

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales
Departamento Contabilidad y Finanzas
CUM Cruces**

Trabajo de Diploma

Título: Diseño de un manual de procedimientos
para la UBPC “San Alejo”.

Autora: Yunetsy Torres Zamora

Tutor: Msc. Reiner Díaz Monzón.

Curso 2011-2012
“Año 54 de la Revolución”

Declaración de Autoridad:

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” con el objetivo de presentarlo en la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas y como ejercicio final de la culminación de estudios en la Tarea Álvaro Reinoso: autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente; tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en evento ni publicado sin la aprobación de esta Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Tutor
Nombre, apellidos y firma

Información Científica Técnica
Nombre, apellidos y firma

Computación
Nombre, apellidos y firma

Pensamiento

El conocimiento de los detalles es indispensable para la preservación de la grandeza, el impulso necesita ser sostenido por el conocimiento.

José Martí.

Dedicatoria

A mis padres, hermana, a mis hijos, esposo y al resto de la familia que solo ellos saben lo que he pasado para llegar donde estoy. A mis amigos por su ayuda incondicional todos estos años y especialmente a mi porque si no estuvieran leyendo esta tesis.

Agradecimientos

Hay tantas personas que debo agradecer que no alcanzarían la alineas para ellos.

A todos ustedes les agradezco desde lo más profundo de mi corazón que me hayan apoyado siempre, muchas gracias.

A mi tutor Reinier Díaz Monzón por su dedicación.

A mis padres, mis hijos y mi esposo Tety, a los compañeros de trabajo Mery, Teresa, Morfi que sin ellos no sé que me habría hecho si no hubiera sido por todo ese cariño, amor, dedicación y todos los esfuerzos que hicieron para que yo estudiara.

A los profesores por sus enseñanzas.

Le doy gracias por haber nacido en esta Revolución que nos brinda la posibilidad de estudiar y a todas las personas que de una forma u otra han hecho posible la realización de este trabajo.

Resumen

La investigación que se presenta concibe el diseño de un Manual de Procedimientos para la UBPC “San Alejo” del Municipio de Lajas. Para ello se realiza un diseño metodológico actualizado y creado para el mejoramiento de los resultados finales de la entidad así como un profundo análisis de las actividades ejecutadas en cada proceso.

El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos distribuidos de manera general, donde se introducen conceptos básicos como son tipos de manuales, clasificación, y manual de procedimientos, cada uno con sus particularidades. Se muestra además el análisis y selección de la metodología aplicada, y por último se presenta el manual de procedimientos diseñado y propuesto en un material complementario, siendo emitidas las consideraciones finales de la investigación. Las expectativas de los trabajadores y dirigentes hicieron posible el trabajo en equipo, además de facilitar todos los aspectos en cuanto a la gestión del proceso para la elaboración y conformación de un manual, aportando una alternativa válida que la revitalice e integre, logrando reforzar los conocimientos acerca de los procesos existentes en la entidad para finalmente quedar establecida la necesidad de actualización sistemática del presente manual.

Abstract

The investigation that is presented conceives the elaboration of a Manual of Procedures for the UBPC "San Alejo" in the Municipality of Santa Isabel de las Lajas. For it is carried out it a modernized methodological design and created for the improvement of the final results of the entity as well as a deep analysis of the activities executed in each process.

The work is structured in three distributed chapters in a general way, where basic concepts are introduced as they are manual types, classification, and manual of procedures, each one with their particularities. It is also shown the analysis and selection of the applied methodology, and lastly the designed manual of procedures is presented and proposed in a complementary material, being emitted the final considerations of the investigation. The expectations of the workers and leaders made the teamwork possible, besides facilitating all the aspects as for the administration of the process for the elaboration and conformation of a manual, contributing a valid alternative that revitalizes it and integrate, being able to reinforce the knowledge about the existent processes in the entity for finally to be established the necessity of systematic bring up to date of the manual present.

Índice

Introducción	10
Capítulo I. Fundamentos teórico-metodológicos acerca de los manuales de procedimientos	13
<i>1.1 Manuales administrativos</i>	13
1.1.1 Objetivos de los manuales	14
1.1.2 Ventajas y desventajas de los manuales	15
1.1.3 Clasificación de los manuales	16
1.1.4 Tipos de manuales	18
<i>1.2 Manual de procedimientos</i>	18
1.2.1 Procedimientos	18
1.2.2 Definición de manual de procedimientos	19
1.2.3 Importancia de Manual de Procedimientos	20
1.2.4 Objetivos del Manual de Procedimientos	22
1.2.5 Funciones del Manual de procedimientos	23
1.2.6 Clasificación	24
1.2.7 Características del Manual de procedimientos	24
<i>1.3 Elaboración de Manuales de procedimientos en Cuba</i>	29
Capítulo II. Metodología	33
<i>2.1 Caracterización de la UBPC “San Alejo”</i>	33
<i>2.2 Análisis de la situación actual</i>	41
<i>2.3 Diagnóstico de la UBPC San Alejo</i>	44
2.3.1 Análisis de la Matriz DAFO	45
2.3.2 Análisis de la encuesta sobre los manuales de procedimientos	46
<i>2.4 Metodología para elaborar el Manual de procedimientos de la UBPC San Alejo</i>	49
2.4.1 Presentación de los procedimientos	51
2.4.2 Descripción del procedimiento	52
2.4.3 Diagrama de flujo	53
Capítulo III. Resultados	54
<i>3.1 Resultados del diagnóstico de la UBPC “San Alejo”</i>	54
3.1.1 Resultados de la Matriz DAFO	54
3.1.2 Resultados de la encuesta sobre los manuales de procedimientos	56

<i>3.2 Propuesta del Manual de procedimientos para la UBPC “San Alejo”</i>	57
<i>3.3 Procedimientos que componen el Manual</i>	61
<i>3.4 Instructivo de llenado</i>	68
<i>3.5 Diagrama de flujo</i>	69
<i>3.6 Formatos e instructivos</i>	71
<i>3.7 Anexos</i>	71
<i>3.8 Consideraciones generales para la aplicación del manual de procedimientos</i>	71
<i>3.9 Validación del Manual de Procedimientos</i>	71
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	78

Introducción

El Manual de Procedimientos ha venido evolucionando durante muchos años dentro de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales con la finalidad de satisfacer un control tanto en recursos humanos, materiales, económicos y financieros. Un Manual de Procedimientos está basado en el detalle de las actividades administrativas y operativas; cumple entre otros con el objetivo de proporcionar información útil para los jefes departamentales, y todas las personas que los necesiten para la toma de decisiones, oportunas y confiables, además de que permite detectar debilidades importantes y tomar acciones correctivas necesarias por el equipo administrativo y operativo.

La importancia de tener un Manual de Procedimientos en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlo; en especial si se centra en las actividades básicas que se realizan, pues de ello dependen para mantenerse en la sociedad. Es bueno resaltar, que la empresa o institución que aplique manuales de procedimientos en sus operaciones, conocerá la situación real del funcionamiento de las mismas, es por ello, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar, que los controles se cumplan y así lograr una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente los manuales de procedimientos, comprenden el plan de la organización, normas y políticas e información, de manera sistemática y coherente a las necesidades dentro de una actividad específica para lograr que sus empleados y obreros alcancen las metas esperadas de eficiencia y eficacia, productividad y protección en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por los altos mandos que permitiese a dichas corporaciones ponerse a la cabeza del mundo industrial. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa o institución son importantes, pero existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

El manual más común y que adquiere especial significación en las unidades administrativas y operativas de las organizaciones, se le conoce como Manual de Procedimientos y asimismo, el Manual de Procedimientos, es aquel documento que contendrá la descripción de las actividades que deben ser observadas en la realización de las funciones de, una unidad o varias de ellas. En él se incluye, (para que no existan

complicaciones en el desarrollo eficiente de la misma), los puestos y unidades administrativas con sus correspondientes participaciones y responsabilidades además de todos aquellos recursos, informaciones y elementos necesarios que contribuyen al funcionamiento de excelencia de una empresa.

En Cuba, con el decursar de los años, se ha puesto de manifiesto la necesidad de implementar los Manuales de Procedimientos en las empresas del sector estatal, ya que muy pocas están orientadas en este concepto básico, y las que lo conocen no lo logran proyectar. Se debe tener en cuenta que un Manual de Procedimientos va más allá de una imagen visual. La mejor identidad es aquella que coincide con las creencias y objetivos de su organización. Es además aquella que se apega fielmente a sus características y logra empatar lo que hace con lo que dice. El éxito del Manual de Procedimientos radica en que cada miembro de la empresa conozca, su uso y aplicación. Es decir, definir las actividades corporativas de tal manera que le sirva a la empresa y a sus miembros a incrementar su presencia en el mercado, con un grado de diferenciación y reconocimiento que se expresa en el posicionamiento. Este nuevo enfoque se extiende a todos los sectores de la economía y los servicios procurándose su implementación en todos los entes económicos del país.

En el municipio de Lajas se encuentra la UBPC “San Alejo” perteneciente a la Empresa Azucarera Cienfuegos que es considerada como una institución comprometida con el progreso económico, político y sociocultural de la región, a través de la gestión, la competitividad y la potenciación de los valores éticos, estéticos y revolucionarios, apoyados en un clima laboral y participativo de mutuo compromiso con la comunidad, donde se busca tener un control con el objeto de asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión administrativa, pero se han podido identificar dificultades como son:

- Carencia de Manuales de Procedimientos.
- Falta de capacitación del personal en temas referentes a qué son los Manuales de Procedimientos y cómo utilizarlos de manera eficiente.

Lo que ha ocasionado que los especialistas y técnicos de la unidad no tengan conocimientos de cada uno de los procesos existentes dentro de la misma. Por tal razón, se afecta a la institución en la determinación y evaluación de los procesos en las distintas áreas.

Por lo antes expuesto se plantea como **problema científico**: ¿Cómo diseñar el Manual de procedimientos en la entidad objeto de estudio?

Hipótesis: Si se diseña el manual de procedimientos de forma que permita el conocimiento integral de cada uno de los procedimientos existentes en la entidad, entonces se logra una información correcta y oportuna para la toma de decisiones además de controlar los procesos de la entidad y propiciar una seguridad razonable en el desempeño de sus actividades.

Teniendo en cuenta el problema formulado en la investigación se tiene como **Objetivo General:** Diseñar un Manual de Procedimientos para la UBPC “San Alejo” para lograr una información correcta y oportuna para la toma de decisiones.

Para lograr esto nos planteamos como **Objetivos Específicos:**

- Fundamentar teórica y metodológicamente las características principales y la importancia de los Manuales de Procedimientos.
- Caracterizar la UBPC “San Alejo”.
- Seleccionar la metodología adecuada para el diseño del Manual de procedimientos.
- Elaborar el Manual de Procedimientos para la entidad de forma que permita mejorar el control de los procesos de la entidad y propiciar una seguridad razonable.

Este trabajo de diploma se encuentra estructurado en tres capítulos. El primer Capítulo incluye una fundamentación teórico- metodológica basándonos en tres elementos básicos que son: tipos de manuales, clasificación, y generalidades de los manuales de procedimientos, que vienen a ser el pilar fundamental de esta investigación.

El Capítulo II abarca la caracterización de la entidad objeto de estudio, el análisis de la situación actual de la misma, diagnóstico de la UBPC mediante la Matriz DAFO así como una evaluación respecto al conocimiento por parte de directivos y trabajadores acerca de los Manuales de Procedimientos y la metodología a utilizar en el proceso de elaboración del manual.

El tercer capítulo contiene la elaboración del Manual de Procedimientos para mejorar el control de los procesos de la entidad y propiciar una seguridad razonable, ya que constituye un medio importante para elevar la cultura empresarial hacia el interior de la entidad.

El valor práctico de nuestra investigación consiste en que logramos demostrar los factores fundamentales que inciden en aspectos tan importantes como la elaboración y futura aplicación de un Manual de Procedimientos en la Unidad Básica de Producción Cooperativa San Alejo ya que estos, los manuales son una herramienta para propiciar una seguridad razonable y mejorar el control de los procesos de la entidad.

Capítulo 1. Fundamentos teórico-metodológicos acerca de los Manuales de Procedimientos.

1.1 Manuales Administrativos.

Antecedentes

El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la Segunda Guerra Mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante la elaboración de los manuales como se instruía a los soldados acerca de las actividades que deberían desarrollar en campaña.

“Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo, ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos tan utilizados en la actualidad.”

(Reyes Ponce, 2007)

Definición de Manuales Administrativos.

De manera general, se puede decir que el manual administrativo, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

“Un Manual Administrativo es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.” (Quiroga G, 2003)

Se puede decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, ya que son una valiosa herramienta técnica que, coadyuva a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

Los manuales representan un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el trabajador al logro de los objetivos de la organización.

En nuestros días, es un requisito esencial que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos esto no suele ocurrir en una entidad de porte pequeño o mediano, donde se puede preguntar: ¿será viable para nuestra empresa elaborar manuales de procedimientos? ¿Cuáles manuales serán necesarios? estas preguntas no resulta fácil responderlas, por el hecho de no existir un límite exacto para el tamaño de la empresa que justifique la creación de manuales.

El Manual como herramienta

“La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.” (Capriotti P, 2002)

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

1.1.1 Objetivos de los Manuales.

Considerando que los manuales administrativos son medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos en las empresas, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones en cada unidad administrativa.

- Precisar expresiones generales para agilizar el proceso decisorio.
- Facilitar la descentralización, mediante lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

1.1.2 Ventajas y desventajas de los manuales.

Los manuales ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos; sin embargo presentan ciertas limitaciones las cuales no restan importancia a su aplicación en las entidades:

Ventajas

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

Desventajas

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.

1.1.3 Clasificación de los manuales.

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, a continuación se describen cada una de estas agrupaciones:

Por su contenido:

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

Por función específica:

- Manual de producción.
- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

Manual de historia.- Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

Manual de organización.- Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Manual de políticas.- Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración superior.

Manual de procedimientos.- Instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Manual de contenido múltiple.- En si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Manual de adiestramiento o instructivo.- Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Manual técnico.- Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.

