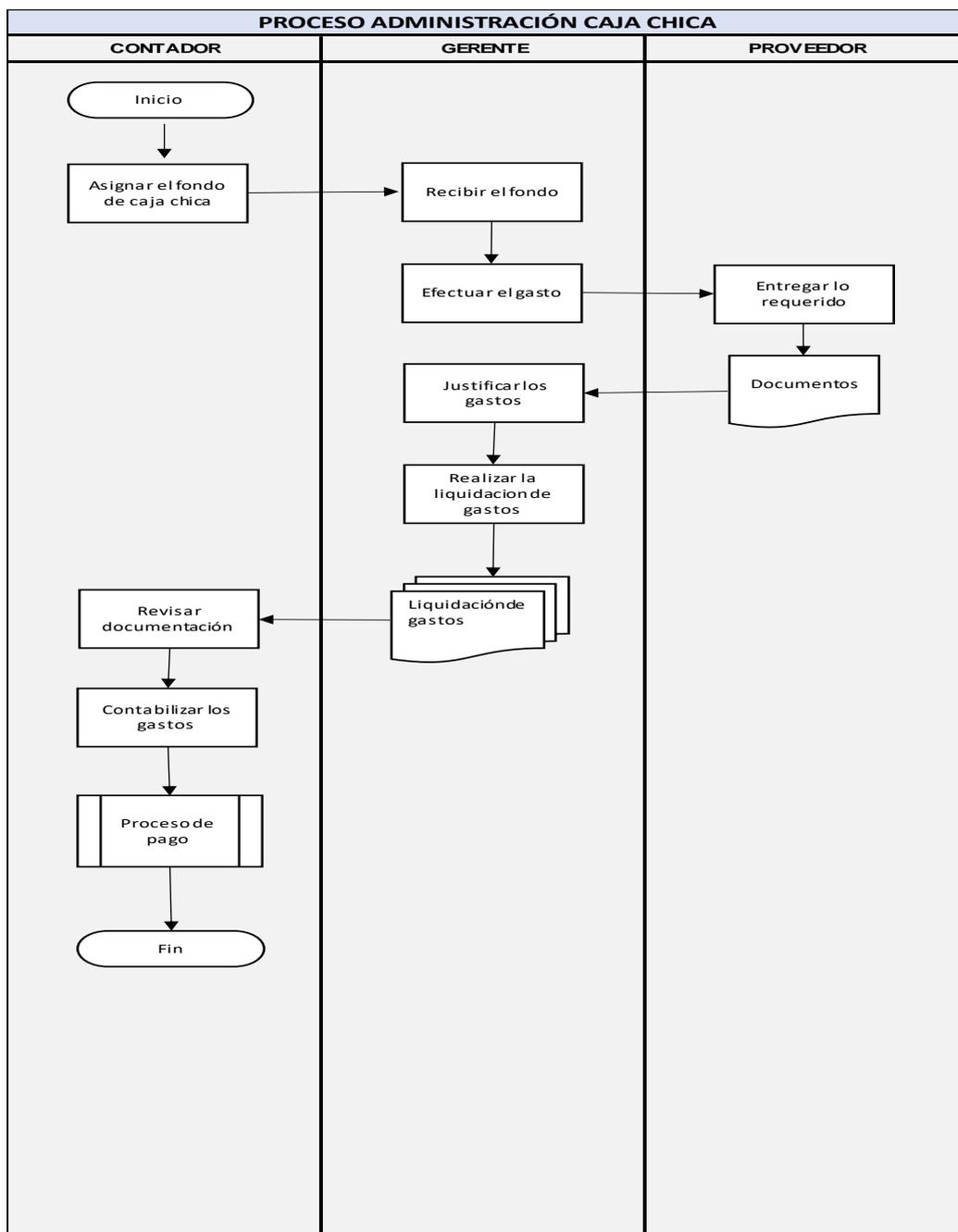
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 9.**

*PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CAJA CHICA*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - RC
	<b>ADMINISTRACIÓN DE CAJA CHICA</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Asignar el fondo de caja chica	Contador	Asignar al custodio la caja chica
2	Recibir el fondo	Gerente	Se entrega el valor asignado por caja chica
3	Efectuar el gasto	Gerente	Realiza por pagos de gastos menores de acuerdo con la política
4	Entregar lo requerido	Proveedor	Entrega los suministros o servicio requeridos por el custodio para las operaciones de la empresa
5	Documento	Proveedor	Entrega documentos que justifican la compra realizada.
6	Justificar los gastos	Gerente	Con los documentos que le entregan los proveedores debe respaldar el gasto.
7	Realizar la liquidación de gastos	Gerente	Presentar la liquidación de gastos con los respectivos documentos de respaldos.
8	Revisar documentación	Contador	Revisar documentación entregada por el custodio para la reposición del gasto.
9	Contabiliza los gastos	Contador	Realiza el registro contable del gasto de caja chica
10	Proceso de pago	Contador	Se cancela la reposición de gastos al custodio.

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO CONCILIACIÓN BANCARIA</b>	Código: UT - CB
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la elaboración, entrega y presentación de información financiera veraz, oportuna y relevante acerca de las cuentas bancarias que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal y tributaria vigente para la oportuna toma de decisiones.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica a las cuentas bancarias que mantiene la empresa y que están reguladas por el Sistema de Control Financiero.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Contador

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Es un procedimiento el cual permite validar los saldos de las cuentas bancarias al final de cada mes, cotejando la información del Mayor General de Bancos versus el Estado de Cuenta emitido por las Instituciones del Sistema Financiero.
- Las conciliaciones bancarias se deben realizar de forma mensual.



