

Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos para la Fundación Marín Vieco

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA



Deivis Elías Montenegro Maldonado

Solvey Lizeth Lamprea Gómez

Robinson Rueda Izasa

Medellín, Colombia

2015

## Nota de Aceptación



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES

CENTRO DE INVESTIGACIONES

### NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos Para la Fundación Marín Vieco”**, elaborado por los estudiantes: SOLVEY LIZETH LAMPREA GÓMEZ, - DEIVIS ELÍAS MONTENEGRO MALDONADO y ROBINSON RUEDA IZASA, del programa de Contaduría Pública, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Dirección de Investigación y por lo tanto se declara como:

*Aprobado*

Medellín, Mayo 19 de 2015

Mg (c). Derly Páez  
Presidente

Mg (c). Derly Páez  
Secretario

Mg. Mauricio Herrera  
Vocal

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

*Solvey Lamprea Gómez*

**Solvey Lizeth Lamprea Gómez**  
Estudiante

*Devis Montenegro M.*

**Devis Elías Montenegro Maldonado**  
Estudiante

*Robinson Rueda Izasa*

**Robinson Rueda Izasa**  
Estudiante

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

### **Agradecimientos**

Queremos agradecer a Dios por permitirnos llegar hasta estas instancias de nuestra etapa universitaria, a nuestros asesores tanto metodológico como temático quienes nos acompañaron en cada proceso que hizo posible que este proyecto se terminara, a cada una de nuestras familias que estuvieron dando ánimos desde la distancia y a la Corporación Universitaria Adventista por brindarnos el espacio para sustentar este trabajo final.

**Tabla de Contenido**

Capítulo Uno: Panorama del Proyecto .....	1
Descripción del Problema.....	1
Justificación del Problema.....	2
Impacto del Proyecto .....	3
Impacto interno.....	3
Impacto externo.....	3
Impacto académico.....	4
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Viabilidad del Proyecto .....	5
Delimitación .....	5
Plan de Trabajo.....	5
Capítulo Dos: Generalidades del Centro de Práctica.....	9
Reseña Histórica.....	9
Objetivos de la Fundación Marín Vieco.....	10
Capítulo Tres: Marco Teórico .....	11
Componentes del Control Interno .....	11
Ambiente de control.....	12

## MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE F.M.V.

Evaluación de los riesgos. ....	12
Actividades de control.....	13
Información y comunicación.....	14
Supervisión.....	14
El Control Interno.....	15
Control en el proceso administrativo.....	15
Antecedentes.....	16
Planificación. ....	166
Organización.....	17
Dirección .....	17
Control .....	18
Manual de Funciones y Procedimientos.....	18
Identificación.....	199
Políticas o normas de operación. ....	20
Conceptos. ....	20
Descripción de las operaciones.....	21
Capitulo Cuatro: Marco Metodológico.....	22
Metodología.....	22
Observación directa. ....	23
Entrevista.....	233
Encuesta.....	24

# MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE F.M.V.

Capítulo Cinco: Diagnóstico .....	26
Asistente Contable – Administrativo.....	26
Secretaria y Asistente Administrativa.....	27
Recursos Humanos.....	27
Director Administrativo.....	27
Capítulo Seis: Modelo Propuesto.....	29
Capítulo Siete: Conclusiones y Recomendaciones.....	31
Conclusiones.....	31
Recomendaciones.....	32
Referencias .....	33
Anexos.....	35
Anexo 1.....	35
Encuesta sobre el Desarrollo de Labores de los Empleados de la F.M.V.....	35
Anexo 2.....	41
Entrevista sobre el Desarrollo de Labores de los Empleados de la F.M.V.....	41

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Presupuesto.....	5
Tabla 2. Cronograma de Actividades.....	7
Tabla 3. Cronograma de Actividades.....	8
Tabla 4. Plantilla del Manual de Funciones.....	29
Tabla 5. Plantilla del Manual de Procedimientos.....	30

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE F.M.V.

RESUMEN PROYECTO DE DESARROLLO

Corporación Universitaria Adventista

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Contaduría Pública

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA FUNDACIÓN

MARÍN VIECO

Integrantes: Deivis Elías Montenegro Maldonado

Solvey Lizeth Lamprea Gómez

Robinson Rueda Izasa

Asesor Temático: Mauricio Herrera Martínez

Asesor Metodológico: Derly Páez Cruz

Fecha de terminación del proyecto: Mayo 12 de 2015

**Problema**

La Fundación Marín Vieco es una entidad sin ánimo de lucro que apoya el sector de la música. Desde 1992 el músico escultor y empresario Jorge Alberto Marín, ubicado en la estructura administrativa de la Fundación Marín Vieco, decide retomar las actividades de esta fundación que presenta debilidades radicadas en las gestiones internas para responder las obligaciones que se generan por la actividad de la fundación, pues no se ha construido una guía que facilite ese trabajo; es decir, se hace referencia a los manuales diseñados de funciones y

## MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE F.M.V.

procedimientos que suelen usarse en las empresas para el desarrollo de sus funciones de los cargos y el cumplimiento de los objetivos como organización.

Por lo anterior se crea la necesidad de organizar e instaurar controles en el área administrativa, la cual se encarga de todo tipo de gestiones internas, legales y fiscales. Además de analizar cada uno de los cargos que conforman esta fundación para tener un concepto amplio de cómo opera internamente para prestar sus servicios; por lo tanto, se decide poner en práctica los conocimientos adquiridos en control interno para la formulación de un manual de funciones y procedimientos, en el que se detalle el rol de cada una de las dependencias que conforman esta organización. La reestructuración de un nuevo organigrama exige la existencia de una guía de trabajo en la que cada cargo pueda tener definidas claramente sus funciones, de manera que se facilite la organización del trabajo y la introducción del nuevo personal.

### **Metodología**

Para recolectar la información que permita responder a los objetivos de este proyecto, se establece el siguiente procedimiento:

Primeramente se hizo necesario revisar las diferentes teorías de los autores que ayudó a desarrollar el objetivo del proyecto para construir el manual de funciones y procedimientos para la Fundación Marín Vieco.