Manual de producción.- Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

Manual de compras.-El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas.- Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas.- Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad.- Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas.- Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad, en este tipo de manual están las operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones.

Manual de personal.- Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

1.1.4 Tipos de Manuales.

Manual General de Organización. Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca toda la dependencia o entidad, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja el objetivo y funciones de las unidades administrativas que la componen.

Manual Específico de Organización.- Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca sólo una Unidad Administrativa, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja la totalidad de órganos que componen la estructura orgánica de la unidad administrativa.

1.2 Manual de procedimientos.

“Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.”
(Villaroel, Patricio 2010)

“Los Manuales de Procedimientos son medios escritos valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.” (Villaroel, Patricio 2010)

1.2.1 Procedimientos.

Son la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

1.2.2. Definición de Manuales de Procedimientos.

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

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

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

“El Manual de Procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.” (Ramírez Padilla 2006)

Se puede decir que los Manuales de Procedimientos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

También representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son un elemento muy eficaz para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades, que conforman la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, y son una fuente de información que trata de orientar, mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades encomendadas.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con qué tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Es un manual eminentemente dinámico que debe estar sujeto a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

El manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Ya que estos manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Este manual está diseñado para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización, debido a la importancia que tiene el recurso humano en la empresa, debemos tener especial cuidado a la hora de reclutar y seleccionar a nuestros futuros trabajadores, esto con la finalidad de conseguir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante.

1.2.3 Importancia de los Manuales de procedimientos.

- 1 Permiten conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- 2 Auxilia la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o

revisión de los procedimientos de un sistema y para la simplificación del trabajo (como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.).

- 3 Permite establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- 4 Sirve, además, para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- 5 Determina de manera más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- 6 Facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- 7 Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- 8 Ayuda a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas. Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslinda responsabilidades. Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa. Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas. Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Así podemos pensar que una empresa comienza a justificar la creación de un manual, cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a perder la visión de conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, en fin, a tener dudas respecto del límite de su autoridad y responsabilidad.

1.2.4 Objetivos del Manual de procedimientos.

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente. Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.
- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento
- Reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar el puesto vacante y así poder dar cumplimiento a los programas de trabajo, para superar las expectativas de nuestros clientes

Finalidad del Manual de Procedimientos.

Es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En la actualidad las organizaciones están adoptando el uso de manuales de procedimientos como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Depende de estas necesidades cada empresa adopta el tipo de manual que más se adapte a sus necesidades.

Los Manuales de Procedimientos proveen de información lo suficientemente técnica y lo más didáctica posible en el momento oportuno, permitiendo operar la organización de acuerdo a procedimientos establecidos, a políticas y normas de seguridad y medio ambiente.

La finalidad, tanto de los procedimientos, como del manual que los debe agrupar, estará en relación directa con la solución de problemas a los gerentes, funcionarios y empleados de la entidad, con su actualización, con su conservación y difusión de lo mejor del conocimiento que se genera dentro y fuera de la entidad.

Necesidad de los Manuales de Procedimientos.

Se necesita un manual cuando ocurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos (tal como es el análisis y diseños de sistemas).
- Grandes flujos de información entre unidades administrativas o funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.

1.2.5 Funciones del Manual de Procedimientos.

- Constituir una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar un trabajo determinado.

- Integrar una guía de trabajo a ejecutar, ya que proporciona al personal una visión general de sus funciones y responsabilidades, al ofrecer una descripción del sistema operativo en su conjunto, así como las interrelaciones de los órganos administrativos en la realización de los procedimientos asignados, permitiendo una adecuada coordinación a través de un flujo eficiente de información.
- Presentar una visión integral de cómo opera una unidad responsable.
- Lograr continuidad en la ejecución del quehacer público independientemente de que cambien los responsables del mismo.
- Servir como mecanismo de inducción y orientación para el personal de nuevo ingreso en una unidad administrativa, facilitando su incorporación a la misma.
- Auxiliar al analista de procedimientos en la revisión y simplificación de los mismos.
- Facilitar a los órganos superiores la supervisión del trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.

1.2.6 Clasificación.

Los Manuales de Procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica.

Manual de procedimiento.-Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

Manual de oficina.- En los de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenada con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

1.2.7 Características del Manual de procedimientos.

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Representación y descripción del Manual de procedimientos.

La representación y descripción de los manuales procedimientos se puede realizar de las siguientes formas:

- Literalmente, mediante el lenguaje natural.
- Gráficamente, mediante diferentes tipos de diagramas de flujo de información.
- Tubularmente, mediante las llamadas tablas de decisión.

El primero de ellos tiene como ventaja la cercanía a nuestra forma habitual de expresarnos. Su desventaja es la dificultad de escribir claro, sencillo y con palabras del argot de la entidad que tienen muchas personas, por lo cual resulta muy difícil elaborarlo.

El segundo utiliza símbolos de diagramas de flujo de información, utilizados por los analistas de sistemas durante décadas, y que después han trascendido las fronteras de las especialidades para ser utilizados por muchos profesionales diferentes. Su ventaja es la claridad y simplicidad. Su mayor desventaja es que tal vez algunas personas no estén acostumbradas a trabajar con ellos, y puede ser que al principio se les dificulte comprenderlos. Puede adoptar diferentes formas, algunas de las cuales se mostrarán en este texto.

El método tabular se apoya en el uso de tablas de decisión, instrumento muy utilizado en la descripción de procedimientos. Su ventaja radica también en la sencillez y su desventaja, al igual que en el anterior caso, en el desconocimiento que algunas personas tienen de la herramienta en cuestión.

La forma más sencilla de explicar cada uno de esos métodos es plantear un procedimiento y solucionarlo por las tres vías, para que se aprecien similitudes y diferencias y las ventajas y desventajas correspondientes.

Los tres métodos, las descripciones literales, los diagramas de flujo y las tablas de decisión pueden ser muy útiles para diseñar los procedimientos en los manuales de procedimientos de trabajo, pues no solo sirven para describir, sino también para apoyar el análisis y la reflexión de los diseñadores de dichos manuales de procedimientos y de sistemas de información.

Requisitos formales de diseño de los Manuales de Procedimientos

“Existen dos requisitos formales básicos para elaborar buenos Manuales de Procedimientos de trabajo administrativo: hacerlos útiles y agradables. Si se logra la combinación de ambos, los procedimientos que se diseñen serán exitosos.” (Blanco Escinosa 2006)

Además, se deben mencionar otros requisitos que se desprenden de los anteriores:

- Utilizar un lenguaje sencillo, comprensible y claro. Evitar las palabras rebuscadas, sofisticadas o ajenas a la forma de hablar utilizada en la entidad. Lo que se busca es que se entienda el procedimiento, no demostrar conocimientos hueros.
- Emplear todos los medios necesarios y posibles: descripciones literales, gráficas, tabulares, imágenes estáticas o en movimiento (caso de los procedimientos y manuales disponibles en computadoras), colores, música, vídeos, etc.
- Debe estar actualizado, con todos los cambios de la realidad.
- Hacerlo lo más sencillo posible.
- Incluir la máxima cantidad de información necesaria. El balance adecuado entre este punto y el anterior es un logro casi artístico.
- Debe estar disponible a todos los que lo necesiten.
- No debe ser accesible a nadie que no lo necesite ni esté autorizado a consultarlo.

Implantación de los Manuales de Procedimientos.

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

Métodos de implantación.

La selección de método para implantar manuales está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

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

Método instantáneo. Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos-en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles

de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

Método del proyecto piloto. Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

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

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

Combinación de métodos. Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido. (Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado, 2009)

Acciones de implantación del Manual de Procedimientos.

1. Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.
2. También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

3. En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial. (Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado 2009)

Elementos que integran el Manual de Procedimientos.

Los elementos que integran el Manual son de identificación y de contenido.

Elementos de identificación:

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- a) Logotipo de la Entidad.
- b) Tipo de Manual que se presenta.
- c) Nombre de la empresa.
- d) Logotipo Institucional.
- e) Fecha de elaboración o actualización del Manual.

En la hoja de firmas se incluye, aparte de los datos de la portada, los recuadros de las firmas de quien elabora, presenta y aprueba el documento.

Elementos de contenido:

En este apartado se presentan de manera ordenada los capítulos y/o apartados que constituyen el Manual de Procedimientos. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

Introducción

Se refiere a la presentación que el titular de la Unidad Administrativa dirige al lector, sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de su integración.

Antecedentes Históricos.

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes sobre la existencia de la dependencia, entidad o unidad administrativa.

Marco jurídico – administrativo

Mencionan las leyes o decretos que crearon y han modificado los aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la unidad es de creación reciente, o si la información es confusa o de difícil recopilación, o bien, si lo citado lleva a imprecisiones.

Atribuciones

Este consiste en una transcripción textual de las facultades conferidas por alguna normatividad que le resulte aplicable.

Estructura Orgánica

Se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad, o a los órganos administrativos

Organigramas

Se refiere a los tipos de organigramas en cada uno de la descripción de procesos o actividades.

Objetivos o funciones

Consiste en mencionar cada uno de los objetivos a cumplirse mediante la elaboración de un manual.

Definición de Términos

Consiste en conceptualizar ciertas palabras que no son comunes en el diario convivir en una empresa.

Bibliografía

Se refiere a la citación de documentos que se utilizó para el desarrollo del manual.

1.3 Elaboración de Manuales de procedimientos en Cuba.

En todo el mundo ha evolucionado la elaboración de Manuales de Procedimientos, en un sentido más global que otros, como por ejemplo Cuba, se está iniciando en esta teoría. Es por esto que es competente estudiar este tema bajo un enfoque legal relacionado con los derechos, la información, las actividades y procedimientos como medios de identificación de cada una de las acciones que realiza un departamento dentro de la empresa. Actualmente la sociedad cubana atraviesa un proceso de transformación, sin abandonar el espíritu del socialismo y los logros del proceso revolucionario, esta se encuentra inmersa en la necesidad de revertir su status económico hacia una vía más efectiva en el campo de la producción y distribución de bienes materiales, que calcen las aspiraciones sociales; donde es importante el estudio y las investigaciones relacionadas con la implementación de Manuales de Procedimientos. Sin embargo, las instituciones que enmarquen producciones relacionadas con la investigación y otros productos comercializados en Cuba, carecen en su mayoría, de estos manuales que generen una ayuda en el cumplimiento de las actividades empresariales.

Cuba se encuentra ante una era con un poder de alta calidad basado en el conocimiento, donde los bienes y el capital ya no se basan en la fuerza y en la tangibilidad de su presencia, sino en su simbolismo.

Los beneficios que ofrecen los Manuales de Procedimientos sigue siendo un tema complejo y para nada asimilado y concientizado por el mundo empresarial cubano. La tipicidad de la economía cubana, la cual se mueve en varias direcciones, ha creado un cosmos empresarial complejo y difícil de definir, tanto en su producción, consumo como en las relaciones interinstitucionales que giran en torno al mercado. Esa tipicidad genera ciertas incomprendiones y desconocimientos acerca de la necesidad de adquirir una cultura organizacional lo suficientemente legítima como para crear un cuadro, el cual podríamos llamar cuerpo relacional entre realidad – identidad – comunicación - imagen institucional. Aún cuando la realidad institucional del mundo empresarial cubano ha ganado en consistencia no existe la misma correspondencia con los demás factores.

Por ejemplo, en un esbozo arquitectónico de esa realidad institucional, podemos observar que el marco legal ha generado una estructura organizativa – operativa potencialmente efectiva. El Decreto Ley número 203 de 1999 es un complejo normativo que deroga el Decreto Ley número 68 de 1983 por lo que podemos decir que el primero, denota una voluntad jurídica y política para el mejoramiento de esa infraestructura institucional, así como de su integración social interna y los sistemas de relaciones de mercado. La realización de Manuales de procedimientos sigue siendo un punto vulnerable en la proyección de las empresas. Este factor es más complejo cuando se refiere al mundo empresarial que se dirige al mercado interno. En él desempeña un rol fundamental la definición de consumidores potenciales y reales. En el caso específico de esta reflexión, tomarán como unidad de análisis a empresas orientadas esencialmente al mercado internacional, donde este factor es mucho más definido. “El Manual de Procedimientos es una construcción compleja que define las actividades, ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices. Es precisamente, a través de esta última donde se define su registro público de atributos identificatorios como sujeto social” (Fernández Hatre, Alonso 2002).

Un Manual de Procedimientos constituye la base en la obtención de resultados favorables en la empresa que contribuya al reconocimiento y aceptación de sus trabajadores y clientes. En Cuba se ha establecido un marco jurídico que permite y describe el uso correcto de los Manuales de Procedimientos en las empresas; el Decreto 281 del 2007 plantea la necesidad de elaborar en las empresas en Perfeccionamiento

Empresarial un Manual de Procedimientos que contribuya al mejoramiento de la gestión administrativa.

Desde hace unos años en Cuba se da a la tarea de reforzar sus procedimientos departamentales de tal manera que respaldar sus intereses comerciales, para lo cual se elaboran un Manual de Procedimientos que contienen las actividades y la información correspondiente de sus procedimientos a llevarse a cabo, así como un sistema de normas y reglas generales que debían regir el uso de dichos signos y que conforman el Manual de Procedimientos de la empresa. A raíz de estas indicaciones, muchas entidades han dirigido sus acciones en función de cumplir con lo anteriormente expuesto. Para ello se ejecutan altas cifras de inversiones encaminadas a mejorar las actividades internas del sector empresarial.

Una de las organizaciones que creó un Manual de Procedimientos es la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) la cual considera que el manual no será la varita mágica que resolverá todos los problemas de comunicación interna-externa de la institución, es solamente el inicio de una estrategia que permite enfrentar problemas para fortalecer planes, fomentar acciones, campañas, unificar todas las fuerzas de los asociados en el campo comunicacional.

En sentido práctico se debe distinguir que Cuba y otros países se descuidan en cuanto a las diferentes actividades que deben cumplirse dentro de los departamentos de una institución o comercio. Existen muchos factores que deben tenerse en cuenta y por falta de conocimiento se suprimen, en algunos casos incluso se subestima o menosprecia la importancia de los manuales, que en muchos casos tiene un gran impacto en la realización de sus actividades.