## PROCEDIMIENTO CONCILIACIÓN BANCARIA

Código: UT - CB

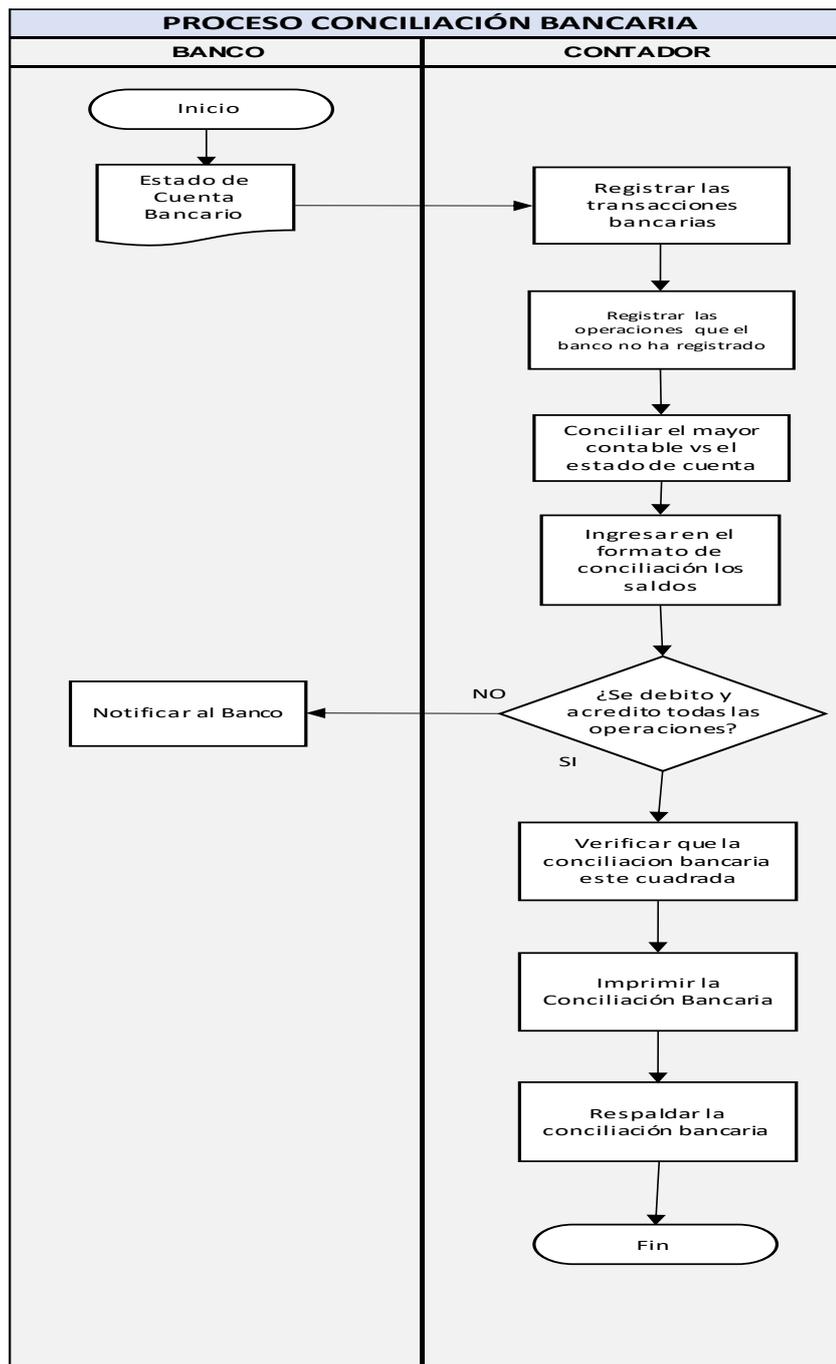
Versión: Cero

Página:

### 6. DIAGRAMA DE FLUJO

FIGURA 10.

PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIÓN BANCARIA



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - CB
	<b>CONCILIACIÓN BANCARIA</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Documento	Contador	Obtener el estado de cuenta bancario
2	Registrar las transacciones bancarias	Contador	Registrar las operaciones realizadas en el mes
3	Registrar las operaciones que el banco no ha registrado	Contador	Registrar las operaciones realizadas en el mes
4	Conciliar	Contador	Conciliar el mayor contable de bancos vs el estado de cuenta del banco
5	Verificar	Contador	Verificar si el banco débito y acredita todas las operaciones
6	Verificar	Contador	Verificar que la conciliación bancaria esta cuadrada
7	Imprimir	Contador	Imprimir la conciliación bancaria y colocar las firmas de respaldo
8	Respaldo	Contador	Adjuntar el estado de cuenta del banco más el mayor contable a la conciliación bancaria.

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO COBRO A CLIENTES</b>	Código: UT - CC
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer lineamientos que permitan una recaudación de cuentas por cobrar sobre las ventas generadas minimizando el riesgo de créditos incobrables y mejorando la planificación de flujos de la empresa.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica desde el contacto inicial con cliente hasta que se efectivicen los valores en la cuenta de la empresa.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Gerente
- Contador

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- La Gerencia será quien tomará decisiones relevantes en cuanto a acciones a tomar con clientes en base a informes de cartera presentado por el Contador.
- La gerencia podrá en cualquier momento comunicarse con el cliente y tomar las acciones de cobranza.
- Los días de crédito no podrán ser superiores a 8 días hábiles desde la fecha de vencimiento de la factura.