Seguidamente se decidió realizar varias visitas a la empresa objeto de estudio con el propósito de identificar las necesidades en todas las áreas que conforma esta organización, las cuales se convirtieron en el principal foco del proyecto. La visita permitió conocer la empresa internamente, visualizando cómo opera en cada una de sus áreas y dando una idea para saber cómo abordar el tema de la propuesta del manual de funciones. Después se inició la recolección de la información necesaria para la elaboración del diagnóstico propio, que fue base para la

## MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE F.M.V.

construcción del manual de funciones y procedimientos. En la última visita se complementó la información por medio de la encuesta aplicada a los funcionarios del área administrativa y operativa. .

Se analizó cada cargo de cada una de las áreas usando como base una auditoría administrativa funcional que es una de las clases de auditoría que consiste en evaluar el área funcional de una organización permitiendo conocer cómo son sus procedimientos, detectando deficiencias e irregularidades que permitan dar recomendaciones que generen posibles soluciones. La obtención de información del diagnóstico inicial se hizo a través de las siguientes técnicas de recolección de datos:

### **Observación**

Permitió apreciar los procedimientos de cada funcionario en las actividades propias de su cargo.

### **Entrevista**

Se realizó una comunicación personal donde un entrevistador hizo unas preguntas al personal administrativo para dar un diagnóstico de las funciones.

### **Encuesta**

Fue utilizada para realizar unas preguntas por escrito a los empleados para detectar otras falencias que existen en la fundación.

### **Resultados**

Después de tener la información recolectada y realizar el respectivo análisis se halló que las funciones de los diferentes cargos que hay actualmente en la Fundación están cumpliendo con multiplicidad de funciones que hacen que el rendimiento en muchos de los casos sea ineficiente.

### **Conclusiones**

Como resultado de la investigación se pudieron identificar las principales actividades que se realizan en la fundación donde existen unas falencias las cuales se pueden mejorar y facilitar algunos procesos colocando un mayor control sobre ellos, por medio de un manual de funciones y procedimientos logrando la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y procedimientos. Por tanto se propuso crear un manual de funciones y procedimientos para la Fundación Marín Vieco que permita documentar los procesos de cada área logrando así el cumplimiento de los objetivos.

Este manual estará sujeto a cambios y actualizaciones por la persona que quedará responsable del manejo de éste.

## **Capítulo Uno: Panorama del Proyecto**

### **Descripción del Problema**

La Fundación Marín Vieco es una entidad sin ánimo de lucro que apoya el sector de la música. Desde 1992 el músico escultor y empresario Jorge Alberto Marín dirige la Fundación Marín Vieco, entidad que desarrolla una intensa labor cultural, con énfasis en la divulgación y la contribución artística de la familia Vieco. El taller de la Fundación Marín Vieco prepara diversos proyectos escultóricos en equipo con otros artistas, bajo la dirección de Jorge A. Marín.

Marín es además, un reconocido afinador y lutier de pianos. Desde 1992 es representante exclusivo de la prestigiosa marca de pianos de concierto STEINWAY para Colombia, Venezuela y Ecuador. Dentro de la actividad principal de la fundación están los servicios con los cuales interviene en el sector, mantenimiento y afinación de pianos acústicos, transporte especializado de pianos, alquiler de pianos acústicos, e inclusive la comercialización de pianos.

Las debilidades de la Fundación Marín Vieco radican en las gestiones para responder las obligaciones que se generan por la actividad de la Fundación, puesto que no se ha construido una guía que facilite ese trabajo, haciendo referencia al diseño de un manual de funciones y de procedimientos que suelen usarse en las empresas para el desarrollo de las funciones de cada uno de los cargos dando el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

El desarrollo de los procesos se hace de manera provisional y temporal, y por la carencia de controles, no es posible realizar de forma eficiente los deberes y responsabilidades que les corresponde tanto a los empleados como a los demás miembros de la fundación.

Actualmente esta entidad no cuenta con funciones específicas para cada cargo, y la descripción de un puesto de trabajo se hace necesaria porque permite definir la forma como deben ser realizadas las actividades, un ejemplo claro es el gerente de primera línea que tiene a su

cargo funciones que no le competen, por la imposibilidad de delegar funciones debido a la carencia de un plan específico de trabajo para cada área de la organización.

Lo anterior crea la necesidad de organizar e instaurar controles en todas las áreas de la empresa. Por lo tanto, se decide poner en práctica los conocimientos adquiridos en control interno para la formulación de un manual de funciones y procedimientos en el que se detalle el rol de cada una de las dependencias que conforman esta organización. La reestructuración de un nuevo organigrama exige la existencia de una guía de trabajo en la que cada cargo pueda tener definidas claramente sus funciones, de manera que se simplifique la organización del trabajo y se facilite la introducción del nuevo personal.

### **Justificación del Problema**

Teniendo en cuenta que no se ha definido una estructura interna en la organización, se propone elaborar las guías pertinentes para los procedimientos que corresponden a las funciones de los cargos de las áreas que conforman la Fundación Marín Vieco con el fin de mejorar la gestión interna, permitiendo que los procesos mejoren y den resultados positivos en la adopción de estos controles.

Esta Fundación está en la necesidad de adoptar un conjunto de controles que hagan posible la claridad de la información y el desarrollo de todos los procesos, para que de esta manera la empresa pueda mejorar su rendimiento y optimizar tanto sus recursos como el cumplimiento de sus obligaciones con eficiencia.

Existen mayores probabilidades de éxito cuando se tienen sistemas efectivos de información, mecanismos de control e incentivos para cumplir los objetivos de trabajo, tratando de lograr mayor eficiencia y así adaptándose a las nuevas condiciones.

Por lo tanto es necesaria una auditoria administrativa, en donde se utilicen técnicas e instrumentos que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la estructura de la fundación.

## **Impacto del Proyecto**

### **Impacto interno.**

Cuando hay muchas tareas delegadas y pocos trabajadores, es necesario un mecanismo de control interno para garantizar el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados. Una estructura interna bien definida permite que el desarrollo de las actividades de la organización se realice de forma adecuada. Toda iniciativa de control tendrá como objetivo aumentar el grado de confianza para las actividades que se desarrollan y también para aquellos que intervienen en las operaciones de la organización (proveedores, clientes y terceros) y si se tienen los suficientes criterios para establecer la manera de actuar ante cada uno de los procesos que son los canales de flujo de la información, entonces se pueden soportar las decisiones, dar una mejor imagen beneficiando no solo al trabajador o socio que haga parte de la organización, sino también, a los demás públicos con los que se tiene interacción.