En un sentido más global las empresas, organismos e instituciones cubanas se deben actualizar y dar realmente la importancia que merece la utilización de un Manual de Procedimientos, de forma tal que se alcance un buen desempeño, eficiencia y eficacia así como un buen funcionamiento.

La UBPC en Cuba.

A principio de los años 1990 se llevan a cabo en el país una serie de medidas económicas con el fin de dar respuesta a las necesarias transformaciones que la economía cubana demanda y dentro de estas medidas adoptadas en el sector agropecuario se encuentra la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC).

La constitución de las UBPC en la agricultura cañera puede considerarse como la transformación más relevante en este sector después de la realizada con la 1ra y 2da Leyes de Reforma Agraria a principios de la Revolución, de ahí la importancia que se le concede a esta organización en lo que se refiere a su consolidación y desarrollo, debido al papel en el contexto de la economía cubana.

Estas unidades se han creado con el objetivo de aumentar la producción cañera a través del incremento de los rendimientos agrícolas y al mismo tiempo lograr que este se alcance con la mayor eficiencia posible, lo que constituye la misión a cumplir.

Para cumplimentar esta misión es necesario lograr en el colectivo de trabajadores que la integran la suficiente motivación, cohesión y estabilidad, para lograr el uso racional de los recursos financieros, materiales y humanos que tiene a su disposición; se han dotado de autonomía en su gestión productiva, y de las facultades necesarias para garantizar los compromisos de producción contraídos. Esta autonomía lleva implícito el concepto de administración de los recursos puestos a su disposición, en la medida que los mismos sean más eficientes, mayor será el bienestar de sus integrantes, ya que este depende de los resultados finales de su producción.

La UBPC es una organización económica y social integrada por trabajadores, que forma parte del sistema agroindustrial azucarero, y constituye uno de los eslabones primarios de su base productiva, tiene personalidad jurídica propia y está estrechamente vinculada al central azucarero al cual tributa sus cañas y del cual recibe servicios y suministros sobre bases contractuales.

No se puede valorar la constitución de las UBPC como un simple cambio estructural, sin tener en cuenta que los principios que las sustentan, las diferencian notablemente de cualquier modelo anterior; las mismas poseen la tierra en usufructo por tiempo indefinido, son dueñas de la producción que realizan, en este caso la caña como producto básico, y son parte del sistema de Unidades Productivas que abastecen de materia prima a los centrales para la producción de azúcar.

Al contar con personalidad jurídica propia se le confiere un conjunto de facultades en su funcionamiento tales como: operar cuentas bancarias, pagar aseguramiento técnico material que necesitan para la producción, incluyendo la compra de los medios fundamentales de producción, de los que también son dueños, debiendo cumplir con las obligaciones fiscales que le corresponden como contribución a los gastos generales de la nación.

Las UBPC se encuentran integradas por un colectivo con iguales deberes, derechos y participación en los resultados de la producción y deben cumplir con un conjunto de obligaciones, atribuciones y funciones para poder garantizar su correcto funcionamiento.

Los manuales de procedimientos en las UBPC.

Las UBPC desde su constitución, adolecen de una documentación que les permita dar cumplimiento a los principios para los cuales han sido creadas, con la creación del manual de procedimientos se logra conjugar los aspectos integrales básicos que requieren conocer los directivos y técnicos vinculados de forma directa o indirecta a la producción de caña, con aspectos específicos que contribuyan a potencial el uso más eficiente del capital humano como elemento esencial en las transformaciones productivas que demanda el país, así como los recursos materiales y financieros de la unidad en su gestión.

Capítulo 2. Metodología.

2.1- Caracterización de la UBPC San Alejo.

Reseña Histórica

La UBPC San Alejo se funda el 11 de octubre de 1993 a tenor de lo establecido en el acuerdo del Buró Político del 10 de Septiembre de 1993 y posteriormente el 8 de julio de 1996 se fusionan las UBPC San Alejo, Loma del Gallo y Caraquitas, adoptando el nombre oficial de UBPC San Alejo.

La misma está situada en el municipio de Lajas y tributa sus cañas a la hoy, UEB Central Ciudad Caracas perteneciente a la Empresa Azucarera de Cienfuegos, limita al norte con la autopista nacional, al sur con el límite municipal de Cruces y UBPC Jova, al este con la UBPC Jova y la UBPC Maribona y al oeste con la vía férrea Cruces-Santo Domingo y la UBPC Yumurí; cuenta con tierras fértiles y de fácil acceso.

Las UBPC desde su creación han sido objeto de numerosos análisis en encuentros, eventos y parlamentos además las mismas confrontan una serie de dificultades endógenas y exógenas, que no posibilitan explotar a plenitud sus capacidades productivas y alcanzar resultados satisfactorios. Es conocido que la creación de las UBPC fue un proceso abrupto, donde los obreros agrícolas, se convirtieron de la noche a la mañana en propietarios colectivos (cooperativistas), en una situación económica agrícola

extremadamente difícil, dentro del contexto de crisis económica del país y con una importante deuda económica a partir de la adquisición de los medios de producción, que deberían pagar en un período determinado, el cual en la práctica se ha ido prolongando.

Estas UBPC se clasifican de acuerdo a su actividad fundamental en cañeras (atendidas por el Ministerio del Azúcar) y no cañera (atendidas por el Ministerio de la Agricultura), dedicadas a cultivos varios, cítricos, frutales, café, tabaco y a la ganadería.

La UBPC cañera San Alejo está regida por los siguientes principios:

- Vinculación del hombre al área como forma de estimular el interés por el trabajo y sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
- El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familias con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de viviendas y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
- Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
- Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión; deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

Visión.

La Unidad trabaja por incrementar el rendimiento cañero, para lograr el cumplimiento del balance de área, desarrollando nuevas variedades más resistentes, lograr el autoabastecimiento de los trabajadores y sus familias, batallas de ideas, incrementar la productividad del trabajo a través de un adecuado sistema de retribución y estimulación del trabajo favoreciendo la motivación a trabajar más y mejor; además tiene diseñado su sistema de trabajo cuyo objetivo es impulsar las tareas con mayor calidad, velocidad y en el menor tiempo posible, sus áreas de resultados claves son:

- Lotes cañeros
- Recursos humanos
- Economía
- Maquinaria

Además se trabaja por:

- En la producción de caña, aplicar la ciencia y la técnica en las atenciones culturales.
- Atención al hombre.

- Reducción de costos.
- Explotación eficiente de la maquinaria agrícola.
- Programa de autoabastecimiento.

Misión.

La UBPC tiene la misión de producir altos volúmenes de caña de azúcar, con la calidad requerida, disminuyendo los costos; elevando la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros, garantizar la producción de alimentos que logre su autoabastecimiento y la atención al hombre de forma tal que permita elevar el nivel de vida de sus trabajadores.

Valores compartidos por la empresa

- Dignidad: Es el respeto a uno mismo, a la patria y a la humanidad.
- Patriotismo: Es la lealtad a la historia, a la patria y a la Revolución y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y el mundo.
- Humanidad: Es el amor hacia los seres humanos y la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.
- Laboriosidad: Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.
- Honestidad: Es el actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.
- Honradez: Es la expresión de rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.
- Justicia: Es el respeto a la igualdad social, todos los seres humanos son acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de orígenes, edades, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier índole.

Objeto Social.

La Resolución No 359/2005 del 13 de mayo del 2005 aprueba para la UBPC San Alejo el objeto social de la misma a tenor de lo establecido en la disposición final segunda de la Resolución Ministerial no 525/2003 y la 48/2005, cuya línea fundamenta de producción es la caña de azúcar.

1. Producir y comercializar de forma mayorista, caña de azúcar en moneda nacional.
2. Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, cereales, frutas, cítricos y café.
3. Producir y comercializar plantas ornamentales y flores en moneda nacional.
4. Producir y comercializar miel de abeja, cera, jalea real, propóleos, abejas y abejas reinas en moneda nacional.
5. Producir y comercializar posturas frutales, hortalizas y vegetales, madera aserrada y rolliza, carbón vegetal y resinas en moneda nacional.
6. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado mayor, vacuno, bufalino, y equino y sus derivados quesos, con destino a la Empresa Láctea del territorio en los casos autorizados y de forma minorista a los socios, trabajadores y jubilados de la Cooperativa, y de forma mayorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal, en los puntos de ventas autorizados por el Consejo de Administración Municipal, así como en el Mercado Agropecuario a partir de cumplir con los destinos definidos en la contratación de la producción según las regulaciones establecidas.
7. Producir y comercializar de forma mayorista leche de cabra a la industria y minorista a los socios y trabajadores jubilados de la UBPC, cumpliendo las regulaciones establecidas, ambos en moneda nacional.
8. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, ganado mayor y menor en pie y del ganado menor sus carnes, así como pie de cría y como animales de trabajo, pieles, producciones cunícolas, y de piscicultura, cumpliendo las regulaciones establecidas.
9. Producir y comercializar de forma mayorista carbón vegetal leña para combustible, postes, postes vivos, guano, yaguas, bambú, palmiches en moneda nacional.
10. Producir y comercializar yugos, frontiles, sombreros, sogas, clavos de herraduras, argollas y otros productos elaborados a base de madera en moneda nacional.
11. Producir y comercializar de forma mayorista semillas botánicas y agámicas, abonos orgánicos y biofertilizantes, condimentos secos y frescos en moneda nacional.

12. Producir y comercializar piezas de repuestos de la mecanización agrícola en moneda nacional.-
13. Producir y comercializar de forma mayorista medicina natural y alternativa en moneda nacional.
14. Comercializar de forma minorista los excedentes provenientes de las producciones agropecuarias en el mercado agropecuario y puntos de ventas autorizados por el Consejo de Administración Municipal, en moneda nacional.
15. Producir y comercializar de forma minorista en moneda nacional, guarapo y raspaduras a partir de las producciones propias de caña de azúcar, en las guaraperas autorizadas por el Consejo de Administración correspondiente, cumpliendo las regulaciones establecidas.
16. Comercializar de forma mayorista chatarra en moneda nacional de acuerdo a las regulaciones establecidas.
17. Prestar servicios de roturación y preparación de tierra en moneda nacional.
18. Prestar servicio de reparación, mantenimiento, eléctrico y de instrumentación a equipos de mecanización agrícolas en moneda nacional.
19. Prestar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo de obras menores para el desarrollo de la comunidad donde esté domiciliada, a los socios, otras entidades y a las viviendas vinculadas, y excepcionalmente a las viviendas propiedad personal, previo cumplimiento de lo regulado al respecto por el Ministerio de Economía y Planificación, Instituto Nacional de Vivienda y el MINAZ en moneda nacional.
20. Prestar servicio de reparación y mantenimiento a equipos automotores, riego y drenaje, de la mecanización agrícola, riego de agua, maquinado, carpintería y pailería en moneda nacional.
21. Prestar servicios de transportación de carga por vía automotor, montaje de máquinas de riego, preparación de suelo, alquiler de equipos especializados de la construcción y automotores en moneda nacional.
22. Brindar servicio de asesoría en asuntos agrícolas, servicios generales a bateyes y comunidades en moneda nacional.
23. Alquiler de locales a trabajadores y otras entidades y brindar servicios gastronómicos asociados a estos en moneda nacional.
24. Prestar servicios de transportación a sus trabajadores y a terceros en moneda nacional, previa autorización de la Empresa correspondiente.

25. Prestar servicios de trillado y molinado de grano, tiro y acarreo de leche, agua, productos agrícolas e insumos en moneda nacional.
26. Brindar servicios de corte, alza y tiro de caña de azúcar en moneda nacional.
27. Comprar para comercializar de forma minorista en moneda nacional, productos agropecuarios, forestales e industriales que no sea factible su producción en la UBPC con la finalidad de satisfacer necesidades de autoabastecimiento a los trabajadores, a partir de la autorización específica que se emita al efecto por el MINAZ.

Atribuciones, funciones y obligaciones.

La UBPC tiene entre sus atribuciones, funciones y obligaciones las siguientes:

- Garantizar el uso, manejo y conservación adecuado de la tierra, basado en los principios de sostenibilidad, de protección del medio natural, evitando las contaminaciones y propiciar el incremento del área dedicada a la producción de caña.
- Cumplir con las regulaciones establecidas en relación con las variedades, la sanidad vegetal, sanidad animal, el uso del suelo, el agua, la protección del medio ambiente y su mejoramiento y conservación, la tecnología de explotación agrícola y otras que sean reguladas por interés estatal.
- Dirigir, organizar y controlar técnica, económica y administrativamente la ejecución y el desarrollo de todas las actividades que correspondan, para garantizar el cumplimiento de su misión y objetivos básicos.
- Confeccionar los planes de producción de caña, cultivos varios, pecuaria, forestal, de inversiones, y otras actividades y servicios, de acuerdo con su misión y el programa de desarrollo económico y social aprobado.
- Trabajar por la obtención de resultados económicos favorables, mediante el desarrollo de una gestión eficiente que se traduzca en el logro de altos niveles de producción, con la utilización del mínimo de recursos posibles.
- Cumplir las normativas técnicas establecidas para las producciones cañeras, agropecuarias, forestales y frutales, además de aquellas vinculadas con la explotación, conservación y mantenimiento de la maquinaria agrícola, los sistemas de riego y drenaje y demás infraestructuras productivas y sociales de que dispongan.