**PROCEDIMIENTO  
COBRO A CLIENTES**

Código: UT - CC

Versión: Cero

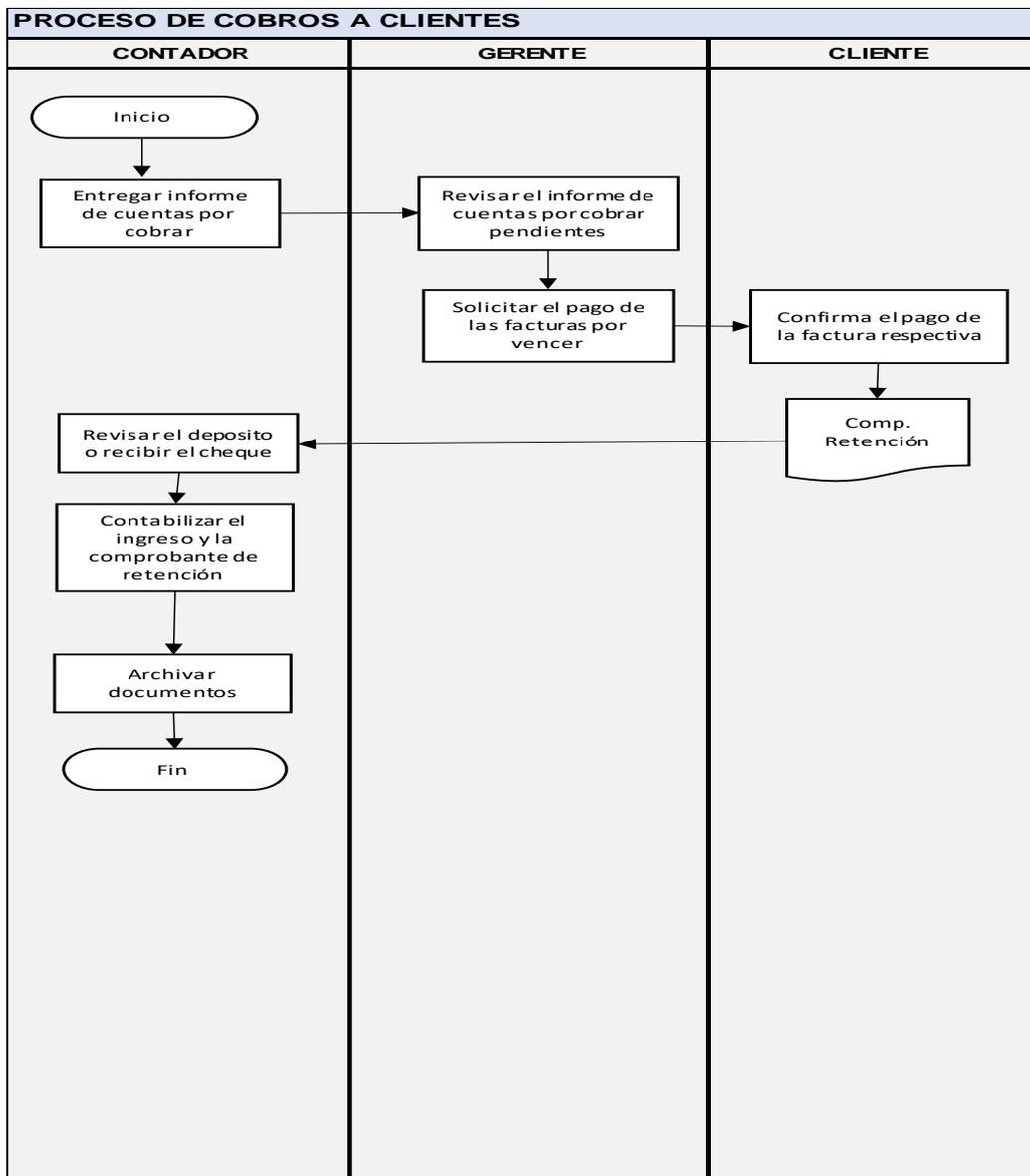
Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**PROCEDIMIENTO DE COBRO DE CLIENTES**

**FIGURA 11.**

*PROCEDIMIENTO DE COBRO DE CLIENTES*



	<b>PROCEDIMIENTO COBRO A CLIENTES</b>	Código: UT - CC
		Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Entregar informe de cuentas por cobrar	Contador	Informe de cartera pendiente
2	Revisar el informe de cuentas por cobrar pendientes	Gerente	Analizar los clientes con posible riesgo de incobrabilidad
3	Solicitar el pago de las facturas por vencer	Gerente	Comunicación directa con el cliente
4	Confirma el pago de la factura respectiva	Cliente	Confirmar el depósito o entrega de cheque
5	Documento	Cliente	Emitir el comprobante de retención
6	Revisar el depósito o recibir el cheque	Contador	Revisa la información proporcionada por el cliente
7	Contabilizar el ingreso y la comprobante de retención	Contador	Realiza el registro contable del cobro y el comprobante de retención recibido
8	Archivar documentos cancelados	Contador	Respaldos del cobro

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	Código: UT -AD
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la depreciación de activos fijos que maneja la empresa para el desarrollo de sus actividades, asegurando que se cumpla la normativa legal y tributaria vigente.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica el proceso de la depreciación de Activos Fijos.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Contador
- Gerente

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- La depreciación se realiza con el método línea recta, considerando la vida útil estimada para cada activo fijo.
- La contabilización de la depreciación se realiza el último día de cada mes.
- Se genera el reporte en Excel la información de los activos fijos con su respectiva depreciación.
- El responsable de inventariar los bienes muebles e inmuebles de la empresa es el gerente.



**PROCEDIMIENTO  
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

Código: UT -AD

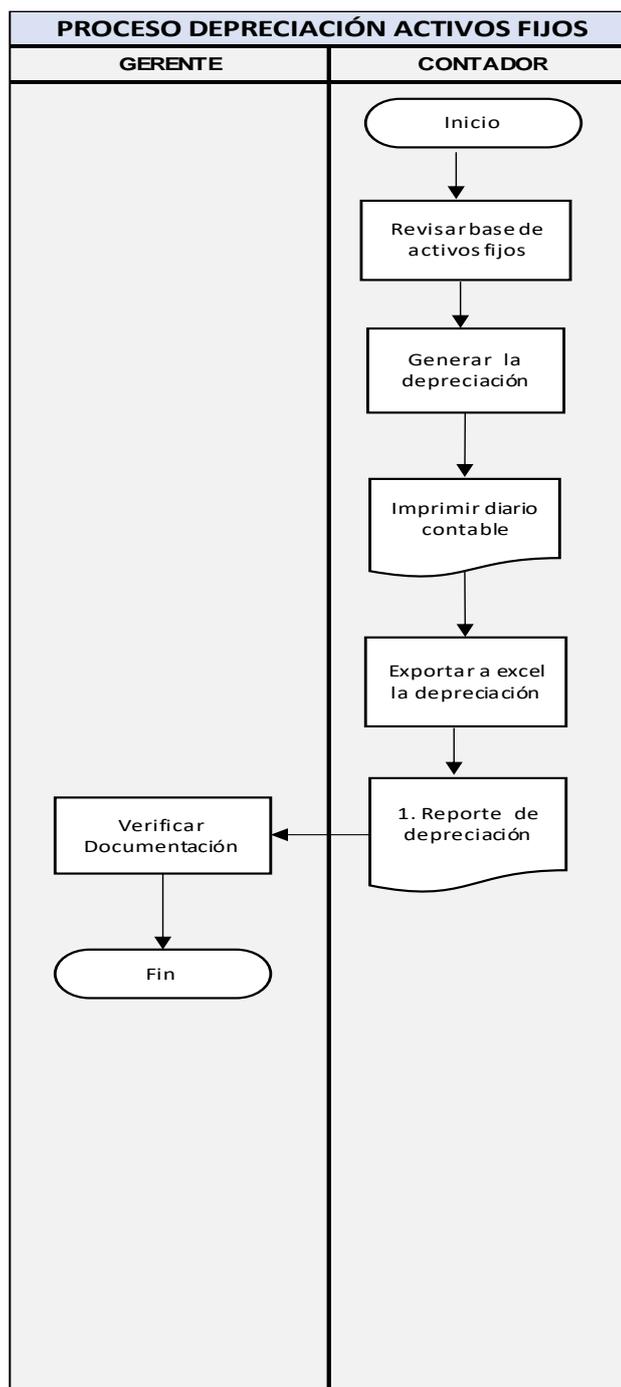
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 12.**

*PROCEDIMIENTO DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT -AD
	<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Revisar base de activos fijos	Contador	Información del módulo
2	Generar la depreciación	Contador	Genera la depreciación de los activos fijos activados en el mes que corresponde
3	Imprimir el diario contable	Contador	Respaldar el documento contable con la información del módulo
4	Exportar el reporte de la depreciación a Excel	Contador	Verificar la información contable vs módulo que estén cuadrados
5	Realizar el reporte de la depreciación	Contador	Generar el informe para gerencia
6	Revisar la documentación	Gerente	Verificar si la información proporciona de la depreciación corresponde a los activos fijos existentes en la empresa.