### **Impacto externo.**

Este depende del impacto interno que se dé en la organización. El objetivo principal es que sea de gran beneficio dando información confiable a cualquier entidad con la cual se tengan relaciones comerciales y que se adapte a la normatividad establecida por la ley.

**Impacto académico.**

Este proyecto nos da la oportunidad de fortalecer nuestros conocimientos sobre el manejo y aplicación de control interno en una organización.

**Objetivos****Objetivo general.**

Diseñar un manual de funciones y procedimientos para la Fundación Marín Vieco, de manera que se logre eficiencia en el desempeño de las funciones internas de la organización.

**Objetivos específicos.**

- Diagnosticar los perfiles de cada cargo indicando las actividades que se realizan.
- Identificar los riesgos inherentes al desarrollo de los procesos, detectando los factores negativos que afectan las áreas de la Fundación Marín Vieco.
- Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto (valuación de desempeño) y facilitar las Auditorías Operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y específica.
- Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en su caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa.

### **Viabilidad del Proyecto**

Este trabajo es viable porque es un tema de interés para los directivos de la Fundación Marín Vieco y uno de los integrantes del proyecto facilitaría la ejecución de este proyecto en un futuro corto plazo.

### **Delimitación**

Este trabajo se enfoca única y exclusivamente en la Fundación Marín Vieco. Solo esta organización puede implementar el modelo de control del diseño de manual de funciones y procedimientos porque es creado a partir de las necesidades que encontramos en un análisis detallado en donde se analiza detenidamente como se debería proceder cada una de las funciones de manera organizada y por ende se ajustará a los procedimientos de cada uno de los procesos que hacen posible el desarrollo de esta organización. Esta implementación permitirá una guía que será fundamental para un futuro en donde cada vez hay más vigilancia y restricciones por las entidades encargadas de control y también porque el cumplirla dará tranquilidad para demostrar transparencia y cumplir con todas las obligaciones así sean muchas.

### **Plan de Trabajo**

Tabla 1 Presupuesto.

Detalle	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Semestre 2015 - 1
Transporte	\$18.000	\$18.000	\$36.000	\$36.000	\$18.000	\$150.000
Fotocopias	-	-	\$3.000	\$2.000	\$2.000	
Internet	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$50.000
Gastos Generales	-	\$5.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	
Totales	\$33.000	\$38.000	\$64.000	\$63.000	\$45.000	\$200.000

Total 2014 II = \$ 243.000

Total 2015 1 = \$ 200.000

Total Proyecto: = \$ 443.000.





## **Capítulo Dos: Generalidades del Centro de Práctica**

### **Reseña Histórica**

En el año 1992 luego de realizar una especialización en ejecución pianística, técnicas de restauración y afinación profesional, Jorge Alberto Marín abre en Salsipuedes un taller de restauración y sala de ventas de pianos. Se funda la galería de pianos Marín Vieco que pronto se convertiría en líder en ventas en todo el país, incluyendo los mercados de Venezuela y Ecuador.

En 1996 comienza la realización de varios proyectos monumentales bajo la coordinación y dirección artística de Jorge Alberto Marín. El primer proyecto fue el “Monumento a Pablo Casals” figura sedente, tiene una altura de 2.85 metros.

La Fundación Marín Vieco comisiona la fundición de más de setenta proyectos escultóricos tamaño de exposición que pertenece a la casa museo Salsipuedes. A partir de 1998 estas obras hicieron parte de exposiciones en varias ciudades del país y el extranjero.

En el año 2000 Salsipuedes es objeto del más cobarde y devastador robo a mano armada, gestado por una de las secretarias de la Fundación Marín Vieco en unión con una banda delincuente, 43 obras son robadas y semanas más tardes 34 fueron recuperadas. En el robo fue asesinado el abuelo adoptivo de la familia Marín y la familia se ve forzada a salir del país y la casa museo cierra sus puertas.

En el año 2002 Jorge Alberto Marín decide regresar al país y continuar con las actividades de la Fundación Marín Vieco centrándose en fomentar y estimular los talentos artísticos colombianos especialmente en el área de la música, la cultura pianística y la escultura.

En el 2014 sigue como gerente el señor Jorge Alberto Marín.

**Objetivos de la Fundación Marín Vieco**

- Difundir la obra plástica de los distintos artistas de la familia Vieco, con énfasis en el escultor Jorge Marín Vieco, el pintor Luis Eduardo Vieco, el escultor Fernando Vieco, el compositor Carlos Vieco y otros artistas jóvenes mediante la publicación de libros, catálogos, grabaciones y el montaje de exposiciones en el país y en el exterior.
- Utilizar la casa museo Marín Vieco Salsipuedes en centro de reuniones para el mejoramiento de la comunidad donde se dicten clases de didáctica e historias del arte, clases de salud, servicios religiosos, recitales musicales, sitio de ensayo de eventos artísticos y musicales.
- Importar, exhibir, vender, reparar, alquilar, restaurar y afinar pianos acústicos y otros instrumentos musicales de las mejores marcas o sus accesorios para ser comercializados por la Fundación Marín Vieco.
- Recibir y procurar donaciones para coleccionar fondos operativos con entidades o personas extranjeras.

### **Capítulo Tres: Marco Teórico**

El control interno es una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de la organización, como lo plantea en la definición de control interno el autor Perdomo (2004) quien ve el control interno como “un plan de organización entre contabilidad, funciones de empleo y procedimientos coordinados que adoptan una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa” (p.2).

Otro autor confirma que:

El control interno es necesario en la entidad pues permite el cumplimiento de metas y evita pérdida de recursos, también ayuda al buen nombre de la empresa en la sociedad, ya que con una adecuada utilización de éste se podrá realizar un manejo adecuado de los recursos para presentar información confiable y cumplir con las reglas y requerimientos de las leyes pertinentes (Mantilla, 2005, p. 7).

#### **Componentes del Control Interno**

El control interno tiene cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz. Los componentes del control interno son los siguientes:

**Ambiente de control.**

Según Coopers & Librand (2007) “el ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura” (p.27).

Fonseca (2011) “establece el ambiente del control como el fundamento principal de todos los controles internos” (p. 49).

Estupiñan (2006) nos dice que “el ambiente de control en esencia es el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control” (p. 27).

De acuerdo con los autores que se citaron, el ambiente de control es el contexto interno de una organización en donde cada una de las operaciones que se realizan en las áreas que la componen, se desarrollan sin ningún contratiempo o problema que puedan afectar el alcance de los objetivos.