- Trabajar para lograr producciones sostenibles y competitivas tanto en caña, como en otros cultivos agrícolas, producciones pecuarias, frutales o forestales, sobre la base del incremento de los rendimientos, con el mínimo de insumos de importación y el máximo aprovechamiento de los recursos locales y humanos, mediante, una adecuada organización de la producción.
- Contratar con la Empresa Azucarera las producciones y los servicios que se requieran con la calidad y el tiempo programados, exigiendo por su ejecución y el cumplimiento de las obligaciones.
- Controlar la actividad económica en general, la correcta aplicación de la política de precios, tributarias, contable, estadísticas y realizar los balances financieros, según el sistema que se defina para ello, así como suministrar las informaciones que se establezcan.
- Cumplir con el Reglamento de las viviendas de la UBPC atendidas por el MINAZ.
- Gestionar los créditos para la producción y las inversiones con instituciones financieras y bancarias autorizadas, así como velar por su utilización, amortización y el pago en tiempo de sus obligaciones acorde con las normas establecidas al efecto.
- Vender o dar baja a sus activos fijos tangibles según los procedimientos legales establecidos y con la autorización debida del Director de la Empresa.
- Controlar el uso de los bienes que constituyen su patrimonio y velar por su utilización y correcta conservación.
- Impulsar la construcción, reparación y mantenimiento de viviendas e instalaciones de uso social y el desarrollo de las producciones agropecuarias, con el objetivo de garantizar el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familiares y la incorporación y estabilidad de la fuerza de trabajo.
- Trabajar por la aplicación consecuente de los adelantos de la ciencia y la técnica a través de la innovación tecnológica con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia y la competitividad, promoviendo dentro de sus miembros la participación en la ANIR, la ATAC, la ANEC, el Fórum de Ciencia y Técnica, el Extensionismo Agrícola y otros movimientos o actividades similares.
- Estimular la elevación del nivel de instrucción de sus miembros mediante un programa amplio de capacitación, así como el desarrollo de las actividades

culturales, deportivas y recreativas de los mismos y sus familiares, para hacerlos más útil a la sociedad y al colectivo.

- Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente.
- Trabajar por el completamiento de la fuerza de trabajo necesaria para el uso adecuado de la tierra y los medios, contratar fuerza de trabajo adicional, cuando la producción así lo requiera.
- Garantizar que se cumpla lo establecido sobre la Protección e Higiene del Trabajo y la Seguridad Social.
- Garantizar la formación y superación de los cuadros y técnicos utilizando las escuelas del MINAZ, MINED y MES.
- Preparar la reserva para los directivos principales y propiciar su formación técnica, administrativa y económica.
- Vender el excedente de producciones no cañeras a otras entidades según lo regulado al efecto por el MINAZ, luego de satisfacer sus necesidades y cumplir el plan de entrega.
- Utilizar al máximo la tracción animal, los biofertilizantes, lucha biológica y biopesticidas, el laboreo mínimo y otras actividades en favor del ahorro de combustible, incremento de la productividad del trabajo manual y conservación del suelo y los cultivos; procurando en lo posible el ahorro de divisas en beneficio de la entidad y el país.

Estructura Organizativa de la UBPC.

En los últimos cinco años las UBPC no han sufrido grandes cambios en su estructura organizativa, esto ha sido de manera general, aunque se realizaron cambios en el aparato de dirección con el fin de disminuir gastos de dirección y la fuerza de trabajo indirecta. Con estos cambios se logró un gasto de 3.32 pesos por toneladas; disminuyéndose un total de cuatro cargos o funciones:

- ✓ Un técnico de recursos humanos
- ✓ La secretaria, añadiendo las funciones a otro puesto e incrementar el aprovechamiento.
- ✓ Un técnico fitosanitario, la actividad se le añadió a otro cargo técnico.
- ✓ Una auxiliar de limpieza.

La unidad cuenta con los siguientes trabajadores:

Total de trabajadores	134
• Fijos	114
• Contratos	20
• Mujeres	18
• Jóvenes menor de 30 años	12

Tabla de los trabajadores de la unidad.

Categoría	16-30		30-50		Más de 50		Total
	H	M	H	M	H	M	
Obreros	8		54	4	31	3	100
Técnicos			2	3			5
Servicios	4		1	1	7	1	14
Administrativos				3		1	4
Dirigentes			8		1	2	11
Total	12		65	11	39	7	134

Fuente: Elaboración propia

Ver Anexo 1. Organigrama de la UBPC “San Alejo”.

Además cuenta para el desarrollo de sus actividades con:

- ✓ Oficinas.
- ✓ Taller.
- ✓ Pista de Combustible.
- ✓ Tres Lotes de Caña de Azúcar.
- ✓ Autoconsumo Agrícola y Pecuario.
- ✓ Un Pelotón de Combinada.

2.2 Análisis de la situación actual.

Al cierre del 2011 la UBPC “San Alejo” cuenta con los siguientes indicadores.

Ver Anexo 2.

Entorno Económico

Tabla de las producciones históricas durante los últimos 5 años.

Conceptos.	2007	2008	2009	2010	2011
Producción de caña	27754,1	30197,0	30927,4	19283,3	20961,9
Hectáreas cortadas	791,2	791,7	914,4	895,6	616,5
Rendimiento t/ha	36,1	38,1	33,8	21,5	34,0
Ventas totales	1408,6	1523,8	1721,8	1187,2	2322,1
De ello:					
Caña	1313,5	1443,3	1619,7	977,8	2116,9
Producción Pecuaria	5,6	14,1	33,1	50,7	38,8
Producción Agrícola	67,9	43,1	37,8	121,1	138,8
Otros Ingresos	39,8	91,9	51,9	197,9	25,1
Total ingresos	1448,4	1615,7	1773,7	1385,1	2347,2
Costo total	1037,2	1232,4	1452,3	1124,1	1285,6
De ello:					
Caña	939,6	1124,1	1353,7	948,5	1096,8
Producción pecuaria	14,0	33,0	38,1	45,1	32,5
Producción agrícola	77,4	44,2	55,0	103,0	134,0
Otros gastos	377,5	357,7	416,9	599,2	386,9
Total gastos	1414,7	1590,1	1869,2	1723,3	1672,5
Ganancia o pérdidas	33,7	25,6	(95,5)	(338,2)	674,7

Fuente: Elaboración propia

Entorno Social

Tabla del nivel de intelectual de los trabajadores de la entidad.

<i>Nivel Intelectual.</i>	<i>Trabajadores Fijos</i>	<i>Trabajadores Contratas</i>
Ingenieros.	2	1
Licenciados	1	0
Doce Grado.	10	8
Técnico Medio.	20	1
Obrero Calificado.	2	0
Noveno Grado.	58	8
Sexto Grado.	21	2

Fuente: Elaboración propia.

Representadas por la comunidad, nivel de vida, el hombre. Los resultados económicos y productivos de la unidad tributan a la eficiencia del municipio. Se establecen relaciones de trabajo de forma directa con todas las dependencias del gobierno, oficina de la tierra, planificación, estadística, finanzas y precios, ONAT, trabajo y seguridad social etc. Las interrelaciones con los Consejos populares y el gobierno son decisivas en el mejoramiento de la calidad de vida de los cooperativistas, trabajadores y sus familias; así como en el funcionamiento y desarrollo de los asentamientos poblacionales y el comportamiento de los servicios a la comunidad.

La UBPC San Alejo está enmarcada en su estructura productiva y social dentro del Consejo Popular Caracas y la localidad de Santa Isabel de las Lajas, con los cuales hay establecidas relaciones y compromisos en el orden administrativo, económico, productivo y social; y a pesar de estar previsto en el sistema de trabajo de la UBPC una reunión mensual de factores, con el objetivo de coordinar las necesidades tanto de la unidad como del batey esto no se cumple, fundamentalmente en el aspecto social; existiendo muy poco apoyo por parte de las entidades gubernamentales.

En el aspecto productivo la UBPC vende parte de sus producciones agropecuarias al Consejo popular Caracas (abastece la placita tres veces a la semana), acopio de Lajas; tiene establecido contratos con el cárnico, así como con el lácteo para la venta de leche; hay establecidos compromisos de mantener un tractor en el horario nocturno en los asentamientos que carecen del servicio de ambulancia.

Podemos resumir que el vínculo entre la UBPC “San Alejo” y la comunidad aledaña constituida por el Consejo Popular Caracas y sus alrededores es en extremo débil, no hay unidad entre los diferentes factores que pueden ayudar a que los resultados de la entidad tributen al desarrollo local.

Entorno Científico-Técnico

Las tecnologías: estancadas y obsoletas (rusa, tractores Junz-6M y MTZ-80, KTP 2M) la entidad no cuenta con computadora, es cero el nivel de la informática.

Investigaciones realizadas en la UBPC.

Las investigaciones realizadas en la UBPC han estado dirigidas al marco productivo específicamente en la caña de azúcar donde se han montado experimentos (parcelas demostrativas) con el objetivo de comprobar la efectividad en la aplicación de diferentes

productos como es el herbicida y el fertilizante, así como el comportamiento de las variedades de la caña de azúcar según el tipo de suelo.

Es importante destacar que no se tiene constancia alguna, ni documentación sobre las investigaciones realizadas en la entidad. Solo se conoce por medio de los trabajadores y directivos de algunos trabajos realizados. Considerando una debilidad este aspecto pues no existe evidencia sobre la cual se puedan proyectar acciones que contribuyan al mejoramiento de la UBPC.

2.3 Diagnóstico de la UBP San Alejo.

Para diseñar un Manual de procedimiento de la unidad objeto de estudio es necesario conocer la situación actual de la misma, lo cual nos facilitará estar al tanto de su sistema organizativo.

Por ello se propone que se apliquen los métodos y técnicas científicamente fundamentados que en este caso sería; la investigación documental, la entrevista directa y la observación de campo.

Investigación de Campo.- Consiste en la selección y el análisis de los escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudiarán los documentos de bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para la investigación.

Entrevista: Esta técnica consiste en un diálogo entre dos personas, se aplicará al administrador, a los jefes de áreas, especialistas y técnicos con el fin de obtener información acerca de los procesos existentes en la entidad así como también medir sus conocimientos acerca de que es un manual de procedimientos y la aplicación del mismo en la empresa.

Observación.-Consiste en acudir a la empresa donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en la entrevista. También esta técnica ayudara a la observación de cada uno de los procesos que realizan en la Empresa y de esta manera verificar si cada uno de los procesos son elaborados de acuerdo a lo que rigen las políticas de las empresas de perfeccionamiento según decreto ley 281 del Estado Cubano.

Se hace necesario, hoy para el país la producción agrícola, esta entidad está sumamente envuelta en esta tarea, en la elevación de su eficiencia para el mejoramiento continuo de

sus resultados, pero a pesar de ello numerosos factores inciden negativamente en el cumplimiento de estos propósitos. La no existencia de un manual de procedimientos unido a las deficiencias propias de la UBPC hacen que sea una tarea indispensable para el buen desempeño de sus actividades. Para comenzar con el diagnóstico se debe realizar un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Inicialmente se procedió a realizar un taller desarrollado con importantes factores de carácter interno y externo de la UBPC San Alejo, además de contar con la participación de todas aquellas personas que estaban interesadas en esta investigación. Es un taller para dar a conocer los objetivos y metas que nos proponemos con la investigación y así motivar a los participantes a colaborar con el mismo, como a la alta dirección, trabajadores y subordinados adyacentes entre otros. **Ver Anexo 3.**

En este taller consideramos el momento indicado para la aplicación de encuestas, **Ver Anexo 4 y Anexo 5**, las cuales estarán profundamente vinculadas a los resultados finales de la investigación, la cooperación y colaboración va a ser directa por parte del personal del área de Contabilidad durante el trayecto de toda la investigación. Se muestra el diagnóstico de la UBPC teniendo en cuenta las dimensiones económicas, financieras y generales además de las potencialidades y restricciones de la misma.

2.3.1 Análisis de la matriz DAFO.

A partir de la Encuesta No. 1 se determinaron las principales debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidad que inciden en la entidad.

➤ Listado de la DAFO consideradas por los trabajadores y directivos:

INTERNO.

Debilidades:

D1- Bajo rendimientos cañeros para el potencial de los suelos, disponibilidad y calidad de la semilla y problemas con el riego.

D2- Déficit de Fuerza de trabajo y reposición de fuerza de trabajo pobre o nula, débil atención del hombre.

D3- Bajo nivel de autoabastecimiento.

D4- Escasos suministros e insumos y mala calidad de los mismos.

D5- Técnica obsoleta, mala preparación de las tierras y falta de implementos.

D6 - Escasa ayuda brindada por parte de organismos e instituciones a todos los niveles.

Fortalezas:

- F1- Grandes cantidades de tierras.
- F2- Suelos muy productivos y fértiles.
- F3- Fuerza de trabajo calificada y capacitada.
- F4- Se mantiene rentable la UBPC.
- F5- Fácil acceso a todas las áreas de la misma.
- F6- Participación en el Programa Bayer.

EXTERNO.

Amenazas:

- A1- Profundas sequías que afectan la producción y el ganado.
- A2- Déficit de piezas y accesorios para las maquinarias agrícolas.
- A3- Atraso en los fertilizantes y herbicidas, no entra en el momento oportuno.
- A4- Se estropea el tiempo entre labores de roturación y preparación de suelos
- A5- No alcanza el financiamiento para poder disponer de todos los insumos necesarios para el período productivo.
- A6- Crisis económica-financiera presente en Cuba y en el mundo.

Oportunidades:

- O1- Nueva Política Económica enfocada al Desarrollo Agrario y especialmente a la producción de caña, alimentos y ganado.
- O2- Posibilidad de diversificar las producciones.
- O3- Precios favorables de la tonelada de caña.
- O4- Cercanía de la UBPC al Municipio y a los centros de recepción de caña.
- O5- Estimulación en CUC y participación de los beneficios por parte de todos los trabajadores.
- O6- Posibilidad de créditos.

Para analizar los resultados de la Matriz DAFO es necesario aplicar otra encuesta, permitiéndonos evaluar la magnitud en que impacta cada característica sobre otra, **Ver Anexo 6.**

2.3.2 Análisis de la encuesta sobre los Manuales de procedimientos.

Con el objetivo de profundizar en los problemas detectados que afectan a la organización se diseñó una encuesta la cual se les aplicó a los dirigentes y personal especializado que trabaja en la unidad. **Ver Anexo 5.**

Consideraciones iniciales

La composición de la unidad se encuentra de la siguiente manera: del total de trabajadores fijos que es 114, hay 2 ingenieros, 1 Licenciado, 20 técnicos medio, 10 con doce grado, 2 obreros calificados, 58 con noveno grado y 21 con sexto grado. De este total existen 11 dirigentes, 3 técnicos integrales y 2 pertenecen a las organizaciones políticas y de masas los cuales participan en las Juntas de Administración en las cuales se analizan las actividades correspondientes a cada mes tomándose las decisiones pertinentes y trascendentales respecto a la vida económica de la entidad. La encuesta se realizó a 22 personas lo que representa el 19,29% del personal, el 72,72% de la muestra poseen algún tipo de conocimiento acerca de los Manuales de procedimientos y la importancia de su aplicación

Todas las personas encuestadas tienen una vasta experiencia dentro de su ámbito de trabajo, ya que llevan laborando en la unidad alrededor de un promedio de 6 a 12 años, y conocen a profundidad las particularidades dentro de la entidad.