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO FACTURACIÓN DE CLIENTES</b>	Código: UT - FC
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer lineamientos que permitan una adecuada facturación a los clientes respetando los valores y lineamientos establecidos respecto al trato y manejo de clientes.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica el proceso de emisión de la factura al cliente.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Gerente
- Contador

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- Facturación de clientes del sector público por servicio de transporte se realiza el 5 de cada mes.
- Facturación a los clientes por concepto de arrendamiento u otros se factura hasta el 15 de cada mes.
- Las facturas que se entreguen a los clientes deberán estar autorizadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).



**PROCEDIMIENTO  
FACTURACIÓN DE CLIENTES**

Código: UT - FC

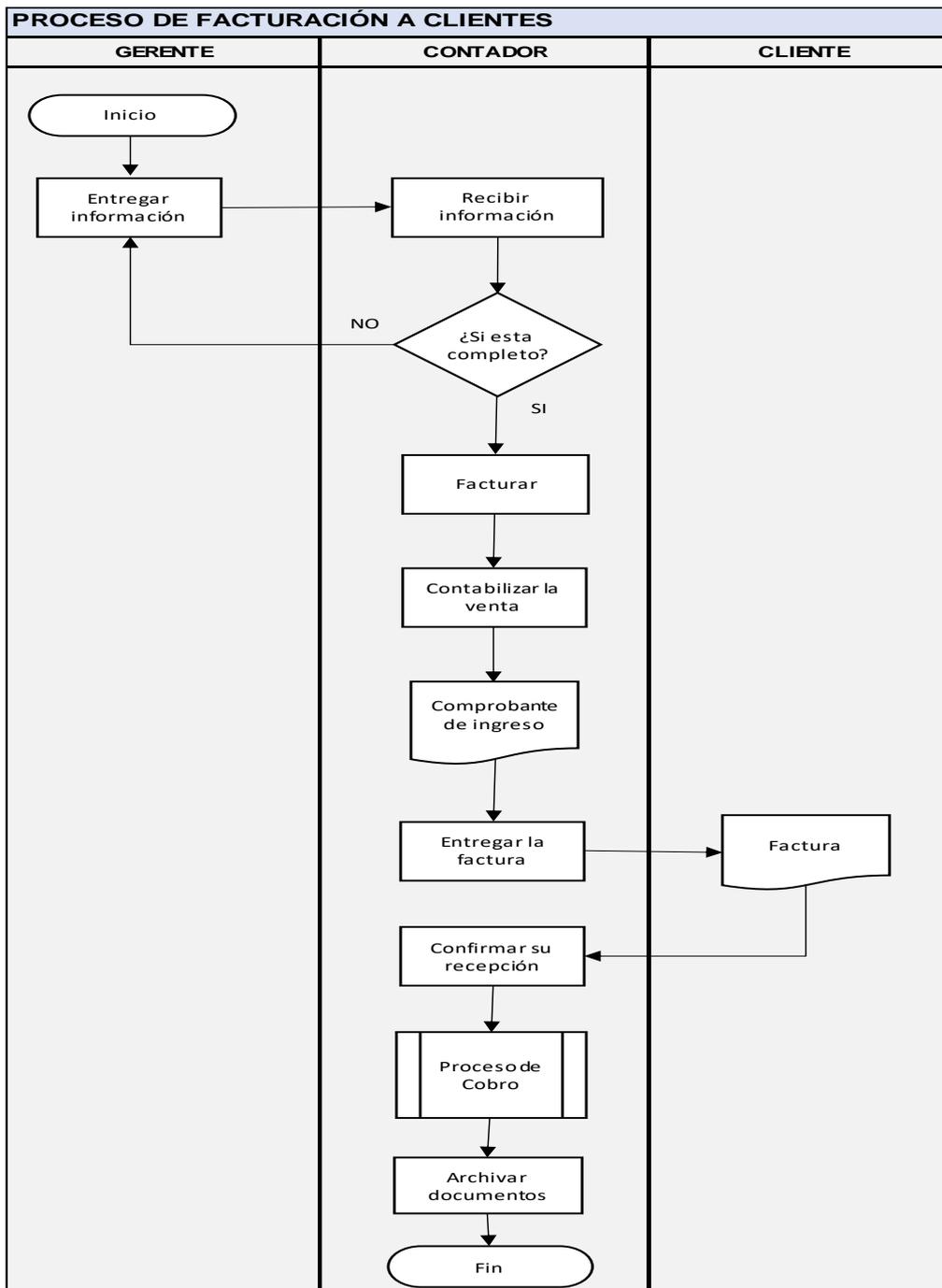
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 13.**

*PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN DE CLIENTES*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - FC
	<b>FACTURACIÓN DE CLIENTES</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Entregar la información	Gerente	Entregar los datos de los clientes, cantidad, precio, descripción del servicio
2	Recibir información	Contador	Verificar información
3	Si esta completo	Contador	Verificar información si está completa, caso contrario devolver
4	Facturar	Contador	Emitir la factura
5	Contabilizar la venta	Contador	Registrar la venta al cliente que corresponde
6	Documento	Cliente	Se entrega la factura por la venta
7	Entregar la factura	Contador	Documento respaldo de la venta
8	Confirmación de recepción	Cliente	Aceptación por parte del cliente
9	Proceso de Cobro	Contador	Proceso definido
10	Archivar documentos	Contador	Respaldo tributario

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO PAGO A PROVEEDORES</b>	Código: UT - PP
		Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer lineamientos que permitan una adecuada administración de pagos a Proveedores en forma programada y controlada, respetando los valores y lineamientos establecidos respecto al trato y manejo de proveedores.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica el proceso de emisión del pago al proveedor con cheque.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Presidente
- Gerente
- Contador

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

Políticas de operación:

- La empresa cancelará a sus proveedores una vez a la semana, y la cancelación se la realizará el viernes de cada semana, para esta cancelación serán tomadas en cuenta todas las facturas que se encuentren vencidas a la fecha correspondiente de pago según el plazo establecido.
- EL pago se realizará con cheque con firmas de autorización del gerente y presidente.