**Evaluación de los riesgos.**

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Mantilla (2005) tiene el siguiente concepto de este componente: “La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente,

también de establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados” (p.18).

Santillana (2003) dice:

“Una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera, es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada” (p.78).

### **Actividades de control.**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Fonseca plantea en este componente el concepto de “fijar políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas” (2011, p.49). Aunque este autor menciona un aseguramiento, es importante resaltar que el principal objetivo es minimizar los errores que impiden la eficiencia de las funciones que conllevan al cumplimiento de los objetivos.

Estupiñan (2006) plantea el siguiente concepto para este elemento: “Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos” (p.32).

Forero, Chavarro y Enrique (2013) afirmaron sobre este componente:

“La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio" (p.245).

### **Información y comunicación.**

Estupiñan (2006) nos dice: “Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control” (p.33).

Forero, Chavarro y Enrique (2013) afirman que la información y comunicación “debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades (p.246).

### **Supervisión.**

Para Santillana (2003) la supervisión es “una importante responsabilidad por parte de la administración establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con el objeto de identificar si éstos están operando efectivamente, si deben ser modificados cuando existen cambios” (p.10).

Para desarrollar los objetivos propuestos es necesario retomar generalidades y algunos conceptos básicos del control interno que proporcionan el fundamento del trabajo práctico.

### **El Control Interno**

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en cuatro principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Este proyecto requiere de conceptualización complementaria al informe COSO, a continuación se tiene:

#### **Control en el proceso administrativo.**

La administración es el cumplimiento de funciones que permiten alcanzar objetivos en una organización de la forma más adecuada, estos procesos deben estar constantemente evaluados por la administración para tomar las decisiones a corregir en dichos procesos como lo escribe el autor (Ortiz, 2009, p.).

El control en la administración permite evaluar el rendimiento de una organización. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición" (p.61).

Según el autor Milagros Azócar (2006) Es recomendable que las funciones se desarrollen de esta manera equitativa, evitando diversidad y multiplicidad de funciones para un solo cargo ya que esto es obstáculo para el buen rendimiento de un cargo. Temas como ejercer funciones que no le corresponden, la saturación de trabajo y limitación de recursos, son factores que este autor menciona e impiden el desarrollo normal de los procesos de la organización.

### **Antecedentes**

Ramos y Natividad (2009) afirman que: "Es de vital importancia en una organización el proceso administrativo, que constituye una forma sistemática de realizar actividades tendientes al logro de objetivos a través de las personas" (p.12).

El proceso administrativo es necesario para cumplir con el objetivo, se define a partir de las siguientes etapas para este proceso:

#### **Planificación.**

Es una etapa en la cual se inicia normalmente el estudio de una organización y se definen los objetivos y metas del ente económico estableciendo estrategias y coordinando las actividades.

Comentando acerca de la planeación son importantes las siguientes actividades del siguiente autor:

(a) aclarar, amplificar y determinar los objetivos, (b) pronosticar, (c) establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, (d) seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos, (e) establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo, (f) establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño, (g) anticipar los posibles problemas futuros, (h) modificar los planes a la luz de los resultados del control (Aguilar, 2009, p. 4).

### **Organización.**

Según lo escrito por Villalva, J (2009): “ Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (p. 4).

### **Dirección.**

Es la fase que se propone originar entre los empleados la necesidad de capacitarse para poder ayudar y orientar las actividades de otros y así solucionar los problemas entre empleados.

Con relación a lo mencionado se afirman que:

La dirección es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo. Esta actividad debe estar encaminada a solucionar todos los contratiempos laborales así como a supervisar, coordinar, motivar e incentivar el elemento humano para encaminarlo hacia la eficiencia productiva (Ramos y Natividad, 2009, p. 16).

**Control.**

El propósito de esta etapa es garantizar que tanto lo planeado y ejecutado se ajuste a la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, considerándolo como un instrumento que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos por el cual se estimula la observancia de las políticas prescritas y promover al cumplimiento de las metas y objetivos programados. El siguiente concepto describe la necesidad del control interno en una organización:

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando la consecución de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (Mantilla, 1999, p.14).

**Manual de Funciones y Procedimientos**

Los siguientes autores definen el manual de funciones y procedimientos así:

El manual de funciones y procedimientos se reconoce como una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos, y se vuelve necesario ya que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para una buena ejecución del trabajo (Zúñiga, Guzmán y Ortega, 2013, p.4).

Gómez (1997) define el manual de procedimientos de la siguiente manera “El manual de procedimientos es el documento que contiene las descripción de las actividades que deben

seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas” (p.125).

Con los conceptos anteriores se puede resaltar que es de vital importancia que la Fundación Marín Vieco cuente con un manual de procedimientos y funciones donde se encontrarán registradas sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, donde facilitará las labores al momento de auditar, evaluar y vigilar el control interno definiendo con mayor claridad las funciones de cada área y así generar en los empleados y en sus directivos la confianza de que el trabajo se está desarrollando adecuadamente.

Palma (2009) destaca las siguientes utilidades del manual de procedimientos:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos (p.4).

La conformación del manual de procedimientos y funciones sigue una serie de instrucciones por lo que se diferencia de los demás tipos de manuales los cuáles son:

### **Identificación.**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.

- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión.
- De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. (Palma, 2009, p.4).

### **Políticas o normas de operación.**

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que encierran el marco general de en cuanto al comportamiento del personal
- Elaborar clara y concisamente las políticas y normas, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. (Palma, 2009, p.4).

### **Conceptos.**

Según el autor Palma, (2009) los conceptos en un manual de funciones y procedimientos deben “tener definidos las palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado requieren de mayor información, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual” (p.4).

Lo que indica el autor anterior es que el manual de funciones y procedimientos dice la manera de realizar los procesos de una organización de manera detallada y específica en cada cargo y determina el alcance que éste puede tener, es decir, hasta donde llegan sus responsabilidades.

### **Descripción de las operaciones.**

Tener detallado las funciones a realizar permite aumentar las probabilidades de cumplir con las tareas asignadas. Es por esto que muchos autores traen consigo conceptos de cómo los procedimientos definidos pueden dar resultados óptimos al área administrativa. Dentro de estos están:

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación (Palma, 2009, p.4).