Análisis de las preguntas

Pregunta 1. ¿Qué es un Manual de Procedimientos?

16 encuestados conocen los Manuales de Procedimientos lo que representa el 73% del total; sin embargo ni trabajadores, ni técnicos conocen los Manuales y para que se utilizan. También el conocimiento por parte de los 16 encuestado es leve, no tienen profundos conocimientos sobre el tema. Esto nos marca una pauta para socializar el manual y algunos contratiempos por la falta de conocimiento acerca de los manuales de procedimientos y su aplicación.

Pregunta 2. ¿Qué importancia le concede a los Manuales de Procedimientos?

El 100% de los encuestados dice que es importante un Manual de Procedimientos como guía para realizar las actividades con el objetivo de alcanzar un determinado objetivo o meta propuesto. Es una documentación necesaria en la entidad para guardar los registros de las actividades diarias.

Un 54,54% (12 encuestados) le da al manual la importancia como una herramienta de mejoramiento continuo además de ser una ventaja competitiva.

El 45,46 % (10 encuestados) concuerda en que constituye una herramienta útil para el control, seguimiento, y conocimiento, de los procesos.

Pregunta 3. ¿Existe un Manual de procedimientos en la Entidad?

El 100% coincide en que la unidad no tiene un Manual de procedimientos pero aspira tenerlo a corto plazo. Solo 6 personas conocen la existencia de un Manual de Administración y un Manual de procedimientos de recomendaciones de aplicación de fertilizantes, de los años 1995 y 2000 respectivamente, aunque se trabaja con ellos ya están sumamente desactualizados por lo que se hace necesario actualizar los Manuales de procedimientos en todas las UBPC cubanas.

Pregunta 4. ¿Están elaborados los procedimientos de la unidad; mencione alguno de ellos?

De los 22 encuestados solamente 4 (18,18%) conocen de manera general todos los procesos de la unidad.

Demostrando que existe un total desconocimiento por parte de trabajadores y directivos de la unidad de la cual forman parte. Solamente 5 personas el 22,72 % de los encuestados conocen algunos Procedimientos que están funcionando

Después del análisis realizado podemos recomendar que se realicen capacitaciones al personal para que el mismo tenga conocimientos de los procesos y procedimientos elaborados en la UBPC para que de esta manera no les sea indiferente al momento que cualquier persona ajena a la misma le realice preguntas acerca de los mismos.

Pregunta 5 ¿Los Procedimientos son elaborados por una o más personas?

Se concuerda que los procedimientos son elaborados fuera de la organización sin ninguna participación de los trabajadores. Consideran que estos deben y tienen que ser elaborados de manera integrada entre la dirección y los trabajadores de la unidad.

El 100% concuerda en que los manuales deben ser elaborados por varias personas, basada en su experiencia, conocimiento y preparación.

Pregunta 6 ¿Cada qué tiempo se actualizan los procedimientos?

El 100% concuerda en que los procedimientos deberían ser revisados anualmente.

El 100% de los encuestados mencionan que causas externas e internas hacen que estos procedimientos casi nunca se actualizan o solo se imponen.

El 81,81% de los encuestados añaden que deben ser revisados cuando exista variación en las normas o leyes.

Es importante señalar que los procesos todos deben ser revisados de manera anual, y dependiendo de la importancia, complejidad de cada uno, la unidad debe definir un tiempo de revisión acorde a las normas que rigen a la UBPC.

Pregunta 7 ¿Cree usted que existe un adecuado seguimiento de los Procedimientos?

El 100% de los encuestados concuerda en que no existe un seguimiento adecuado, ya que no se han cumplido con las metas, los propósitos ni los resultados de la organización. El 100% de los encuestados concuerda en que no existe un seguimiento adecuado, ya que no se han visto mejoras sustanciales en eficiencia de procesos.

Pregunta 8 ¿Cree usted que con el Manual de procedimientos se daría mayor cumplimiento a los procesos de cada área?

El 100% de los encuestados concuerda en que al contar con un Manual de procedimientos, se controlaría y se podría mejorar continuamente los mismos. Además sería de una útil ayuda en cuanto al registro de las actividades, sería un útil instrumento a la hora de comparar etapas, serviría de preparación a todos los trabajadores y una evidencia fiel del camino que esta transitando la organización.

2.4 Metodología para diseñar el Manual de procedimientos en la UBPC “San Alejo.

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por ello se consultaron numerosas fuentes bibliográficas entre las que tenemos: Metodología diseñada por La Secretaría de Relaciones Exteriores de México (Edición Junio 2009); Elaboración del Manual de Procedimientos de la Gestión Económico – Financiera de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (García González, Alberto 2010) y finalmente Elaboración de un Manual de Procedimientos para la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río (Rodríguez Álvarez, Letys 2011). Se adoptó como resultado una metodología propia a partir de las anteriores con elementos en común con cada una de ellas debido a que se especifica claramente cada uno de los elementos que debe contener un Manual de Procedimientos dentro de las empresas, por esta razón, resulta conveniente que la entidad en estudio adopte normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación, así como también los documentos que se elaboran y rectorean su actividad, debido al constante movimiento y

actividad que tienen los mismos, y también se ha tomado muy en cuenta la economía y las normas contables cubanas por la cual se rige la UBPC.

A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar el Manual de Procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persigue con su elaboración:

- *Identificación*
- *Índice*
- *Introducción*
- *Objetivo(s) del Manual*
- *Presentación de los procedimientos*
 - *Nombre del procedimiento.*
 - *Objetivo del procedimiento*
 - *Normas y políticas de operación.*
 - *Descripción de los procedimientos.*
 - *Formatos e instructivo de llenado*
 - *Diagramas de flujo.*

Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

- Nombre de la dependencia.
- Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
- Título del Manual de Procedimientos.
- Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

Índice

En este se presentan de manera sintetizada y ordenada, los ítems principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe.

- a) Introducción
- b) Objetivo del manual
- c) Presentación de los procedimientos

Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la dependencia.

Objetivo(s) del Manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos.

2.4.1 Presentación de los Procedimientos

Este apartado enuncia o relaciona todos los procedimientos que se van a describir en el Manual, se recomienda que se redacten de forma sencilla, sintetizada, de forma tal que expresen la esencia del servicio. Una vez que se relacionen por cada área (dirección, subdirección, departamento), en el orden en que aparecen en el organigrama del manual de organización de la unidad administrativa respectiva, se deberán analizar cada uno, considerando la inclusión de los puntos siguientes:

- Nombre del Procedimiento.
- Objetivo del Procedimiento
- Normas y Políticas de Operación.
- Descripción de los Procedimientos.
- Formatos e Instructivo de Llenado
- Diagramas de Flujo.

Nombre del Procedimiento

Al iniciarse la descripción es importante determinar el nombre de éste, debiendo coincidir con el especificado en el apartado de la “presentación de los procedimientos” y esté acorde con lo descrito en su contenido. De preferencia se sugiere anotararlo en una hoja aparte, conjuntamente con el objetivo, las normas y políticas de operación.

Objetivo del Procedimiento

Es el fin que se pretende alcanzar con la elaboración del procedimiento, que deberá ser claro, conciso y directo.

Normas y Políticas de Operación

Son las bases jurídicas y administrativas que sustentan la naturaleza y fines de una actividad, fijados en la normatividad establecida y por los niveles altos de decisión, con el fin de proporcionar orientación en la realización de un servicio al público o de apoyo interno. Para ello deberán mencionarse las áreas responsables interactuantes en la implementación de las mismas.

2.4.2 Descripción del Procedimiento

Es la narración escrita en orden cronológica y secuencial de cada una de las actividades que se ejecutan para concretar un resultado determinado, en respuesta al cumplimiento del objetivo del procedimiento y con apego en sus propias normas o políticas de operación.

Esta definición estará apoyada en una metodología y un conjunto de técnicas e instrumentos, para que sea lo más explícita posible, comprensible, asimilable y, en su caso transmisible con fines de formación, capacitación o actualización del personal y, en su caso, de los clientes o usuarios.

Entre las bases o consideraciones específicas para la descripción están las siguientes:

- Usar letra Arial tamaño 11 puntos en mayúsculas y minúsculas, en el llenado del formato
- Utilizar los formatos que se incluyen en la metodología y que sean acorde a las necesidades de la elaboración de cada procedimiento además del encabezado (Dependencia o Entidad, Unidad Administrativa, Nombre del Procedimiento, así como también el número de hojas), de 5 columnas conteniendo los siguientes conceptos: Responsable, Número de Actividad, Actividad, Formato/Documento, y otros.
- En la columna de “Responsable” se identificará por su nombre a la instancia u órgano o puesto responsable en sí. En el caso de los puestos, éstos solo se mencionarán cuando la naturaleza de las actividades de la instancia correspondiente, así lo amerite.
- Se tendrá presente durante la descripción de la operación o actividad, que estas pueden ser perfectible, es decir, se podrán mejorar y eliminar (cuando existan) duplicidades, esfuerzos y tareas innecesarias; reducir firmas, decisiones, tiempos, copias, formatos y líneas de espera; equilibrar cargas de trabajo; emplear nueva tecnología; y revisar normas o políticas, etc.

- La descripción se iniciará con un verbo conjugado en tercera persona del singular y tiempo presente: inicia, elabora, presenta, revisa, almacena, archiva, consulta, turna, etc.
- Cuando sea necesario, entre cada actividad y/o operación se puede anotar una leyenda con el fin de darle la secuencia requerida a su descripción, por ejemplo: cuando se presenta alguna toma de decisiones: “si se autoriza”, “si está correcto”, o cuando se establecen plazos: “en la fecha establecida”, “posteriormente”, entre otras.
- Al final de algún paso, cuando sea necesario, se puede hacer alguna indicación u observación como complemento del mismo, y también describir el destino de los originales y copias de los formatos utilizados.
- Al terminar un procedimiento se anotará la frase “Fin del Procedimiento”.

Formatos e Instructivo de Llenado

Los formatos utilizados en la ejecución de los procedimientos objeto del manual, deberán anexarse al final de la descripción de cada procedimiento, acompañado de su respectivo instructivo de llenado, que contendrá las indicaciones correspondientes.

Dentro de este apartado es necesario considerar lo siguiente: Sólo se deberán hacer instructivos de llenado de aquellos formatos que se originen al interior de la unidad administrativa de que se trate.

2.4.3 Diagrama de Flujo

Un último apartado del procedimiento nos permitirá analizar su operatividad, de lo cual pueden derivarse acciones de simplificación de los mismos, que conlleven al mejoramiento del quehacer público. Esta representación gráfica de los procedimientos, debe incluirse seguida de cada procedimiento, o de los formatos, cuando estos se originen.

Se recomienda la elaboración de éstos diagramas, sobre todo en procedimientos relacionados a la prestación directa de servicios al público, dado que nos permitirá obtener información para posteriores análisis sobre la efectividad con que se desarrollan los mismos.

La diagramación requiere observar las recomendaciones siguientes:

- Un diagrama de flujo siempre inicia y termina con el símbolo “TERMINAL”.

- Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo.
- La diagramación de los procedimientos deberá iniciarse en la parte superior central de la primera columna, el trazo inicia de arriba hacia abajo y de la izquierda hacia la derecha.
- Las actividades deberán diagramarse de tal forma que se logre una adecuada distribución y simetría de los símbolos utilizados.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.
- Cada símbolo de actividad deberá numerarse consecutivamente, correspondiendo a la numeración dada en el descriptivo del procedimiento.
- La unión entre símbolos se representará con líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando su cruce, con excepción de los conectores, que podrán entrar en cualquier parte del procedimiento. Anexo (8)

Capítulo 3. Resultados.

3.1 Resultados del Diagnóstico de la UBPC “San Alejo”.

3.1.1 Resultados de la matriz DAFO.

		Externo															
		Oportunidades						Amenazas									
		1	2	3	4	5	6	Total	1	2	3	4	5	6	Total		
Fortalezas	1																
	2																
	3	18,51% Impactos							25,92% Impactos								
	4																
	5																
	6																
Interno	Total							40								56	
Debilidades	1																
	2																
	3	24,07 % Impactos							31.48 % Impactos								
	4																
	5																
	6																
Total							52								68		

Total	216
I C	40
II C	56
III C	52
IV C	68

El resultado demuestra que la unidad está ubicada en el **IV Cuadrante**. Después de interactuar cada uno de los parámetros que conforman la matriz, puede llegarse a la conclusión que la UBPC se encuentra en una situación de **Supervivencia**.

En este cuadrante potencialmente actúan las debilidades, las cuales no permiten, ni atenuar ni minimizar las amenazas. De lo cual se infiere que deben orientarse los planes de acción de manera tal que se potencien aquellas estrategias del tipo *Supervivencia*; permitiendo reducir el impacto negativo que ejercen las debilidades de la UBPC haciéndola vulnerable ante las posibles amenazas. El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una UBPC que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria.

El procesamiento del diagnóstico ofrece como resultado una síntesis de las principales problemáticas existentes en la entidad, las que indican de manera general que la UBPC San Alejo a pesar de ser rentable en este último año, estos resultados no son estables con tendencias al decrecimiento en estos últimos años, perdiendo eficiencia y productividad. Sus trabajadores no están comprometidos con la entidad, no se sienten dueños de la producción, existe de manera general una pérdida significativa del sentido de pertenencia.