**PROCEDIMIENTO  
PAGO A PROVEEDORES**

Código: UT - PP

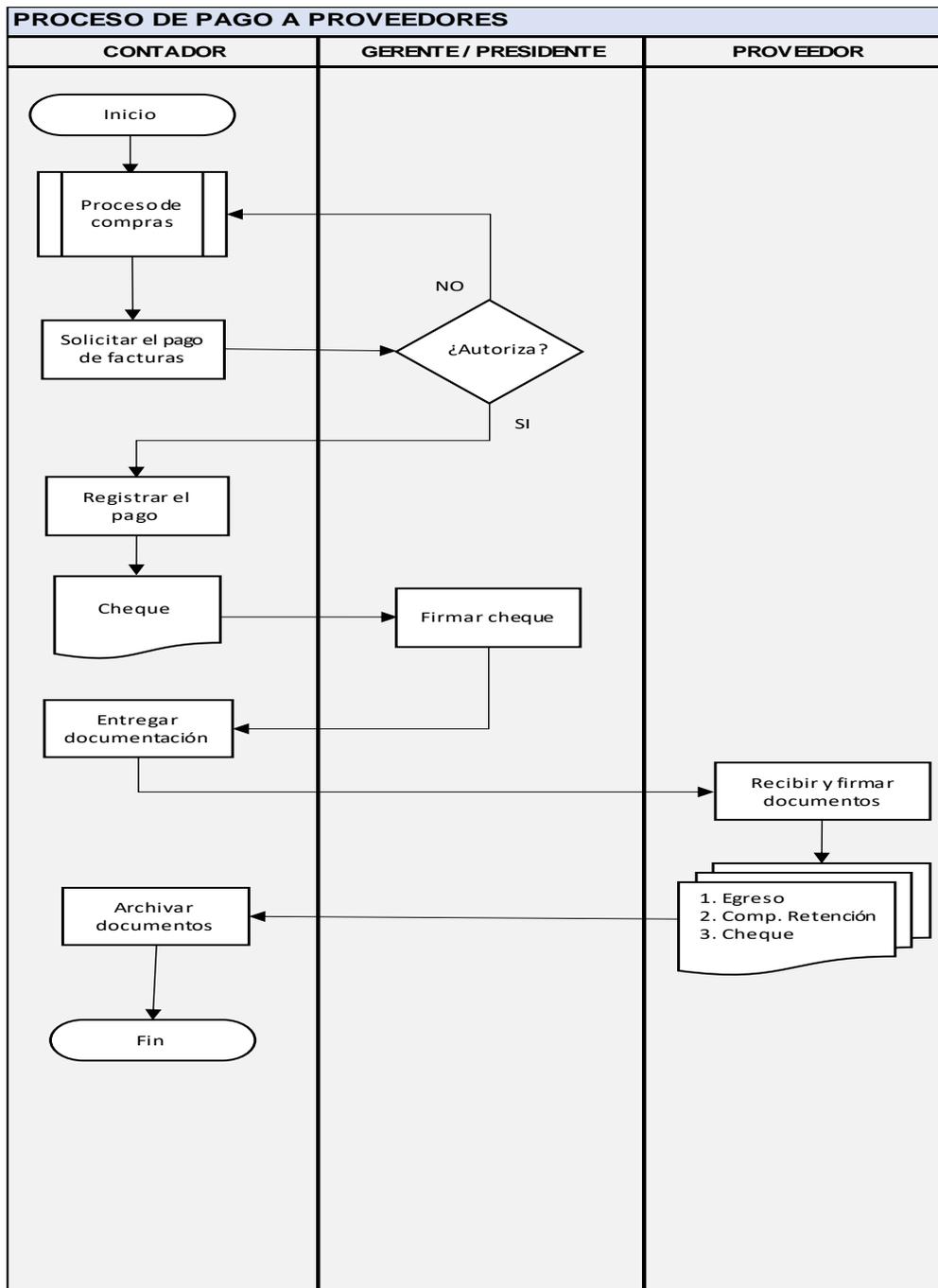
Versión: Cero

Página:

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 14.**

*PROCEDIMIENTO PAGO A PROVEEDORES*



	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>PAGO A PROVEEDORES</b>	Código: UT - PP
		Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Proceso de compras	Contador	Proceso definido
2	Solicitar el pago de facturas	Contador	Realizar el detalle de los proveedores que se deben cancelar
3	Autorizar	Presidente Gerente	Decidir si se cancela o no
4	Registrar el pago	Contador	Entrega los suministros o servicio requeridos por el custodio para las operaciones de la empresa
5	Documento	Contador	Emitir el cheque para el proveedor
6	Firmar documentos	Presidente Gerente	Firmas de autorización de pagos
7	Entregar documentación	Presidente Gerente	Documentación lista para entregar al proveedor
8	Recibir y firmar documentación	Proveedor	Entregar documentos firmados
9	Archivar documentos	Contador	Archivar los documentos cancelados al proveedor.

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - EF
	<b>EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	Versión: Cero
		Página:

## 1. OBJETIVO

Establecer lineamientos que permitan una adecuada presentación de Estados Financieros para que la directiva pueda tomar decisiones efectivas y oportunas.

## 2. ALCANCE

Este documento aplica los procesos financieros hasta la emisión de los Estados Financieros.

## 3. RESPONSABLES

Por estar directamente relacionados los responsables del procedimiento son los siguientes:

- Presidente
- Gerente
- Contador

## 4. DEFINICIONES

- **Políticas:** Es la declaración de propósitos y relación con las responsabilidades específicas para realizar la acción y el cumplimiento de objetivos.
- **Procedimiento:** Es la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan en forma secuencial para llevar a cabo el proceso.