Se hace necesario tener en cuenta estas instrucciones a la hora elaborar un manual de procedimientos y funciones para que se realice de manera clara y apropiada los pasos a seguir, convirtiéndose éste en una guía vital para el curso de acción dentro de la empresa al implantar medidas de acción operativa de los empleados logrando el cumplimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.

## Capítulo Cuatro: Marco Metodológico

### Metodología

Para recolectar la información que permita responder a los objetivos de este proyecto, se establece el siguiente procedimiento:

Primero fue necesario revisar las diferentes teorías de los autores y así optar por trabajar con el modelo que describe Palma A. (2009) quien establece conceptos y procedimientos que ayudan a desarrollar el objetivo del proyecto de construir el manual de funciones y procedimientos para la Fundación Marín Vieco.

Seguidamente se decide realizar varias visitas a la empresa objeto de estudio con el propósito de identificar las necesidades en el área administrativa, las cuales se convierten en el principal foco del proyecto. La primera visita ayudó a conocer la empresa internamente, visualizando cómo opera en cada una de sus áreas y dando una idea para saber cómo abordar el tema de la propuesta del manual de funciones. La segunda visita ayudó a recolectar parte de la información necesaria para la elaboración del diagnóstico propio, que será base para la construcción del manual de funciones y procedimientos. En la última se complementó la información por medio de las encuestas aplicadas a los funcionarios de cada área. Esto permite construir el diagnóstico inicial que sirve como punto de partida para el desarrollo del manual de funciones y procedimientos.

Se analizará cada cargo de todas áreas usando como base una auditoría administrativa funcional que es una de las clases de auditoría que permite evaluar el área funcional de una organización, permitiendo conocer cómo son sus procedimientos, detectando deficiencias e irregularidades que permitan dar recomendaciones que generen posibles soluciones. La obtención de información del diagnóstico inicial se hizo a través de las siguientes técnicas de recolección de datos:

**Observación directa.**

Esta técnica permite apreciar los procedimientos que cada funcionario desarrolla en las actividades propias de su cargo en la Fundación Marín Vieco como lo es en el área administrativa y operativa de la organización.

Se observó que el área administrativa está compuesta por cuatro empleados: el asistente administrativo-contable, la secretaria que también es la asistente de la gerencia, la persona responsable de recursos humanos y por último, se identifica al director administrativo, que es la persona con el conocimiento y la experiencia para el manejo de la organización, este también designa a cada uno de los empleados e indica cuales son las funciones para desarrollar día a día. Observando la figura del director administrativo, se nota la primera falencia, que consiste en que los empleados cumplen con funciones que no les corresponde y que tampoco son propias del cargo ya que no tienen establecidas unas responsabilidades y funciones definida específicamente, así como la forma en que deben ejecutarse las respectivas tareas, lo que implica que los trabajadores apliquen los conocimientos adquiridos por adiestramiento o experiencia en el área de trabajo sin ser orientados a los objetivos de la organización.

En el área operativa se observó que no existe una guía de procedimientos que dé a conocer cómo se deben ejecutar los procesos de logística, mantenimiento y mensajería.

**Entrevista.**

Según Hernández R, Fernández C y Baptista P (2006), “la entrevista es una comunicación personal donde una persona calificada (entrevistador) aplica un cuestionario de preguntas a los sujetos participantes del estudio (Entrevistados). Él primero hace las preguntas y anota las respuestas que es la información que se analiza para dar un diagnóstico propio (p.335).

Por lo tanto se puede definir que la entrevista es una comunicación directa con el personal que actualmente labora en cada una de las áreas que conforman la entidad, donde se les realizará una serie de preguntas relacionadas con su labor para obtener respuestas sobre el paso a paso de las funciones y los procedimientos desarrollados por cada uno.

El asistente contable tiene a su disposición un programa contable donde debe procesar todos los documentos generados por la actividad de la Fundación Marín Vieco pero debe estar sujeto a cualquier orden dada por el director administrativo lo que no le permite desarrollar sus labores de forma continua. Por otro lado la secretaria manifiesta la incomodidad de estar sujeta a labores que no le competen y no le permite ejercer sus funciones de manera eficiente. Lo anterior permitió hallar otra falencia que es la multiplicidad de funciones y la principal consecuencia de incurrir y no tomar medidas contra esta figura es que llegará un momento en que el empleado de esta área no podrá realizar muchas actividades en conjunto y su rendimiento será ineficiente, se agotará y afectará el alcance de los objetivos de la organización.

### **Encuesta.**

Según Hernández R, Fernández C y Baptista P (2006), la encuesta o cuestionario es “la técnica más utilizada para recolectar datos que a través de unas preguntas hechas al personal del área estudiada recopila información para analizarla y plasmarla en este proyecto” (p.310).

Esta fuente permite obtener información sobre las apreciaciones que tiene cada persona sobre las posibles falencias y recomendaciones aportadas a través de la experiencia vivida en el momento de realizar las funciones. Esta herramienta o fuente permitió dar identificación a una de las principales fallas encontradas en las áreas de la fundación como lo son la ausencia de los

manuales de funciones y procedimientos, necesarios para que un empleado tenga claridad de cómo debe ejercer sus funciones.

Luego de implementar las técnicas de recolección de datos se comienza a organizar las ideas para construir un diagnóstico inicial propio, el cual es base para la propuesta del manual de funciones y procedimientos que pretende minimizar los errores en cada una de las áreas y permitir a los empleados ser más eficientes en el desempeño de las funciones al conocer las actividades de cada cargo.

### **Capítulo Cinco: Diagnóstico**

A partir de los hallazgos y resultados obtenidos por medio de la encuesta, se tiene el siguiente diagnóstico:

#### **Asistente Contable - Administrativo**

Este cargo cumple con las siguientes funciones:

- Se encarga que toda la información física llegue a contabilidad lo más clara posible y organizada, de tal forma que los pueda entender al momento de ingresarlos al programa contable como lo son: facturación, ingresos, egresos, notas contables, entre otros.
- Procesar la información contable (facturas, comprobantes de egresos, comprobantes de ingresos, notas débito, notas crédito, notas de contabilidad, entre otros).
- Elaborar y presentar los informes contables a la administración y junto con el contador público dar respuesta a las obligaciones de carácter tributario.
- Elaborar las facturas y documentos como ingresos o egresos cuando la persona de recursos humanos quien también maneja parte de la papelería en la fundación, lo haya omitido.
- Cumplir con las funciones de tesorería cuando es necesario, es decir, realizar pagos de ciertas obligaciones fijas y elaborar las conciliaciones bancarias.
- Cumplir con las funciones de mensajería.
- Ayudar al personal operativo a ejecutar los servicios de transporte de piano cuando se trate del traslado de un piano de cola de concierto, el cual requiere de más de cuatro personas para minimizar el riesgo de algún daño.