Presenta problemas con el rendimiento cañero, imposibilitando aprovechar las ventajas de los suelos. En ocasiones la disponibilidad y calidad de la semilla afecta los resultados de la producción. En los últimos años se ha presentado una desfavorable situación climática con períodos de intensa sequía unido a la falta de sistemas de riego. En cuanto a la fuerza de trabajo no está totalmente motivada debido en primer lugar a los salarios, no se puede aumentar los mismos debido al límite alcanzado en los volúmenes de producción cañera, siendo una actividad física fuerte y con poco atractivo lo que ha traído como consecuencia disminución de la fuerza de trabajo y ninguna reposición de la misma; unido

a esto se le suma la poca atención al hombre por parte de organismos e instituciones vinculados a esta actividad.

No se logran los deseados niveles de autoabastecimiento, son insuficientes los resultados alcanzados en el resto de las actividades agrícolas.

La atrasada y ya obsoleta técnica hace que se presenten numerosas dificultades en la preparación de la tierra y la atención al cultivo. Hay una gran demanda de implementos de trabajo. Finalmente no existe una conciencia real y una voluntad de ayudar a la UBPC San Alejo a que esta mejore sus resultados.

Una vez realizado el diagnóstico se procedió a comunicar los resultados del mismo a los trabajadores y directivos de la entidad permitiendo en un futuro trazar la estrategia de desarrollo y el Plan de acciones correspondiente a las potencialidades y oportunidades presentes.

3.1.2 Resultados de la encuesta sobre los Manuales de procedimientos.

En base a los resultados de las encuestas realizadas en la entidad y tomando en consideración las observaciones realizadas se determina la necesidad de que la misma cuente con un documento el cual contenga las directrices, responsabilidades, la forma organizada y sistémica de desarrollar los respectivos procedimientos.

- Se necesita diseñar los Manuales de procedimiento para todas las actividades económicas-financieras-contables de la entidad.
- Se determina también la necesidad de socializar los Manuales y los procedimientos aún más dentro del ámbito de la unidad con el fin de mejorar la organización sistémica dentro de la UBPC.
- Se necesita la elaboración de un plan de capacitación tanto para informar a los trabajadores acerca de qué es un Manual de procedimientos y para qué sirve.
- Informar a los trabajadores la cantidad de procesos que existen en la UBPC y la descripción de cada uno, además de la importancia que tiene el Manual de procedimientos.

- Actualizar de manera inmediata los Manuales de procedimientos existentes y elaborar los de Contabilidad, Contabilidad de Costos, Recursos Humanos entre otros, así como también de los objetivos del de cada uno de ellos.
- Desarrollar una política de capacitación y preparación del personal en las diferentes áreas que garanticen elevar la motivación, el alto desempeño en sus actividades.
- Establecer sistema de comunicación que garantice que la información interna y externa sea captada por todos los trabajadores y esta fluya por los canales correspondientes.
- Consolidar de forma integral el sistema de preparación y seguimiento que tiene referente a los múltiples procesos y procedimientos de la unidad para de esa manera asegurar que todos tengan conocimientos del manual que pretendemos diseñar no en su totalidad pero si por lo menos que se conozca cuál es su función dentro de la entidad.

3.2 Propuesta del Manual de procedimientos para la UBPC “San Alejo”.

Una vez terminada la investigación de campo se llegó a la siguiente conclusión: La Unidad Básica de Producción Cooperativa, no cuenta con un Manual de Procedimientos en el que incluya cada uno de los procesos elaborados en cada área de la entidad, y por ende hay desconocimiento por parte de los trabajadores de la existencia de todos los procedimientos económicos, contables y financieros por los cuales se rige y funciona la entidad, es por ello que elaborar una serie de procedimientos constituirá un paso significativo para ejercer un control eficiente tanto en recursos humanos, materiales, económicos y financieros.

El Manual de procedimientos como se mencionó anteriormente no existe dentro de la unidad, no existen tampoco Manuales de procedimientos de Contabilidad, ni de Recursos Humanos, ni de Normas Jurídicas; solo existe un Manual de procedimientos de Administración. Tampoco se le da mayor importancia a su elaboración, ya que los procedimientos elaborados dentro de la entidad se realizan por hábitos y tradiciones. No existe documentación alguna sobre cómo realizar los procedimientos en la UBPC.

Después de haber realizado la encuesta aplicada a directivos y trabajadores cuyo objetivo fue determinar el nivel de conocimiento y la aceptación acerca de diseñar e implantar un

Manual de Procedimientos en la UBPC San Alejo; se pudo identificar como deficiencia, que los especialistas y los técnicos no tienen conocimientos básicos de que es un Manual de Procedimientos y su utilidad dentro de la unidad; esto conlleva a un desconocimiento de todos los procedimientos existentes en la UBPC.

Además se pudo comprobar que la UBPC tiene elaborado un solo manual de actividades, y es el del área de administración.

Otro resultado interesante es que no se cuenta con un Manual de Contabilidad, tampoco se puede encontrar la existencia de un Manual de procedimientos en el área de costos, ni en el área de Recursos Humanos, por lo que en la elaboración del Manual de procedimientos solo se detallarán los procedimientos de otras áreas de la unidad. Los procesos de contabilidad, costos y recursos humanos tienen su propio manual de actividades y procedimientos y debe ser tema de investigación en futuros trabajos de Diploma.

Debido a la necesidad de garantizar el uso eficiente y eficaz de los recursos con que cuenta la entidad es que se hace necesario el establecimiento del Manual de Procedimientos, además de ser un interés por parte de los directivos y la UEB Atención a productores la cual manifiesta que se debe implementar este manual de procedimientos en todas las UBPC que atienden.

El Manual es una carpeta que abarca la información de todas las actividades o funciones que tiene cada área dentro de un proceso determinado; son la mayoría de las pautas a seguir en cada proceso que se lleva a cabo en la entidad.

A continuación se delimitan los parámetros y lineamientos que se siguieron con el objetivo de conseguir un proceso de las actividades unificadas, para su correcta estructuración y de acuerdo con la metodología planteada; previo criterio y consulta con directivos y trabajadores de la UBPC se consideró provechosa e importante la propuesta del Manual de procedimientos.

Uno de los primeros pasos para el diseño del manual fue adquirir toda la información necesaria, ya que de sus características se obtendrá la idea base para comenzar con el proceso de elaboración del Manual. Una vez que se obtiene esta información se analiza la

metodología adecuada del manual ya que este tendrá que ser de fácil comprensión para las personas que requieran tener información acerca de los procedimientos existentes dentro de la entidad.

Por consiguiente se realiza la identificación o portada del manual de procedimientos. La portada es la carta de presentación de manual deberá contener el elemento que más lo identifique, es por esta razón que se diseñó una identificación de acuerdo a las especificaciones internas ya que no se puede alterar ni crear otro tipo de distintivo ya que es el que representa a la misma.

Una vez diseñada la presentación del manual se comienzan a crear los elementos que este contendrá.

Índice

Introducción

Objetivo

Marco Jurídico

Presentación de los procedimientos

- Nombre del Procedimiento
- Objetivo del Procedimiento
- Normas y Políticas de Operación
- Descripción del Procedimiento
- Formatos e Instructivos de llenado.
- Diagrama de flujo

Vista general del Manual de procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: 51904	
		Edición: 1	Fecha: 3/12
		Firma:	
		Página: 1/x	
		Área responsable: Dirección	

Introducción

La Dirección General de la Unidad Empresarial Económica de Base Atención a Productores Caracas a través de la UBPC San Alejo, ha considerado conveniente el diseño del presente Manual de Procedimientos con el objeto de brindar la orientación necesaria al personal en cada una de sus actividades, y con ello dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en las diferentes Normas.

Este Manual de Procedimientos describe todos los Sistemas de Gestión implantados en la entidad, los cuales están estrechamente integrados. El Manual de procedimientos estará bajo la responsabilidad del Área de Economía, el mismo que realizará las actualizaciones que considere necesarias para su correcta utilización dentro de la dependencia, el Manual de procedimientos tiene la autorización del Administrador de la UBPC.

Objetivo del Manual

Establecer las políticas, normas y lineamientos para el desarrollo de las actividades de cada una de las áreas que conforman la UBPC y sus áreas, bajo los criterios establecidos por los marcos jurídicos aplicados a éstos como objetivo general.

Como objetivo específico está el de diseñar e implementar los procedimientos, así como los métodos de trabajo para cada procedimiento determinado. Y de esta manera proporcionar un instrumento técnico que norme las actividades a realizarse, que permita optimizar el cumplimiento del trabajo y la eficiencia en cada uno de los servicios que realiza.

Marco Jurídico

Los procedimientos que se elaboran dentro de la entidad tienen que basarse o guiarse en la normas y leyes que se mencionan a continuación ya que la UBPC está en perfeccionamiento continuo en los servicios que ofrece a los trabajadores, por ello para el diseño del manual se tomará muy en cuenta cada una de las normas que rigen a los procedimientos así como las leyes cubanas. Y de esta manera proporcionar un documento eficiente y conforme a las disposiciones reglamentarias internas de la unidad y de las normas externas a la misma.

NORMATIVAS:

- NC-ISO-9000-2008- Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario.
- NC-ISO-9001-2008- Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos.

- NC-ISO-9004-2000- SGC Directrices para la mejora del desempeño.
- NC-ISO-19011-2002- Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad.
- NC-ISO-10012-2002-Requerimientos de aseguramiento de la calidad para los equipos de medición.
- NC-136-2007 – Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP).
- NC-143-2007-Principios Generales de Higiene de los Alimentos.
- NC- ISO: 14001/2004 de Medio Ambiente.
- NC- NC-ISO:18001/2005 (Seguridad y Salud en Trabajo) y las NC: 3001/2007 (Capital Humano).
- Las NC:3001/2007 (Capital Humano).

DECRETOS LEY.

- Decreto Ley 281/2007.
- Decreto Ley 142/1993.

Resoluciones.

- Resolución No. 297/2003.
- Resolución No. 525/2003.
- Resolución No. 60/2011.
- Acuerdo del Buró Político del PCC del 10 de Septiembre de 1993.
- Acuerdo No. 2708 del CECM del 21 de Septiembre de 1993.
- Resolución No. 48 del 2005.

3.3 Procedimientos que componen el Manual.

1. Procedimiento de control de documentos y registros.
2. Procedimiento de auditorías internas.
3. Procedimiento de control de producciones.
4. Procedimiento de acciones correctivas y preventivas.
5. Procedimiento de revisión por la dirección.
6. Procedimiento de recogida y análisis de datos.
7. Procedimiento de abastecimiento y compras.
8. Procedimiento de contratación.
9. Procedimiento de trabajo con los cuadros.
10. Procedimiento de participación de trabajadores.

11. Procedimiento de acceso a las tecnologías.

Una vez listados todos los Procedimientos con que la UBPC cuenta, se procede a dar la explicación del desarrollo de cada uno. Dentro del diseño del Manual se detallan de manera minuciosa las diferentes actividades que tienen los procesos.

1. Desarrollo del Procedimiento de control de documentos y registros.

Identificación de los Procedimientos y Registros.

Procedimiento .

Ejemplo: Seguridad salud y en el trabajo.

Distribución y Conservación de los Documentos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

Cada uno de los documentos serán conservados y revisados periódicamente conforme existan modificaciones o cambios en los mismos.

Responsabilidad y Auditoría

Los principales responsables de dar cumplimiento al procedimiento son los Jefes de la unidad. El técnico de Recursos Humanos y el Administrador es el que se encarga de aprobar y supervisar el procedimiento.

Registros

Se registran todos los documenttos que serán utilizados.

2. Desarrollo del Procedimiento Auditoría Interna.

Programa de auditoría.

Las diferentes actividades que se van a realizar y el tiempo a cumplirse en la auditoría.

Requisitos del personal Auditor

Se establecen los diferentes requisitos que tienen que cumplir para realizar la auditoría en la unidad.

Organización de la auditoría

El auditor organiza de que manera se va a dar cumplimiento a las atividades de la misma.

Ejecución de la Auditoría

Después de haber establecido los parámetros se da inicio a la auditoría.

Revisión de los Documentos

Proceso de revisión de los documentos que la UBPC tiene a su cargo para la ejecución de la auditoría.

Actividades de la Auditoría

Describe la indentificación de hallazgos mediante la revisión de los documentos.

Informe de Auditoría.

El equipo auditor informa cada uno de los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoría y proporciona un Informe escrito que contiene los elementos fundamentales de la auditoría.

Responsabilidades

Los responsables de la ejecución y seguimiento del Procedimiento son: representantes de la Dirección, Auditor Principal, Jefe de Área.

Archivo

El informe de auditoría será archivado por los representates de la Dirección en un lugar en donde estos no puedan sufrir daños o alteraciones.

Anexos

Se ejecutan los anexos que sean necesarios para su elaboración.

3. Desarrollo del Procedimiento de Control de Producciones.

Control de Producciones

Se especifican las diferentes inconformidades en los diferentes productos en cada inspección realizada.

Identificación

Se identifican los productos que contengan ciertas deficiencias.

Tratamiento de las Producciones

Las diferentes medidas a tomarse con relación a las deficiencias de los productos.

Responsabiliades

Los responsables son:

El Jefe de Área

Trabajadores más conocedores, experto en calidad

Administrador se encargará de revisar mensualmente la situación respecto a estos temas.

4. Desarrollo del Procedimiento acciones corectivas.

Determinación de las acciones correctivas.

Las acciones a tomarse en ciertas circuntancias que se presentan en la entidad.

Seguimiento en las acciones correctivas.

El seguimiento que debe darse a las acciones para que las mismas no vuelvan a ocurrir.

Acciones preventivas.

Las que se deben tener en cuenta antes de que cualquier cosa pueda ocurrir en determinado proceso.

Responsabilidades

Los responsables de este procedimiento son: Jefe de Area, representantes de la Dirección y el personal en general de la UBPC.

5. Desarrollo del Procedimiento Revisión por la Dirección.

Planificación

La Junta de Administración es la que planificará los elementos a tomarse en cuenta dentro de este Procedimiento, tomando en cuenta el Sistema de gestión de la calidad para realizar mejoras dentro de la UBPC.

Responsables

Junta de Administración

Administrador.

Jefes de Area.

6. Desarrollo del Procedimiento recogida y análisis de datos.

La recogida y análisis de datos está encaminada a la obtención de una Base de Datos sobre todos los aspectos y actividades, además que será extremadamente útil para cualquier tipo de investigación o información que se necesite, también servirá para establecer parámetros de comparación en un plazo determinado de tiempo, de igual manera se comprobará sistemáticamente la idoneidad y eficacia.

Procesos

Todos los procesos principales que se realizan en la organización.

Técnicas a utilizar para el análisis.

Modelo de recolección de datos.

Diagrama de afinidad.

Uso de puntos de referencia.

Intercambio intensivo de ideas.

Diagrama de flujo.

Gestión de la información.

Se analizarán los datos generados de los resultados del seguimiento y medición de los procesos y productos.

Seguimiento del análisis de datos.

Excelente.

Adecuado.

Insuficiente.

Responsables.

Jefes de Áreas.

Junta de Administración

Administrador.

7. Desarrollo del procedimiento de abastecimiento y compras.

Los productos que se demandan inciden en los resultados finales de la entidad, y de forma directa y decisiva.

El abastecimiento y las compras se realizarán a la Agencia Comercial Ciudad Caracas.

Se autoriza la compra puntual a este único suministrador.

Descripción del proceso.

Plan de negocios.

Establecimiento de necesidades.

Solicitud de materiales.

Revisión de la solicitud.

Evaluación y comprobación de la oferta.

Responsabilidades

Los integrantes de la Junta de Administración, representado por el Jefe de Aseguramiento son los responsables de dar la aprobación de la compra en MN.

8. Desarrollo del procedimiento de contratación de servicios.

Elaboración de la necesidad del servicio

El área (Producción) debe elaborar la necesidad del servicio, precisará de acuerdo a la instrucción que se elabore para cada servicio, solicitando.

Evaluación de la solicitud

La Junta de Administración evaluará la solicitud con la documentación de la oferta.

Presentación de la oferta.

La Junta de Administración presentará al nivel que corresponda la oferta, si es aceptada entonces:

Elaboración del contrato.

Se elaborará el contrato por ambas partes.

Responsabilidades

Junta de Administración.

Producción.

Economía.

9. Desarrollo del procedimiento de trabajo con los cuadros y dirigentes.

Sobre los métodos y procedimientos a utilizar en el sistema de trabajo con los cuadros y dirigentes.

El sistema de trabajo se organiza con el fin de garantizar el desarrollo integral de nuestros cuadros, dirigentes y reservas, tanto en la Dirección de la unidad como en sus respectivas áreas.

Disposiciones generales.

Son considerados cuadros y dirigentes de nuestra entidad los trabajadores que por sus cualidades, capacidad, voluntad y compromisos de cumplir los principios de la Revolución y los establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

De los cuadros, directivos y sus reservas.

Para la correcta aplicación de la política con respecto al trabajo con los cuadros se establecieron las principales acciones:

Selección y movimiento de cuadros y directivos.

Selección y preparación de la reserva según las fuentes adecuadas de promoción.

Proceso de evaluación.

De la ética de los Cuadros y Dirigentes

Los Cuadros y Dirigentes de la UBPC se regirán en su actuación según lo preceptuado en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano y será un deber de la entidad educarlos en el conocimiento y cumplimiento de los mismos.

Sobre el régimen disciplinario.

Las indisciplinas que cometan los cuadros y dirigentes de la entidad deberán ser analizadas por la Junta de administración y sancionados por los jefes inmediatos.

Disposición final.

Todo el trabajo que se desarrolle con los cuadros y dirigentes será analizado por la Junta de administración y quedará plasmado en sus actas.

10. Desarrollo del Procedimiento para la Participación de Trabajadores.

Método económico.

El análisis económico sistemático de los indicadores que inciden en la eficiencia económica será un instrumento fundamental para evaluar los resultados, productivos, económicos y el estado financiero para seleccionar las alternativas más eficaces y eficientes. Se dará a conocer el resultado de estos a todos los trabajadores de la entidad.

Método administrativo.

Tanto la UBPC como las diferentes áreas que la componen en el mes de Diciembre de cada año confeccionarán la planeación estratégica junto con los objetivos a alcanzar.

Método político.

La constante superación política ideológica, así como la superación y la información constante de los jefes y trabajadores sobre temas de carácter económico, político, jurídico, científico- técnico y cultural constituyen la base de este método.

Responsables

Es responsabilidad del administrador, Jefe de RRHH, los Jefes de Área.

Archivo

El presente procedimiento es de estricto cumplimiento por todos los directivos y solo puede ser modificado por la administración.

11. Desarrollo del procedimiento de acceso a las tecnologías.

Este aspecto es de vital importancia para el futuro de la entidad puesto que el acceso a las tecnologías y a los servicios especializados en los últimos años pueden influir decisivamente en los resultados de la UBPC.

Pasos necesarios para el acceso a la tecnología.

Otorgamiento, Asignación y Acceso

Búsqueda.

Solicitud

Implementación

Responsables

Junta de Administración

Administrador.

Trabajadores.

En especial tiene un peso fundamental la Dirección de la UEB Atención a Productores Caracas, además de los niveles superiores de dirección constituidos por la Empresa

Azucarera Cienfuegos y AZCuba, los cuales son los encargados de gestionar, tramitar y otorgar las nuevas tecnologías.

Es importante destacar que dentro de cada procedimiento se realizará la **Descripción de actividades** para conformar la Documentación y Registros de la entidad. Esta descripción de actividades se realizó a base de un formato para una adecuada secuencia cronológica de sus pasos o procesos a seguir dentro del procedimiento.

3.4 Instructivo de llenado.

	Procedimiento (1)		Código: 3
	Nombre del Procedimiento (2)		Versión (4)
	Unidad administrativa: (6)		Página: 1/1 (5)
			Responsable: (7)
DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
(8)	(9)	(10)	(11)

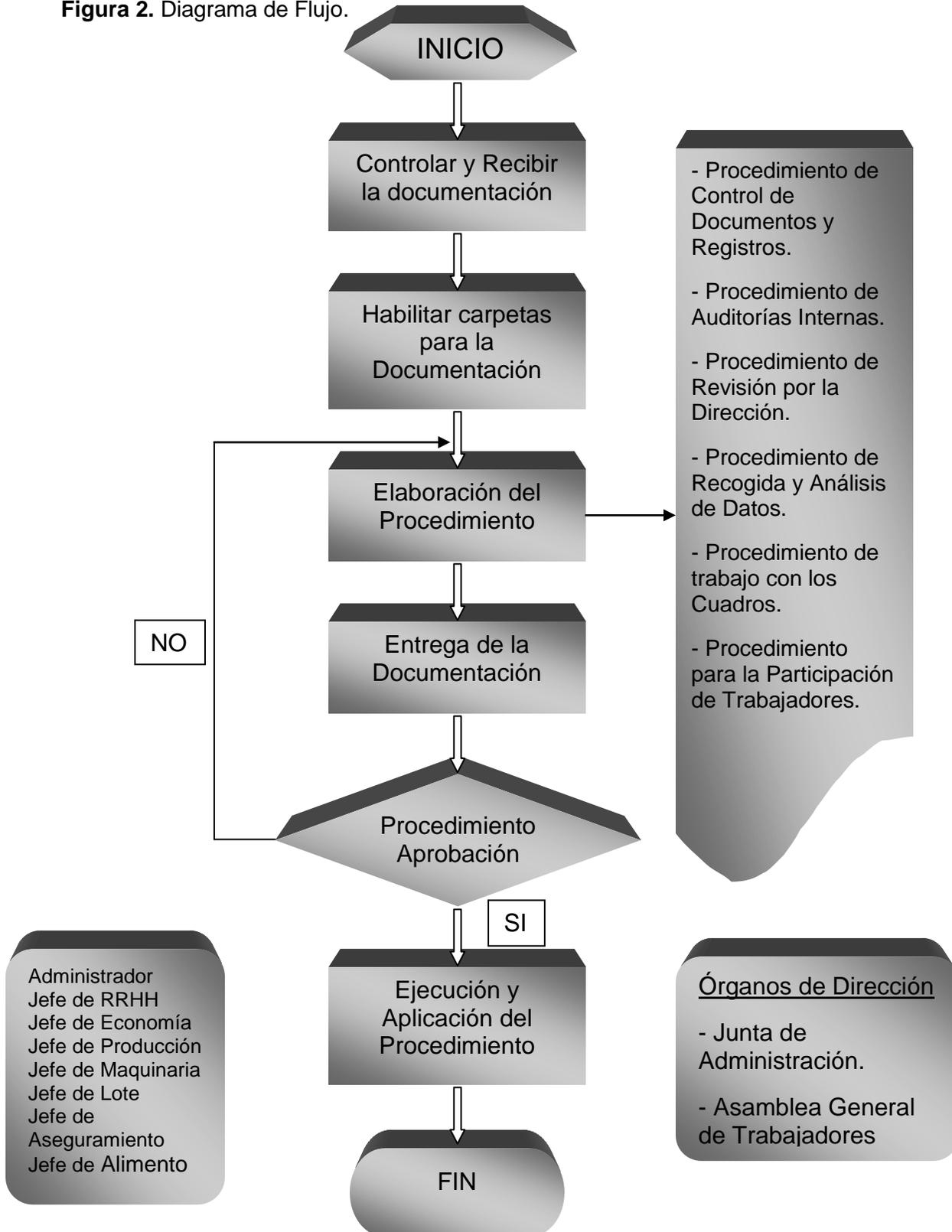
1. Nombre: Anotar el nombre del procedimiento.
2. Clave del procedimiento: Se compone de las siglas (PR) que significa procedimiento, (DO) significa Dirección de Organización (las siglas pueden variar dependiendo del área solicitante) y (00) que es el número consecutivo del procedimiento.
3. Fecha: Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
4. Versión: Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1

5. Página: Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. Unidad Administrativa: Anotar el nombre del Área.
7. Área Responsable: Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Dirección.
8. Paso: Anotar el número de la actividad.
9. Responsable: Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Área de producción.
10. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza
11. Documento de Trabajo: Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad.

3.5 Diagrama de Flujo.

Es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

Figura 2. Diagrama de Flujo.



Fuente: Elaboración Propia

3.6 Formatos e instructivos

El formato es una hoja de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de la unidad; puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

(Utilizar sólo cuando se originen formatos en los procedimientos)

Es necesario que, una vez concluido la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

3.7 Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro del procedimiento:

- Oficios.
- Circulares.
- Reglamentos
- Leyes

3.8 Consideraciones generales para la aplicación del manual de procedimientos.

Están en la obligación de elaborar y mantener actualizado el Manual de procedimientos todas las Unidades Básicas de Producción Cooperativas.

La necesidad de revisar y actualizar el Manual de procedimientos surge al modificarse las actividades o funciones al interior de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas. Por ello cada área estará obligada a mantener actualizados los Procedimientos que en definitiva son el cuerpo fundamental del Manual, conforme a las bases y los lineamientos vigentes dispuestos en las normas, en el Decreto 281 del 2007, por lo que, los jefes de cada frente deberán informar oportunamente a la Junta de Administración, que es la responsable de las actualizaciones del manual, sobre todo cambios que se originen y que se tengan que registrar en el mismo, con el fin de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

3.9 Validación del Manual de Procedimientos.

Para que el Manual de procedimientos tenga validez legal, el Jefe de Economía remite el proyecto a la Junta de Administración, el que aprueba o no la implantación del mismo; para posteriormente dirigirlo a todas las áreas correspondientes.

Se debe tramitar con Asesoría Jurídica de la localidad para que certifique este Manual de Procedimientos, pues toda la documentación debe estar debidamente autorizada. Para ello se utiliza la Resolución 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno, artículo 10 de Ambiente de Control.

Pero más importante aún es la puesta en ejecución de los Manuales, pues la aplicación en la UBPC será decisiva a la hora de evaluar y confirmar los resultados; si realmente han sido útiles reportando beneficios a la entidad.

Conclusiones

1. El manual de procedimientos administrativo, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.
2. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización, constituyen un aspecto de vital interés para la entidad puesto que la adopción del mismo se presenta como el medio más certero y efectivo para el apoyo administrativo, obteniéndose así resultados altamente satisfactorios así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas.
3. Se confirmó que el Manual de Procedimientos de la entidad no había sido elaborado ya que no era considerado como una de sus fortalezas, además los trabajadores de la entidad no tienen conocimiento acerca de la utilidad e importancia de estos.
4. La metodología propuesta a partir del análisis de numerosas fuentes bibliográficas es adecuada se especifica claramente cada uno de los elementos que debe contener un Manual de Procedimientos dentro de las empresas, por esta razón, resulta conveniente que la entidad en estudio adopte normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación, así como también los documentos que se elaboran y rectorean su actividad. constituye una herramienta de vital importancia con visión de futuro.
5. Un análisis de la Matriz DAFO realizada por los trabajadores de la organización, indicó que la misma se encuentra en el IV Cuadrante con un 31,48%, lo que indica una situación de Supervivencia; potenciando aquellas estrategias que respondan a este cuadrante lo que lleva a la necesidad de reducir las debilidades para atenuar las posibles amenazas.
6. El diseño y puesta en práctica del Manual de Procedimientos reportará beneficios claves además de resultados eficientes en todos los procesos, permitiéndole a la UBPC conocer todas y cada una de las actividades de sus áreas sin necesidad de estar solicitando los procedimientos a cada jefe de área.

Recomendaciones

1. Discutir los resultados de la presente investigación con los directivos de la UEB Atención a productores Caracas, los trabajadores de la entidad y con todo el personal que de una manera u otra ha participado a fin de llevar a la práctica los resultados obtenidos.
2. La dirección del la UEB Atención a productores Caracas y la UBPC San Alejo adopten el Manual de procedimientos como una herramienta de trabajo así como extender los resultados de la investigación a otras UBPC cañeras del territorio.
3. Capacitar a todos los trabajadores en cuanto a los Manuales de Procedimientos y su importancia; así como al personal de las diferentes áreas en temáticas afines con vistas a elevar la calidad y objetividad de los informes del desempeño y una mejor toma de decisiones.
4. Que este trabajo investigativo se utilice como material de consulta, debido a que es el primer Trabajo de Diploma sobre el diseño de manuales de procedimientos que se ha realizado en esta institución, y sirva como fuente de apoyo para investigaciones posteriores que estén relacionados con el tema.
5. Elaborar los Manuales de Procedimientos de Contabilidad, de Recursos Humanos, y de Normas Jurídicas así como mejorar la elaboración de los procesos de las diferentes áreas.
6. Actualizar y reevaluar el Manual de procedimientos en un plazo de 2 años a fin de hacer del mismo un proceso continuo que garantice estabilidad y desarrollo en la entidad así como reducir la incertidumbre ante el entorno cambiante, pues los resultados de este trabajo propiciarán en gran medida el comportamiento y la evolución de la UBPC.

Bibliografía

Agricultura sostenible para las personas y el planeta: bienestar animal en la agricultura. (2010). Recuperado enero 25, 2012, a partir de <http://media.animalsmatter.org/resources/casestudies/es/CaseStudy-Farm-ES.pdf>.

Agricultura y desarrollo sostenible: Los cuadernos de propuestas para el siglo XXI. (2012). Recuperado enero 25, 2012, a partir de www.infotek.awele.net/d/f/2059/2059_SPA.pdf?public=SPA&t=.pdf.

Alberto García González. (2012a). Elaboración del Manual de Procedimientos de la Gestión Económico – Financiera. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Alonso Fernández Hatre. (2002). Manual y Procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000.

Ángela Demestre. (2005). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. *Granma, Cuba*.

Capriotti. (2002). La Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Recuperado enero 18, 2012, a partir de http://www.telefónica.net/web2/paulcapriotti/Libro_Imagen_de_Empresa.pdf

Cuba: La agricultura puede contribuir a resolver la crisis alimentaria. (2011). Recuperado febrero 8, 2012, a partir de <http://www.acsur.org/Cuba-La-agricultura-puede>.

David Noel Ramírez Padilla. (2006a). Contabilidad Administrativa. Cuarta Edición (Editorial Félix Varela 2006.).

Fernández Fernández. (2007b). Contabilidad de gestión y excelencia empresarial. *Editorial Ariel S.A, 1era Edición Barcelona España*.

Giovanni E. Gómez. (2003a). Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.

Gobernación del Magdalena. (2012b). MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS. Recuperado febrero 8, 2012, a partir de http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

Gustavo Quiroga. (2003b). Organización y Métodos en la Administración Pública. Recuperado enero 18, 2012, a partir de <http://www.temasdeclase.com>

L. J. Blanco Encinosa. (2006b). Los procedimientos de trabajo manual o administrativos. *Editorial Ciencias Sociales La Habana*.

Ministerio de Educación y Ciencia. Gobierno de España. (2007c). Los manuales de estilo.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s. f.-a). *Resolución No. 297/2003 Pone en vigor las definiciones de Control Interno, el contenido de los componentes y sus normas*.

Ministerio Superior de Educación. (2007d). Manual de normas y procedimientos de contabilidad. Editorial Félix Varela, Habana.

Patricio Villarroel M. (2010). Manual de Procesos y procedimientos (Guía básica). Recuperado febrero 8, 2012, a partir de <http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>

Rafael N Jiménez Díaz. (2009a). Agricultura Sostenible para satisfacer el reto medio ambiente de la producción agrícola. Recuperado febrero 8, 2012, a partir de http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jtematica/aspectos_medioamb/ponecias/pdf/jdiaz.pdf.

Reyes Ponce. (2007). Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales.

Roberto González Peralo. (2006c). *Procedimiento para diseñar el Sistema de Gestión Contable*. Matanzas: Universidad de Matanzas, Cuba.

Rodríguez Álvarez. (2011, Junio). Elaboración de un Manual de Procedimientos para la Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río. Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz.

Rodríguez Hernández. (2007e). Criterios Metodológicos para el Diagnóstico de los Manuales de Procedimientos. Recuperado enero 25, 2012, a partir de <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>

Secretaría de la Contraloría General del Estado de México. (2003c, abril). Guía Técnica para la elaboración de manuales de Procedimientos.

Secretaría de Relaciones Exteriores de México. (2009b, junio). Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado.

Varios Autores. (s. f.-b). Guía Técnica para la elaboración de manuales de Procedimientos. Recuperado enero 18, 2012, a partir de <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/>

Legislaciones asociadas.

Resolución Conjunta JUCEPLAN – CEF – CEP de fecha 18 de febrero de 1989: Aprueba los Lineamientos Generales para la Planificación y Determinación del Costo de Producción.

Resolución No. 54/2005, Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 62/2006, Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 294/2006, Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 343/2006, Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 60/2009, Ministerio de Finanzas y Precios.

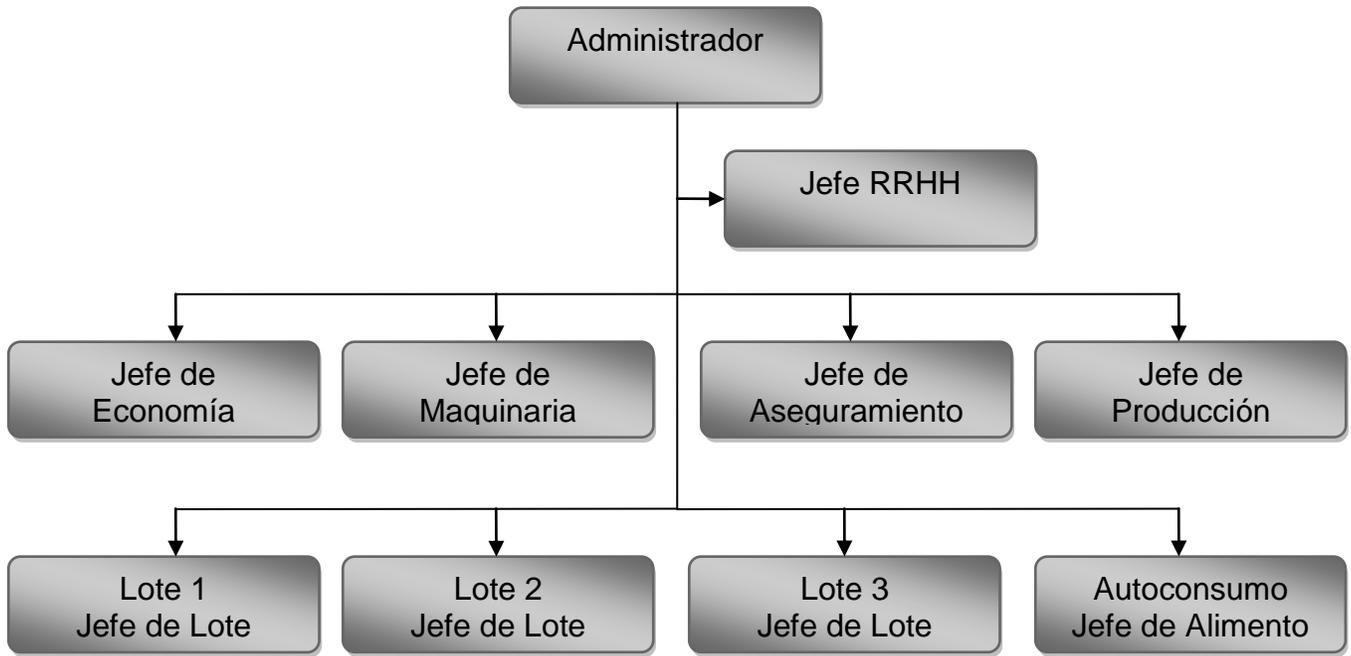
Resolución No. 339/2010, Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 315/2010, Ministerio de Finanzas y Precios.

Resolución No. 60/2011, Contraloría General de la República.

Anexos

Anexo 1. Figura 1. Organigrama de la UBPC “San Alejo”



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Indicadores Generales de la UBPC San Alejo al cierre 2011.

<i>Indicador</i>	UM	Cantidad
Situación de las tierras		
Total de tierras	Ha	2670.4
Dedicadas a caña	Ha	1577.4
Sembradas	Ha	1087.4
Vacías	Ha	490.0
Guardarrayas	Ha	112.7
Producciones Agropecuarias		
Cultivos temporales	Ha	130.2
Actividad pecuaria	Ha	114.2
No agrícolas	Ha	72.0
Ociosas	Ha	
Marabú	Ha	15.1
Área forestal	Ha	22.2
Bosques naturales	Ha	
Forestal	Ha	22.2
Vacías	Ha	
Maquinaria		
Tractores	Uno	9
Implemento	Uno	73
Carreteras	Uno	10
Combinadas KTP	Uno	2
Ganado		
Ternero	Uno	22
Añojos	Uno	8
Torete	Uno	6
Toro de ceba	Uno	6
Bueyes	Uno	11
Toro padre	Uno	1
Terneritas	Uno	35
Novillas	Uno	23
Vacas	Uno	69
Añojas	Uno	5
Total de trabajadores	Uno	122
Anticipo promedio	P	572.00
Ganancias	M.P	980.4

Anexo 3. Taller con trabajadores y directivos.

La credibilidad, la utilidad y la calidad de esta investigación pasa por el respeto estricto a ciertas condiciones: en particular no debe subcontratarse el total de la reflexión la UBPC a alguien ajeno, es por ello que para la realización de este Taller se reúne la mayor cantidad posible de personas vinculadas estrechamente al entorno económico, político, social y medio ambiental de la entidad dado su conocimiento y experiencia de los mismos.

El 1er. Taller fue efectuado el día Lunes 23 de Enero del 2012 en el Área de Economía de la UBPC, el mismo contó con la participación de 14 interesados en la temática.

Día 23.

8:30 a.m. Presentación de los participantes. Incluye también su interés en la realización de esta investigación y la importancia de la misma.

8:45 a.m. Se procede a explicar lo que se realizará con esta investigación y los propósitos de la misma. Se realiza una tormenta de ideas donde los participantes pueden aportar sus opiniones, sus concepciones, su visión y en especial las respuestas a la problemáticas del entorno, la localidad y la UBPC.

9:15 a.m. Receso donde se fomenta la discusión y el debate.

9:30 a.m. Explicación de los principales aspectos teórico-metodológicos del Manual de Procedimientos.

9:50 a.m. Aplicación de las encuestas.

10:00 a.m. Conclusiones del Taller

Anexo 4. Encuesta No. 1 para determinar la matriz DAFO.

La presente entrevista fue diseñada por el Departamento de Estudios Contables (DEC) de la Universidad de Cienfuegos. Por medio del cual pretendemos recopilar la información necesaria para la elaboración de la Matriz DAFO (Debilidades –Amenazas –Fortalezas – Oportunidades). Contamos con su experiencia y colaboración.

1. ¿Cuáles usted considera que sean los principales problemas que afectan a la UBPC?

2. ¿Se les han dado solución? ¿Cuáles?

Si ____ No ____

3. ¿Conocen estos problemas los organismos e instituciones a nivel superior? ¿Qué han hecho para darle solución?

Si ____ No ____

4. ¿Cuál es la situación actual de la UBPC desde el punto de vista económico, contable y científico-técnico?

5. ¿Cuáles son las principales Fortalezas de la entidad?

6. Mencione Oportunidades de la empresa.

7. Nombre las principales Amenazas que atentan contra ella.

8. Diga al menos cinco Debilidades que más afecten los resultados.

Si desea expresar su opinión o realizar una valoración con respecto a estas al finalizar las respuestas puede realizarlo.

Muchas Gracias.

Anexo 5. Encuesta sobre el Manual de procedimientos.

La presente entrevista fue diseñada por el Departamento de Estudios Contables (DEC) de la Universidad de Cienfuegos. Para medir el conocimiento acerca de los Manuales de procedimientos y la importancia de su aplicación en las empresas.

1. ¿Qué es un Manual de Procedimientos?

2. ¿Qué importancia le concede a los Manuales de Procedimientos?

3. ¿Existe un Manual de Procedimientos en la Entidad?

4. ¿Están elaborados los procedimientos de la Empresa; mencione alguno de ellos?

5. ¿Los Procedimientos son elaborados por una o más personas?

6. ¿Cada qué tiempo se actualizan los procedimientos?

7. ¿Cree usted que existe un adecuado seguimiento de los Procedimientos?

8. ¿Cree usted que con el Manual de Procedimientos se daría mayor cumplimiento a los procesos de cada área?

9. ¿Cree usted que existe un adecuado seguimiento de los Procedimientos?

10. ¿Cree usted que con el Manual de Procedimientos se daría mayor cumplimiento a los procesos de cada área?

Muchas Gracias.

Anexo 6. Encuesta para evaluar la magnitud de los impactos.

La presente encuesta fue diseñada por el Departamento de Estudios Contables (DEC) de la Universidad de Cienfuegos. Para evaluar la magnitud de los impactos entre Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades.

Evalúe como:

Alto impacto, anote “3”

Impacto Medio, anote “2”

Bajo impacto, anote “1”

Impacto Nulo, anote “0”

		Externo													
		Oportunidades						Amenazas							
		1	2	3	4	5	6	Total	1	2	3	4	5	6	Total
Fortalezas	1														
	2														
	3														
	4														
	5														
	6														
Interno	Total														
Debilidades	1														
	2														
	3														
	4														
	5														
	6														
	Total														

Para evaluar la magnitud de los impactos considere la pregunta siguiente para cada cuadrante:

(Fortaleza – Oportunidad): ¿En qué magnitud la fortaleza “x” me posibilita aprovechar la oportunidad “x”?

(Debilidad – Oportunidad): ¿En qué magnitud la debilidad “x” me impide aprovechar la oportunidad “x”?

(Fortaleza – Amenaza): ¿En qué magnitud la fortaleza “x” me permite atenuar la amenaza “x”?

(Debilidad – Amenaza): ¿En qué magnitud la debilidad “x” me impide enfrentar la amenaza “x”?

Gracias por su colaboración.