## 5. POLÍTICAS:

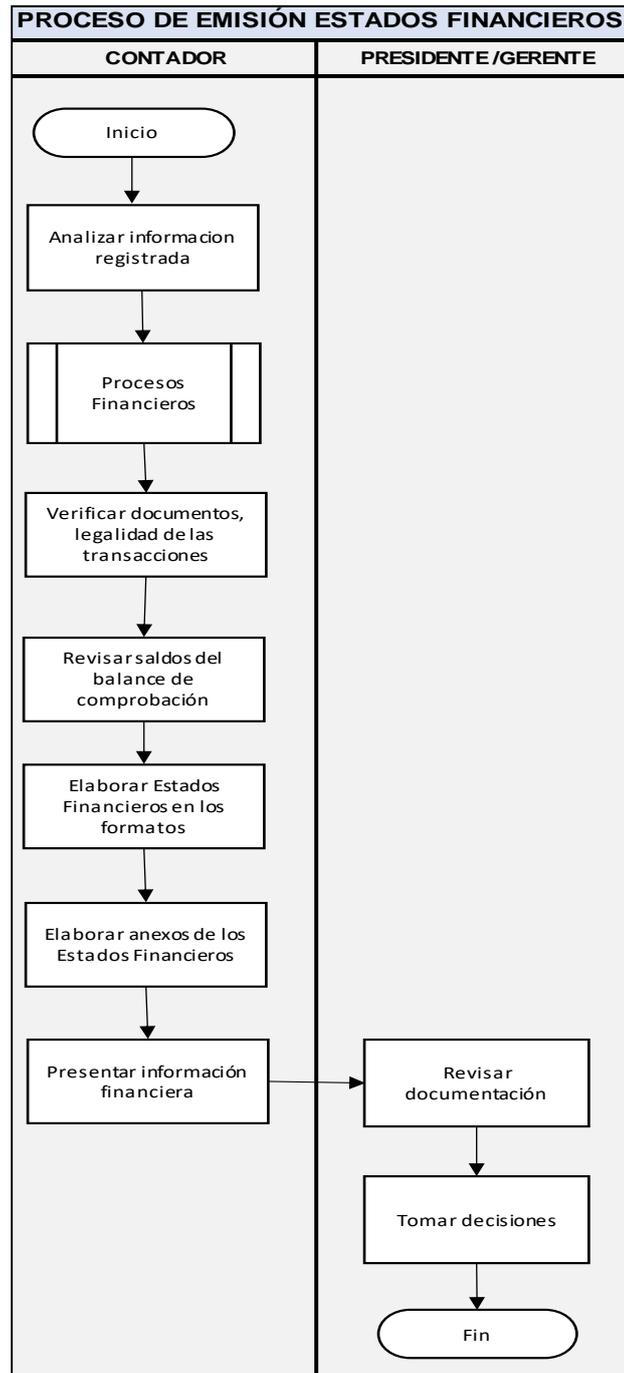
Políticas de operación:

- La presentación de los Estados Financieros y sus respectivos anexos se realizada por el contador.
- La fecha de presentación será el 10 de cada mes.

**6. DIAGRAMA DE FLUJO**

**FIGURA 15.**

*PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS*



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: UT - EF
	<b>EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	Versión: Cero
		Página:

## 7. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Analizar información registrada	Contador	Documentos, registros contables
2	Procesos Financieros	Contador	Procesos definidos que tienen registros contables de las operaciones que se realizan en la empresa.
3	Verificar documentos, legalidad de las transacciones	Contador	Legalidad de los documentos
4	Revisar saldos del balance de comprobación	Contador	Obtener el balance de comprobación del periodo a revisar
5	Elaborar Estados Financieros en los formatos	Contador	Emitir los Estados Financieros en los formatos de la empresa
6	Elaborar anexos de los Estados Financieros	Contador	Notas y anexos
7	Presentar información financiera	Contador	Presentar información financiera Balance General Estado de Resultados Integral Notas a los Estados Financieros
8	Revisar documentación	Presidente Gerente	Entregar documentos firmados
9	Tomar decisiones	Presidente Gerente	Con la información financiera tomar decisiones efectivas y oportunas.

## 8. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha de Modificación	Descripción de los cambios

## 9. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Valeria Garcia	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente

### c. Estrategias y/o técnicas

Se considero la estructura básica de un manual de procedimientos que sirve como base para describir y mencionar las actividades que se realizan en los diferentes procesos que realiza la empresa.

La técnica utilizada es describir por cada procedimiento el objetivo, alcance, responsables, definiciones, políticas de operación del negocio, diagramas de flujo o flujogramas que grafican el proceso, detallar los procedimientos, establecer un control de cambios y definir los responsables de la revisión y aprobación de la propuesta del manual.

### 2.3. Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se realizará a través de especialistas que con su experiencia y conocimientos brindan a este estudio un valioso aporte para la propuesta del manual de procedimientos.

**TABLA 3.**

#### **DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE VALIDADORES**

<b>Nombres</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Titulación Académica</b>	<b>Cargo</b>
Tatiana Cecibel Pepinos Chiquito	11	Máster en Administración de Empresas, Mención en Proyectos	Jefe de Nómina
Luis Patricio Vasquez Guzmán	30	Máster en Administración de Empresas, MBA	Jefe de Crédito y Cobranzas
Cesar Gustavo Rivera Paez	11	Máster en Gestión de Proyectos Socios Productivos	Jefe de Tesorería

Fuente: Elaboración de la autora

Los objetivos que se pretende alcanzar mediante la validación se detallan a continuación:

- Aprobar la metodología de trabajo que se aplicó en el desarrollo del estudio de investigación.
- Validar los resultados obtenidos, analizando las conclusiones y recomendaciones definidas en la investigación.

- Redefinir si fuera necesario elementos del manual de procedimientos, considerando la experiencia de los especialistas que validan esta propuesta.