**Secretaria y Asistente Administrativa**

Está sujeta a cumplir otro tipo de actividades que pueden afectar su desempeño. Sus funciones son:

- Coordinar cualquier servicio que se presta en la Fundación Marín Vieco y transmitirlo al director administrativo para darle materialización a esos servicios.
- Gestionar el recaudo de cartera.
- Archivo de la documentación contable.
- Recepcionista de la información física.
- Elaboración de funciones de servicios generales (Aseo, cocina, entre otros) cuando la persona encargada de esa función se encuentre muy atrasada.

**Recursos Humanos**

La persona encargada de gestión humana tiene las siguientes funciones:

- Manejar todo lo relacionado con la nómina.
- Manejo de bancos y de elaboración de documentos que soporten sus transacciones.
- Vigilar para que cada uno de los trabajadores cumpla con el desarrollo de las funciones que le fueron asignadas.

**Director Administrativo**

El director administrativo tiene bajo su mando diversidad de funciones:

- Cotizar los contratos que se ejecutan en la Fundación Marín Vieco.
- Asignar las funciones a los empleados de todas las áreas que componen la organización.
- Atender las solicitudes para los servicios que presta la Fundación.

- Tomar decisiones del manejo del dinero de los bancos.
- Revisar si las facturas se realizaron de forma adecuada.
- Autorizar cada una de las transacciones que el asistente administrativo y la persona de recursos humanos hagan.

- Coordinar la logística de los viajes que hacen las personas del área operativa.
- Revisar de los cada uno de los servicios que presta la Fundación.
- Revisar de la agenda de los servicios que coordina la secretaria.

Al definir las etapas del proceso administrativo de una organización y tener un concepto claro de cada una, se procederá a la elaboración de un manual de funciones para la Fundación Marín Vieco donde se darán soluciones para los problemas encontrados en la entidad ya mencionada.

Como se puede apreciar, no hay funciones definidas en un manual y la multiplicidad de las mismas en los cargos del área administrativa se hace notoria ante la carencia de un manual de funciones y procedimientos que facilite la organización del trabajo. Se propone diseñar un manual de funciones y procedimientos donde se definan y se describan las funciones de los cargos del área administrativa y de las demás áreas que conforman esta entidad y que a medida que transcurra el tiempo se pueda reorganizar las funciones de acuerdo al desempeño que se observe cuando se esté aplicando este manual para que la información tenga más claridad y fluidez tanto interna como externamente y se cree un soporte de cada uno de los servicios que se prestan en esta organización.

**Capítulo Seis: Modelo Propuesto**

En la propuesta del manual de funciones y procedimientos se utilizaron las siguientes plantillas que se relacionan a continuación para establecer las funciones y los procedimientos de cada uno de los cargos que se colocaron en el organigrama.

Tabla 4 Plantilla del manual de funciones.

Área		Nombre del cargo	
Nivel		Superior inmediato	
Responsable de dinero		Número de personas a cargo	
Número de plazas			
I. Propósito Principal			
Funciones esenciales:			
II. Contactos			
Internos			
Con quien	Para que	Frecuencia	
Externos			
Con quien	Para que	Frecuencia	

Así mismo se definen los procedimientos que definen los pasos de las funciones más relevantes en cada uno de los cargos que componen la fundación relacionados en el manual de procedimientos.

Tabla 5 Plantilla del manual de procedimientos.

Fundación Marín Vieco	
Procedimientos de los procesos de _____	
Proceso	
Objetivo	
Descripción del proceso	

Conociendo las plantillas utilizadas para el diseño de los manuales, se anexan los documentos uno y dos, definidos como manual de funciones y manual de procedimientos respectivamente donde se detallan las funciones (anexo tres) y los procedimientos (anexo cuatro) de cada uno de los cargos que conforman la organización.

## **Capítulo Siete: Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Después de haber analizado la situación actual de cada una de las áreas de la fundación determinando las deficiencias de control se presenta a continuación las siguientes principales conclusiones:

Con los resultados obtenidos se concluyó que la fundación no tiene ningún tipo de control en los procesos administrativos debido a que los cargos existentes realizan funciones que no pueden ser ejecutadas por la misma persona lo cual es un riesgo que se asume en la fundación ya que esto, permite que se puedan presentar algún tipo de fraudes por parte del empleado que realiza este tipo de funciones en las áreas que manejan los recursos de la organización.

También se puede concluir que la fundación presenta fallas en sus procesos operativos que afectan el desempeño de los empleados al no tener claro un procedimiento y el debido control para el cumplimiento de los objetivos de la fundación, estas falencias halladas en los procedimientos se ven reflejados en la prestación del servicio a los clientes, ya que los procesos son muy demorados y la respuesta a la necesidad del cliente no es lo suficientemente oportuna y en el caso de los proveedores no se tiene una mejor relación comercial.

Por lo anterior se puede percibir la importancia de tener un manual de funciones y procedimientos, siendo éstos indispensables en una organización para minimizar los errores operativos, reducir el tiempo de capacitación de los empleados que ingresan a la fundación ya que entre más claras estén las funciones habrá una optimización en la eficiencia del desempeño de las labores correspondientes a cada a cargo, indicando el respectivo procedimiento a realizar.

**Recomendaciones**

Con el análisis realizado se plantean las siguientes recomendaciones:

Que la fundación tome en consideración la propuesta del manual de funciones para que de esta manera los empleados tengan mejor claridad de sus responsabilidades mostrando una mejor organización en cada una de las áreas y facilitando a la gerencia un mayor control sobre su grupo de trabajo.

También se recomienda la aplicación del manual de procedimientos para estandarizar los procesos y lograr de una manera más sencilla el cumplimiento de los objetivos de la fundación; este manual debe estar en constantes actualizaciones por parte de la persona que quede responsable de su aplicación para lograr una mejor eficiencia por parte de los empleados y demás miembros que conforman esta organización.

Se recomienda la adopción del organigrama establecido en el manual de funciones, aunque ésta propuesta genere un costo por la creación de nuevos cargos, deberá verse como una inversión que permitirá un mayor desempeño en los procesos por lo que se reduciría el tiempo en la ejecución de las actividades que se realizan, dando oportunidad para que la gerencia pueda realizar actividades más específicas de su puesto permitiendo el crecimiento de la fundación.

### Referencias

- Aguilar. (2009). *Evaluación de la planeación del desarrollo en Colombia*. Medellín: Editora Luz Stella Correo Botero.
- Estupiñan, R. (2006). *Control interno y fraudes*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y control - IICO.
- Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2006). *Metodología a la investigación*. México D.F: Cuarta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Lybrand, C. &. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Mantilla, S. (1999). *Control interno. Estructura conceptual integrada*. Colombia: Ecoe Ediciones
- Mantilla, S. (2005). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Melgar, J. (2009). *Auditoría administrativa*. Argentina: El Cid Editor.
- Ortiz, C. (2009). *El control como fase del proceso administrativo*. Argentina: El Cid Editor.
- Palma, A. (2009). *Manual de procedimientos*. Argentina: El Cid Editor.
- Perdono, A. (2004). *Fundamentos del control interno*. Mexico D.F.: Thomson.
- Pinilla Forero, J. D. (2013). *La revisoría fiscal: Un modelo de fiscalización integral permanente con enfoque de metacontrol organizacional*. Colombia: Nueva Legislación Ltda.
- Ramos S, N. E. (2009). *Manual de funciones de la asociación de asesoría para el desarrollo sostenible Asedeso*. Argentina: El Cid Editor.
- Villalva, J. (2009). *Manual de gestión del personal de la administración*. Colombia: 2<sup>ª</sup> Edición.

Zúñiga, A., Guzmán, P. y Ortega O. (2013). Gestión del talento humano. Revista Virtual

Universidad Francisco de Paula Santander. Recuperado de

<http://es.slideshare.net/paguzman16/trabajo-gth1>

**Anexos****Anexo 1.****ENCUESTA SOBRE EL DESARROLLO DE LAS LABORES DE LOS EMPLEADOS  
DE LA FUNDACIÓN MARÍN VIECO**

Esta encuesta se realiza con el fin de mejorar las funciones del personal y lograr una mejor eficiencia de su desempeño.

Cargo que desempeña: Auxiliar Contable Jefe inmediato: Contador

Preguntas:

¿Al iniciar sus labores en esta organización le fue entregado un manual de funciones?

Sí  No

¿Existen políticas de procedimientos en su cargo?

Sí  No

¿Posee conocimientos técnicos para realizar sus funciones?

Sí  No

¿Existe algún tipo de control en los procedimientos que se realizan en su cargo?

Sí  No

¿Le han realizado pruebas de desempeño para medir la eficiencia de su cargo?

Sí  No

Describir las principales funciones que desempeña en su cargo actualmente.

1. Procesar todo tipo de documento (Facturas, comprobantes de ingreso, egresos, notas débitos y créditos) en el programa contable.
2. Emitir los informes financieros a final de cada periodo.
3. Ser apoyo para el contador para la elaboración de las declaraciones tributarias.

4. Elaborar y digitar las notas contables de ajustes y cierres de mes, previo visto bueno del contador.
5. Mantener organizados el archivo, libros, documentos e informes contables que contiene el departamento de contabilidad.
6. Atender consultas e inquietudes de proveedores y clientes.
7. Realizar inventario para tener el dato exacto de lo que la Fundación dispone.
8. Realizar pagos a terceros sea por medio de la sucursal virtual de los bancos o sea en efectivo.
9. Realizar la facturación de los servicios que se prestan en la fundación.
10. Realizar labores de mensajería.

Según su experiencia en el cargo, ¿Qué considera usted que se podría mejorar para que sus funciones sean más eficientes?

Primero que no coloquen funciones que no corresponden al área contable.

Que se tenga el apoyo suficiente para cumplir con todos los objetivos que el área exige.

Que se puedan hacer capacitaciones con el programa de contabilidad para así obtener el máximo provecho del programa.

## **ENCUESTA SOBRE EL DESARROLLO DE LAS LABORES DE LOS EMPLEADOS**

### **DE LA FUNDACIÓN MARÍN VIECO**

Esta encuesta se realiza con el fin de mejorar las funciones del personal y lograr una mejor eficiencia de su desempeño.

Cargo que desempeña: secretaria

Jefe inmediato: Director Administrativo

Preguntas:

¿Al iniciar sus labores en esta organización le fue entregado un manual de funciones?

Sí  No

¿Existen políticas de procedimientos en su cargo?

Sí  No

¿Posee conocimientos técnicos para realizar sus funciones?

Sí  No

¿Existe algún tipo de control en los procedimientos que se realizan en su cargo?

Sí  No

¿Le han realizado pruebas de desempeño para medir la eficiencia de su cargo?

Sí  No

Describir las principales funciones que desempeña en su cargo actualmente.

Coordinar los servicios que presta la fundación.

Gestionar el recaudo de cartera.

Archivo de la documentación contable ocasionalmente.

Elaborar oficios generales de aseo cocina etc.

Según su experiencia en el cargo, ¿Qué considera usted que se podría mejorar para que sus funciones sean más eficientes?

Liberarme de algunas funciones como son las de aseo y servicios generales ya que no tienen que ver con mi perfil como secretaria.

**ENCUESTA SOBRE EL DESARROLLO DE LAS LABORES DE LOS EMPLEADOS  
DE LA FUNDACIÓN MARÍN VIECO**

Esta encuesta se realiza con el fin de mejorar las funciones del personal y lograr una mejor eficiencia de su desempeño.

Cargo que desempeña: Recursos humanos    Jefe inmediato: director administrativo

Preguntas:

¿Al iniciar sus labores en esta organización le fue entregado un manual de funciones?

Sí                       No

¿Existen políticas de procedimientos en su cargo?

Sí                       No

¿Posee conocimientos técnicos para realizar sus funciones?

Sí                       No

¿Existe algún tipo de control en los procedimientos que se realizan en su cargo?

Sí                       No

¿Le han realizado pruebas de desempeño para medir la eficiencia de su cargo?

Sí                       No

Describir las principales funciones que desempeña en su cargo actualmente.

Dirigir los procesos de liquidación de nómina y parafiscales

Manejo de la clave de los bancos para elaborar y hacer las transacciones.

Vigilar que los empleados estén en su puesto de trabajo elaborando sus funciones.

Según su experiencia en el cargo, ¿Qué considera usted que se podría mejorar para que sus funciones sean más eficientes?

Tener capacitación sobre los cambios que se van generando con lo que tiene que ver en talento humano, el manejo de los bancos debería realizar lo un director financiero, alguien que tenga estudios sobre cómo manejar los recursos de la fundación.

### **ENCUESTA SOBRE EL DESARROLLO DE LAS LABORES DE LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MARÍN VIECO**

Esta encuesta se realiza con el fin de mejorar las funciones del personal y lograr una mejor eficiencia de su desempeño.

Cargo que desempeña: Técnicos en Regulación de pianos    Jefe inmediato: director administrativo

Preguntas:

¿Al iniciar sus labores en esta organización le fue entregado un manual de funciones?

Sí                       No

¿Existen políticas de procedimientos en su cargo?

Sí                       No

¿Posee conocimientos técnicos para realizar sus funciones?

Sí                       No

¿Existe algún tipo de control en los procedimientos que se realizan en su cargo?

Sí                       No

¿Le han realizado pruebas de desempeño para medir la eficiencia de su cargo?

Sí                       No

Describir las principales funciones que desempeña en su cargo actualmente.

Revisión de estado de los pianos según necesidad de los clientes.

Regulación del mecanismo del piano para evaluar su estado.

Cambiar y ajustar las partes de los pianos averiadas y reparadas.

Oficios varios (Jardinería, Construcciones ocasionales, Reparación de electrodomésticos, etc).

Según su experiencia en el cargo, ¿Qué considera usted que se podría mejorar para que sus funciones sean más eficientes?

Capacitación para tener la habilidad de poder responder a cualquier reparación en lo que se refiere a pianos acústicos.

Que no coloquen funciones diferentes a trabajos de pianos.

**Anexo 2.****ENTREVISTA SOBRE EL DESARROLLO DE LABORES DE LOS EMPLEADOS DE  
LA FUNDACIÓN MARÍN VIECO**

Esta entrevista se realiza con el fin de conocer las funciones y los procedimientos de las labores de los empleados de las áreas que componen la fundación por medio de sus opiniones.

Cargo del empleado entrevistado: Técnico en regulación de pianos acústicos.

Personal de mantenimiento.

1. ¿Qué es lo que más se valora en un trabajador de esta empresa?

Aquí le dan mucha importancia al recurso humano, muchas veces que se cometen errores se trata de considerar el esfuerzo que se ha realizado y se trata de buscar algún tipo de solución para no cometer nuevamente el error.

2. ¿Para este puesto hay alguna cualidad o habilidad especialmente importante?

Si, la regulación de los pianos es una habilidad del técnico y debemos conocer el instrumento en este caso el piano acústico para que sea más fácil identificar cualquier falla que se presente a la hora de prestar un servicio. Muchas veces, cuando no sabemos cómo se realiza una actividad, debemos buscar y encontrar la manera de dar solución al problema con el único fin de que el cliente encuentre satisfacción.

3. Le han colocado alguna meta que no se pueda cumplir?

Referente al trabajo hasta el momento no ha pasado que no hayamos suplido una necesidad, pero haciendo referencia al tiempo si se puede decir que se hayan incumplido metas.

4. Para hacer una actividad de esta área, realiza siempre el mismo procedimiento?

No, Muchas veces comenzamos con la parte más difícil y terminamos con la parte fácil, pero otras veces empezamos lo fácil ya que lo difícil requiere de dedicación para poder dar solución a

los problemas y se hace para ganar tiempo que también es vital para que se quede bien delante del cliente.

### **ENTREVISTA SOBRE EL DESARROLLO DE LABORES DE LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MARÍN VIECO.**

Esta entrevista se realiza con el fin de conocer las funciones y los procedimientos de las labores de los empleados de las áreas que componen la fundación por medio de sus opiniones.

Cargo del empleado entrevistado: Auxiliar contable.

Personal de mantenimiento.

1. ¿Qué es lo que más se valora en un trabajador de esta empresa?

Lo más importante que he visto que valoran es el esfuerzo cuando se empiezan a realizar actividades que normalmente no se estaban realizando. Fue muy difícil encontrar una persona para este cargo que comprendiera como debía ser ingresada la información para dar los resultados que aquí querían, y el intento lo han sabido agradecer, dando importancia a cada resultado que se iba obteniendo.

2. ¿Para este puesto hay alguna cualidad o habilidad especialmente importante?

Pienso que la cualidad que debe sobresalir es la pro actividad, porque es un cargo que requiere de mucho análisis y si no me preocupo por saber cómo es cada uno de los movimientos que se dan en esta empresa, me va a ser muy difícil procesarla e interpretar los resultados que se obtienen.

3. Le han colocado alguna meta que no se pueda cumplir?

Hasta el momento no, empezando porque aquí no había ningún tipo de organización y el trabajo que se está realizando es tratando de colocar controles con el fin de dar un orden que permita que el trabajo sea más fácil.

4. Para hacer una actividad de esta área, realiza siempre el mismo procedimiento?

En algunos procesos si, como los de organizar y procesar información, pero hay otros que requieren que sepamos hacerlos, son propios de nuestra profesión y si se realizan de diferente manera, lo importante debe ser que conlleven al mismo resultado.

### **ENTREVISTA SOBRE EL DESARROLLO DE LABORES DE LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MARÍN VIECO**

Esta entrevista se realiza con el fin de conocer las funciones y los procedimientos de las labores de los empleados de las áreas que componen la fundación por medio de sus opiniones.

Cargo del empleado entrevistado: Secretaria.

Personal de mantenimiento.

1. ¿Qué es lo que más se valora en un trabajador de esta empresa?

Pienso que valoran mucho la dedicación independiente si se cumple o no con el objetivo. Las personas cometemos errores y

2. ¿Para este puesto hay alguna cualidad o habilidad especialmente importante?

Para este cargo creo que debe ser una cualidad y es la de ser servicial, ya que mantenemos contacto con los clientes y debemos saber tratar a los clientes con el fin de hacerlos sentir cómodos.

3. ¿Para hacer una actividad de esta área, realiza siempre el mismo procedimiento?

No, se hacen los procesos como creemos que pueda dar solución. Siempre se busca hacer las cosas sin tener esfuerzos extras, pero muchas veces se termina haciendo el doble de trabajo ya que no tenemos como una guía que nos permita visualizar los pasos para realizar cualquier actividad.