Para poder validar la propuesta es necesario establecer criterios de evaluación que se detalla a continuación:

**TABLA 4.**

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
Impacto	El alcance que tendrá el manual de procedimientos y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del manual considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables en la empresa.
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la propuesta del manual de procedimientos de manera sistémica y ordenada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales que se producen en la gestión de la empresa.
Calidad Técnica	Miden los aspectos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del manual de procedimientos propuesto por parte de la empresa.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: Elaboración de la autora

Una vez definidos los criterios de evaluación, se determina la escala de evaluación de criterios cualitativos, según el nivel de importancia y representatividad de acuerdo con la tabla 5:

**TABLA 5.**

**ESCALA DE EVALUACIÓN DE CRITERIO**

<b>CRITERIOS</b>	<b>EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD</b>				
	<b>En Total Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente Acuerdo</b>
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Fuente: Elaboración de la autora

Con la definición de la escala de evaluación de criterios es necesario establecer la siguiente tabla que detalla las preguntas de validación:

**TABLA 6.**

**PREGUNTAS PARA VALIDACIÓN**

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera el manual de procedimientos propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El manual de procedimientos propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un manual de procedimientos en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración de la autora

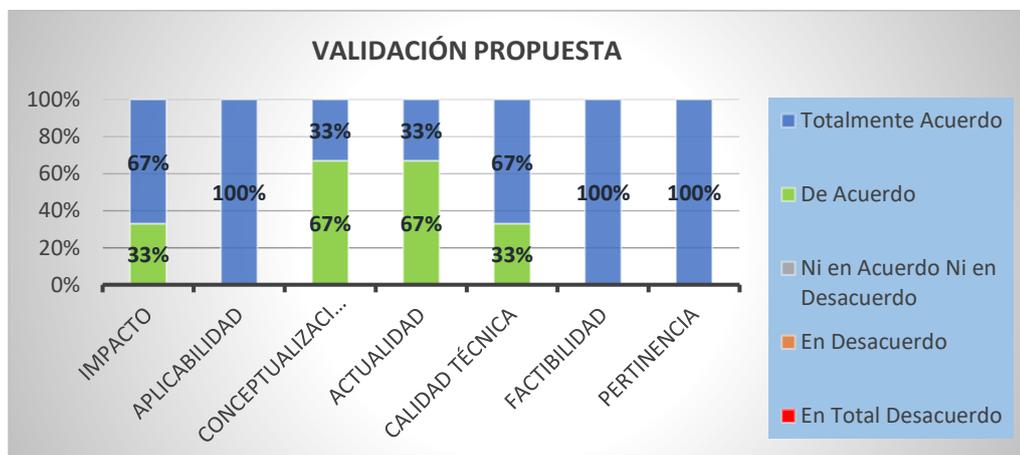
Con lo expuesto en la tabla 6 se ha establecido los niveles de importancia y representatividad de acuerdo con las respuestas de forma cualitativa que será otorgado según la evaluación adecuada del criterio.

**Resultados de la Validación**

Se presenta a continuación los resultados de la evaluación de los 3 especialistas que validaron la propuesta del manual de procedimientos:

**FIGURA 16.**

**EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR ESPECIALISTAS**



**Conclusión de la Validación:**

Se puede visualizar en la figura 16, los especialistas indican que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la propuesta de un manual de procedimientos administrativos y financieros indicando que es aplicable, factible de implementarse y que la estructura y elementos del manual son viables para solucionar la problemática identificada en esta investigación.

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

Se detalla a continuación la matriz donde se sintetiza la articulación de la propuesta de un manual de procedimientos realizado con los fundamentos teóricos, de forma metodológica, técnica y estrategias empleadas:

**TABLA 7.**

### **MATRIZ DE ARTICULACIÓN**

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
Capítulo I: Fundamentos Teóricos del manual de procedimientos y control administrativo y financiero.	Definición y estructura del manual de procedimientos. Importancia de los Flujogramas. Diseño de un sistema de control interno.	Enfoque cualitativo. Alcance descriptivo y explicativo. Tipo analítico y documental.	Entrevista. Análisis de la documentación actual.	Elaboración de la conceptualización general del arte para el diseño del manual. Realización del proceso de investigación metodológico. Análisis de información recopilada	Matriz de análisis cualitativo de entrevistas
Capítulo II: Propuesta Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa Utran S.A de Servicios de Transporte del Catón Mejía.”	Definiciones relevantes del manual de procedimientos consideradas en la estructura de la propuesta.	Enfoque cualitativo. Alcance descriptivo y explicativo de los procedimientos. Tipo analítico y documental	Revisión de los actuales procedimientos. Definición de estructura y elementos del manual. Elaboración de Flujogramas de los procedimientos.	Elaboración del manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa.	Estructura del manual: Portada, Índice, propósito, alcance, definiciones, políticas, flujogramas, procedimientos, control de cambios y responsables de elaboración y aprobación

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada se detalla a continuación las siguientes conclusiones:

- Los fundamentos teóricos del manual de procedimientos definen que es un documento escrito y detallado donde se describen los procesos que aplica la empresa, siendo utilizados en el control administrativo y financiero que permite verificar objetivos, describir actividades, establecer responsables, utilizar flujogramas que representan gráficamente cada procedimiento lo que facilita al usuario comprender cuando inicia o termina las actividades correspondientes, obteniendo como resultado el minimizar riesgos internos, duplicidad en funciones y optimizar recursos de la empresa.
- En el diagnóstico de los procesos administrativos y financieros realizados por la empresa UTRAN S.A. para conocer la situación actual de la empresa, se obtuvo como resultado que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos administrativos y financieros para realizar sus operaciones, actualmente las actividades son realizadas de forma empírica basadas en la experiencia de sus directivos de la empresa.
- Se elaboró el manual de procedimientos para la empresa UTRAN S.A en base a los procesos administrativos y financieros que utilizan, considerando una estructura sencilla y clara que permita a los usuarios comprender el objetivo, alcance, definiciones, políticas, procedimientos y responsables de cada proceso lo que permite tener un control interno eficiente en sus operaciones.
- Los criterios de los especialistas que validaron la propuesta del manual establecieron que esta herramienta es aplicable, factible de implementarse, propicia el cumplimiento de políticas y normas, permite dar seguimiento, mejora los procedimientos siendo viable para solucionar la problemática de la empresa.

## RECOMENDACIONES

En base al análisis realizado a la Empresa Utran S.A y de acuerdo con los resultados obtenidos se plantea las siguientes recomendaciones:

- Implementar el Manual de procedimientos administrativo y financiero propuesto con la estructura y elementos que detallan las actividades de forma sistemática, que permite tener el control y realizar modificaciones en los procesos para que estén alineados con normas legales vigentes.
- Formalizar y actualizar las políticas administrativas y financieras que sirvan de base para la correcta implementación de los procedimientos, de tal manera que se pueda evidenciar las mejoras que se deben realizar.
- Fortalecer el sistema de control interno de la empresa utilizando el manual de procedimientos como herramienta que permita proporcionar información razonable y eficiente en las operaciones que realiza.
- Difundir el manual de procedimientos a los miembros de la empresa, lo que permite mejorar el desempeño y ejecución del trabajo de forma eficiente y oportuna para el logro de objetivos definidos por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Entrepreneur. (19 de septiembre de 2017). Entrepreneur. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/263642>
- Heredia, F. (17 de febrero de 2017). pymempresario. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-deprocedimientos/>
- Freire Obando, Mery Godyna (2019). *MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA ESTACION DE SERVICIO "SIMÓN BOLÍVAR" (Tesis de Pregrado)*, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13727>
- Andrango Andrango, Marco Antonio (2020). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA CONTABLE- FINANCIERO DE LA COMPAÑÍA ASCENSORES INTERNACIONALES CIA. LTDA., UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO*. (Tesis de Maestría), Universidad Tecnológica Israel. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2461>
- Rodriguez Herrera, Myriam Mercedes (2017). *DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES PARA LA EMPRESA PORTCOLL S.A.* (Tesis de Maestría), Universidad Tecnológica Israel. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1328>
- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial. pág.39
- Rebolledo, J. (2010). *Manual de Procedimientos. Santiago de Chile: Universidad de Chile*.
- Condori-Ojeda, Porfirio (2020), Universo, población y muestra. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMATO DE ENTREVISTA

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ENTREVISTA

**Nombre:**

**Cargo:**

**Objetivo:**

El objetivo de la entrevista es conocer los procesos administrativos y financieros que se realizan en la empresa, lo que permite identificar la situación actual de los procedimientos que se ejecutan.

**Instrucciones:**

Responda de manera objetiva las siguientes preguntas detalladas a continuación:

1. **¿Qué procesos realiza usted en la empresa?**

-----

2. **¿Conoce usted si la empresa actualmente cuenta con un manual de procedimientos administrativo y financiero?**

-----

3. **¿Qué formatos formales o preestablecidos utiliza en los procedimientos que ejecutan?**

-----

4. **¿Cuáles son los controles que aplica en las actividades que realiza?**

-----

5. **¿Utiliza flujogramas en los procedimientos administrativos y financieros que ejecuta?**

-----

6. **¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros contribuye a la empresa para ser más organizada, rentable y sostenible?**

-----

7. **¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros mejorará el control interno de la empresa?**

---

**8. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros permite optimizar recursos de la empresa?**

---

VALIDACIÓN DE ESPECIALISTA N. 1



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Fecha: 14 de marzo del 2022  
 Nombres Completos: Luis Patricio Vásquez Guzmán  
 Años de Experiencia: 30 años  
 Titulación Académica: Máster en Administración de Empresas, MBA  
 Cargo: Jefe de Crédito y Cobranzas Regional

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto				✓	
Aplicabilidad					✓
Conceptualización				✓	
Actualidad				✓	
Calidad Técnica					✓
Factibilidad					✓
Pertinencia					✓

  
 Luis Patricio Vásquez Guzmán  
 C.I: 1710049808

## VALIDACIÓN DE ESPECIALISTA N. 2



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**Fecha:** 12 de marzo del 2022  
**Nombres Completos:** Tatiana Cecibel Pepinos Chiquito  
**Experiencia Laboral:** 11 años  
**Titulación Académica:** Máster en Administración de Empresas, Mención en Proyectos  
**Cargo:** Jefe de Nómina

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					✓
Aplicabilidad					✓
Conceptualización				✓	
Actualidad					✓
Calidad Técnica				✓	
Factibilidad					✓
Pertinencia					✓

Tatiana Cecibel Pepinos Chiquito  
C.I:1003337670

## VALIDACION DE ESPECIALISTA N.3



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

**Fecha:** 13 de marzo del 2022  
**Nombres Completos:** Cesar Gustavo Rivera Paez  
**Años de Experiencia:** 11 años  
**Titulación Académica:** Máster en Gestión de Proyectos Socios Productivos.  
**Cargo:** Jefe de Tesorería

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	NI en Acuerdo NI en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					✓
Aplicabilidad					✓
Conceptualización					✓
Actualidad					✓
Calidad Técnica				✓	
Factibilidad					✓
Pertinencia					✓

Cesar Gustavo Rivera Paez  
C.I: 1715300313

### ANEXO 3

#### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

#### FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)

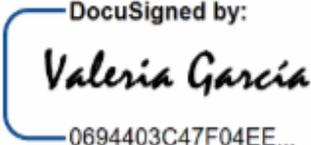
*(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)*

<b>Estudiante(s):</b>	Valeria Elizabeth Garcia Andrango
<b>Programa de maestría:</b>	Maestría en Administración de Empresas
<b>Proyecto desarrollado:</b>	Diseño de un Manual de procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa Utran S.A de servicios de transporte del cantón Mejía.
<b>Fecha de entrega final del TT:</b>	16 de marzo del 2022
<b>Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:</b>	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
<b>Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:</b>	
<p>Los beneficiarios directos son los socios de la empresa UTRAN S.A obteniendo un manual de procedimientos formalizado que les permite medir y controlar sus procesos, tomar decisiones oportunas que les permita crecer y ser competitivos en el mercado.</p> <p>Los beneficiarios indirectos son los proveedores que reciben los pagos del material o servicio entregado a la empresa en las fechas establecidas, identificando el proceso que se realiza y el responsable que debe de cumplir con esta obligación.</p> <p>Otro beneficiario indirecto son los clientes que reciben el servicio de transporte de calidad que brinda la empresa de forma diaria, ordenada y segura cumpliendo con los requerimientos y necesidades en los tiempos establecidos.</p>	
<b>Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento</b>	
<p>El tema de investigación está enfocado en brindar una solución práctica y aplicable a la empresa UTRAN S.A, mediante un manual de procedimientos Administrativos y Financieros a través de un documento escrito donde se detallan los procedimientos que se aplican, describiendo de forma sistemática y ordenada cada actividad, considerando las políticas de operación, representando de forma gráfica los procedimientos mediante los flujogramas que permita a los usuarios comprender con facilidad que deben realizar, estableciendo responsables y aprobadores, lo que genera el establecer y mejorar el control interno para tomar decisiones asertivas y oportunas.</p>	
<b>Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades</b>	

El aporte que brinda a la sociedad el presente proyecto al diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa UTRAN S.A, es mejorar el control interno que permita tener una empresa organizada, sostenible contribuyendo para que sea un negocio rentable que permita mantener y generar más fuentes de empleo de la población local, aportando en el pago de obligaciones de los entes de control para el desarrollo del Cantón Mejía.

**Nota: se adjunta al proyecto**

**Firmas de responsabilidad:**

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
		
Valeria Elizabeth Garcia Andrango	Mg. Ana Lucia Tulcán	Mg. Ernesto Jara

**Revisado por:**

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero