

**MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA ACTUACIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL ANTE EL STAKEHOLDER PARA LA
EMPRESA MASERING**

**GRUPO 101010_25
OMAIRA MILENA BLANCO
JOSE JAVIER TAMARA FERNANDEZ
FRANCY ESNEDE POLO RENDON
ARIANA FAUZURI POLO RENDON**



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS – ECACEN
CURSO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
RESPONSABLE
BOGOTÁ
2012**

**MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA ACTUACIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL ANTE EL STAKEHOLDER PARA LA
EMPRESA MASERING**

Por:

**OMAIRA MILENA BLANCO
JOSE JAVIER TAMARA FERNANDEZ
FRANCY ESNED POLO RENDON
ARIANA FAUZURI POLO RENDON**

Presentado a:

**ARIEL ALFONSO REYES CASTRO
GUSTAVO ADOLFO MANRIQUE**

Proyecto para optar el título de Administrador de Empresas



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS – ECACEN
CURSO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
RESPONSABLE
BOGOTÁ
2012**

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Resumen ejecutivo	4
Abstract	6
Introducción	7
Justificación	8
1. Planteamiento del problema	9
1.1 Formulación del problema	9
1.1 Sistematización del problema	9
2Objetivos	11
2.1 Formulación del objetivo general	11
2.2 Formulación de los objetivos específicos	11
3. Elaboración de marcos de investigación	12
3.1Marco teórico	12
3.2 Marco conceptual	12
3.3 Marco metodológico	14
3.4 Marco legal	21
4. Desarrollo del trabajo de investigación	22
4.1 manual de procedimiento	22
4.2 Utilidad del manual de procedimiento	22
4.3 Análisis de la información	24
5. Presentación del manual	27
5.1 Objetivo general	27
5.2 Identificación e interacción de procesos	28
5.3 Relación de procesos y procedimientos	28
5.4 Descripción de los procedimientos	28
5.5 Simbología	30
5.6 Registro de Ediciones	31
5.7 Distribución	31
5.8 Validación	31
6. Resultados	46
Conclusiones	58
Recomendaciones	60
Establecimiento de las limitantes del trabajo de investigación	61
Bibliografía	62

RESUMEN EJECUTIVO

La Responsabilidad Social Empresarial es un asunto trascendental cuando se trata de evaluar el desarrollo económico y social. En esa medida, se están estableciendo principios que rigen el ámbito nacional e internacional (Principios Voluntarios y Global Reporting Initiative GRI, entre otros) y se están generando entidades y organizaciones para hacer seguimiento al tema y para evaluar las mejores prácticas en el mundo.

La Responsabilidad Social Empresarial es una retribución a los diferentes grupos de interés (Stakeholders) ya que como agente social, tiene una responsabilidad sobre la sociedad en la cual está inmersa. La generación de capital humano es un elemento importante para la dinamización del proceso de inclusión de la sociedad al sector productivo. Por lo tanto, se busca conocer si los empresarios están cumpliendo con la responsabilidad social frente a la comunidad y el capital humano y si hay consistencia de la RSE como herramienta para el desarrollo integral.

La RSE constituye un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas que, integrados en la operación, se enfocan en construir una relación ética y transparente con todos sus stakeholders o grupos de interés, previniendo, mitigando y compensando los impactos ambientales de la minería, conservando la biodiversidad y aplicando los mejores estándares operacionales de la industria.

Por lo anterior daremos a conocer con este trabajo la importancia que tiene el diseño de un modelo de gestión que permita mejorar las relaciones de la firma con sus stakeholders, esto lo trabajaremos por medio del manual de procedimientos aplicado a la estructura de la empresa Masering, determinando en forma específica la manera como se desarrollan las actividades dentro del departamento de Presupuesto. Por tanto en él se establecen claramente las personas, las tareas, los recursos y los flujos, tanto de información como de procedimientos que son empleados en el desarrollo del trabajo específico de la empresa Masering.

Con la elaboración de este trabajo daremos a conocer si la empresa está trabajando, como un determinante de éxito y está cumpliendo los objetivos, logrando que la organización reconozca como su trabajo repercute en el producto o servicio final por medio del compromiso individual, logrando que existan personas comprometidas pero que a la vez estén realizando correctamente sus actividades.

De ahí se desprende la importancia de contar con este tipo de documento como una base para el análisis del trabajo realizado y el mejoramiento permanente de los procedimientos y métodos.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility is a comprehensive set of policies, practices and programs that are integrated into the operation, focus on building an ethical and transparent with all stakeholders, preventing, mitigating and offsetting the environmental impacts of mining. For this we will know the importance of designing a management model which improves the firm's relations with its stakeholders, specifically determining how activities are carried out within the Department of Budget, through the manual processes and procedures, which clearly established people, tasks, resources and flows, both information and procedures that are used in developing the specific job Masering company, committed people getting there but that both activities are performing correctly. From this stems the importance of this type of document as a basis for analysis of the work done and the continuous improvement of procedures and methods.

INTRODUCCION

En cualquier empresa, al hacer auditorias pertinentes se establecen criterios que permiten identificar conformidades y no conformidades, que como resultado permiten determinar las dificultades que se puedan estar presentando.

En el estudio realizado a la empresa Masering, se han podido detectar algunas dificultades y ello ha llevado a dar pie para la elaboración de este proyecto, con el fin de plantear una solución al mismo.

En el desarrollo de la actividad nos encontraremos con el planteamiento de un problema, y la manera como se llega a reconocer la importancia de la resolución del mismo dentro de la estructura de la Empresa.

Para ello es necesario adentrar en los pasos que establece la guía de la actividad, que nos reflejan sistemáticamente la manera de encontrar una solución.

JUSTIFICACION

Debido a la problemática relacionada con la no existencia de un manual de procedimientos de la unidad de presupuesto dentro de la empresa Masering, y a sabiendas de las dificultades que ello conlleva para el buen desarrollo de las actividades de la misma, se hace necesaria la elaboración, implementación, desarrollo de los procedimientos de esta unidad por medio de la estructuración del manual.

Esta necesidad es detectada previo análisis por medio de los procedimientos de auditoría que se utilizaron en la fase anterior y que de acuerdo a las no conformidades encontradas y en el orden de prioridad de las mismas, se determino comenzar por dar solución en el corto plazo a la falencia encontrada.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Al hacerse la auditoria en el interior de la empresa Masering, se detectaron algunas no conformidades, que en orden de prioridad nos llevo a determinar la necesidad de establecer los procedimientos de la unidad de presupuesto dentro de la organización.

Se encontró que al estar incluida la unidad dentro de la estructura organizacional y al no tener un manual de procedimientos para la misma, se estaba hablando de no contar con una carta de navegación en esa unidad, lo cual estaba en contravía de los preceptos de la organización y métodos con que esta debe contar.

Más allá de lo expuesto los funcionarios a cargo de la unidad no estaban en capacidad de ejercer controles dentro de la unidad y plantear soluciones en tiempo real de las necesidades presupuestarias de la empresa. Es allí detectado un problema y en consecuencia se adelanta una propuesta para establecer el manual correspondiente a los procedimientos adecuados en el área.

1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Para el logro de la actividad que nos ocupa, ha sido necesario plantear algunos pasos que nos ha permitido analizar una problemática ya conocida para encontrar también paso a paso la solución a la misma.

Es así cuando se establece con claridad la temática del problema, que corresponde a la falencia de un manual de procedimientos dentro de la unidad de presupuesto de la empresa Masering.

Seguidamente al conocerse la fuente del problema, se determina por parte del grupo investigador un esquema de trabajo que termina por concentrarnos en la búsqueda de la solución a esta problemática.

El apoyo definitivo para el inicio se fundamenta en la necesidad de obtener una respuesta en el corto plazo que permita dejar establecido y en funcionamiento el manual de procedimientos para esta unidad.

2. OBJETIVOS

2.1 FORMULACION DEL OBJETIVO GENERAL:

Establecer los criterios para implementar el sistema de Gestión según la norma SA 8000 para demostrar el comportamiento ético de Masering y su aplicación, asegurando así a sus clientes que sus productos son o serán producidos bajo condiciones de trabajo humanitarias y según los requerimientos de responsabilidad social.

2.2 FORMULACION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Documentar el sistema de gestión y su cumplimiento mediante los registros.
- Establecer los cauces necesarios para la comunicación interna y externa e impartir la formación continua y necesaria.
- Determinar con exactitud las falencias y la correspondencia que se pierde dentro del funcionamiento de la empresa al no contar con una unidad presupuestaria bien estructurada.
- Estudiar a fondo la problemática existente en la empresa Masering, por no contar con un manual de procedimientos especialmente de la unidad de presupuesto.
- Establecer con elementos de juicio todo el esquema necesario para la implementación de este manual.
- Encontrar en el corto plazo la solución determinante para tener a la mano todo el andamiaje que permita desarrollar el manual de procedimientos.
- Tomar las acciones de mejora para la implementación del sistema de gestión.

3. ELABORACIÓN DE MARCOS DE INVESTIGACIÓN.

3.1 MARCO TEÓRICO:

En el punto definiremos términos básicos que servirán de sustento para la elaboración de la investigación, tales como manuales de procedimientos, proyecto, presupuesto, mapa de proceso, entre otros.

3.2 MARCO CONCEPTUAL:

Ambiente de trabajo: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Auditoría: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Diagrama de flujo (o flujograma) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Desarrollo sostenible: desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

Evidencia objetiva: datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Manual de procedimiento: documento que contiene la descripción detallada de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de un área determinada, o de dos o más de ellas.

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Parte interesada: persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proveedor: organización o persona que proporciona un producto.

Responsabilidad Social Empresarial: es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

SA 8000: La Norma SA 8000 es una norma universal, integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Se aplica tanto a empresas pequeñas como a las grandes que desean demostrar a los clientes y a otros terceros interesados que sí le importa el bienestar de sus empleados. La esencia de la norma es la creencia de que todo lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los derechos humanos básicos y que la gerencia está preparada para asumir la responsabilidad por ello.

Stakeholders: Son las partes interesadas, es decir, **cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización.**

Trazabilidad: capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Validación: confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

3.3 MARCO METODOLÓGICO:

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se hace necesario enmarcar el mismo dentro de un contexto metodológico, permitiendo así, situar al detalle, las técnicas aplicadas en lo que respecta al proceso de recolección de los datos requeridos en la misma. En este capítulo se determinará el tipo y diseño de la investigación, así como las unidades de análisis, eventos o variables, las técnicas o instrumentos de recolección utilizadas, el procedimiento de la recolección de datos, el procesamiento de la información y el análisis de la misma.

Tipo de Investigación

La investigación aplicada es de tipo descriptiva, debido a que esta trabaja sobre realidades de hechos, caracterizada fundamentalmente por presentar una interpretación precisa acerca de la necesidad de optimizar las actividades de la Unidad de Presupuesto del Departamento de Planificación, Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING del Cesar, a través de la elaboración del manual de procedimientos de dicha unidad, que contenga las especificaciones de las actividades a seguir que permitan ejecutar los proyectos de la gerencia.

El estudio corresponde al tipo de investigación descriptiva, ya que permitió comprender la descripción, registro y análisis de la naturaleza actual, de los diferentes procedimientos a seguir para la ejecución de los proyectos, es decir, de la situación de las diferentes variables involucradas, así como las actividades que se llevan a cabo en el respectivo departamento.

Según Arias (1999), la investigación descriptiva "consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno con establecer su estructura o comportamiento". Con referencia a lo citado anteriormente los estudios descriptivos miden de forma independiente las

variables, para llegar a conocer situaciones logrando así, aportar soluciones, mejoras, recomendaciones entre otros.

Diseño de la investigación

La investigación corresponde al diseño de campo no experimental y documental. Es de campo ya que los datos fueron recolectados visitando el área de trabajo (unidad de Presupuesto del departamento de Planificación, Control y Gestión), y no experimental pues solo se observó el fenómeno en estudio. Documental, debido a que la información se tomó de la unidad de Presupuesto de la gerencia de Desarrollo Urbano.

Según Picón y Saud (1987), la investigación documental, "representa el proceso a través del cual el investigador parte de un problema claramente definido y orienta su atención a la planificación de estrategias que lo conduzcan a recopilar datos documentales que confirmen o rechacen las conjeturas planteadas".

Tomando en cuenta la opinión del autor, se nota la relevancia de esta actividad investigativa, pues representa la base de todo trabajo escrito y el principio de la conceptualización teórica de toda investigación.

Sabino (2000), señala que la investigación de campo, "se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos".

En otras palabras, el investigador efectúa una medición de los datos, con esto, se puede decir que el tipo de investigación de campo, se realiza en el sitio objeto de estudio.

Hernández y otros (1991), definen la investigación no experimental como "Aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es la investigación en donde no se modifican intencionalmente la (s) variable (s) independiente (s)". Con esto se quiere decir que solo se observa el fenómeno sin realizar alteraciones a ella.

Unidades de Análisis

Actualmente en el departamento de Planificación, Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING del Cesar, laboran cinco personas (Ver tabla), las cuales conforman la población en estudio.

Población del estudio

CARGO	FUERZA LABORAL
Superintendente del departamento de Planificación, Control y Gestión	1
Supervisor del departamento de Planificación, Control y Gestión	1
Analistas del Departamento de Planificación, Control y Gestión	3
TOTAL	5

Una vez definido el universo de estudio de manera precisa y homogénea, se establece la muestra, que es una parte representativa de la población en estudio, cuyas características se reproducen en ella lo más exactamente posible.

La muestra a estudiar está conformada por dos personas (Analistas de Presupuesto de la división Ayacucho y división Junín de la región sur de la Faja Petrolífera del Orinoco) perteneciente al Departamento de Planificación, Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Urbano (Ver tabla).

Se tomó la muestra igual a dos, pues son dos los analistas que conforman la unidad de Presupuesto, por lo que se realizará el seguimiento de sus actividades para luego plasmarlas en el manual de procedimientos.

Muestra del estudio

CARGO	FUERZA LABORAL
Analista de Presupuesto	2

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Para la optimización de las actividades, a través de la elaboración de un manual de procedimiento para el Departamento de Planificación, Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING del Cesar, se emplearon las siguientes técnicas, orientadas a alcanzar los fines propuestos:

Observación Directa:

La observación directa permitió conocer las actividades llevadas a cabo en la unidad de Presupuesto del departamento de Planificación, Control y Gestión así como también los diferentes pasos que se siguen en el desarrollo de los proyectos de inversión de la Gerencia de Desarrollo Urbano. La misma es útil para evaluar y describir los seis objetivos específicos que persigue el trabajo.

Entrevistas No Estructuradas:

Se realizaron entrevistas no estructuradas al personal administrativo, con el fin de aclarar inquietudes y de igual manera obtener información precisa y detallada del estudio. Según Fidias Arias (2006), la entrevista no estructurada "Es una modalidad que no dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista". . Tomando en cuenta las palabras del autor el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.

Las entrevistas no estructuradas sirven de soporte para dar respuesta a los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar los procesos principales de la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING, del Cesar.
- Describir las actividades de la unidad de presupuesto del departamento de Planificación, Control y Gestión perteneciente a la Gerencia de Desarrollo Urbano.
- Diagnosticar la situación actual de la unidad de Presupuesto del departamento de Planificación, Control Y Gestión, de la Gerencia de Desarrollo Urbano.
- Identificar la secuencia de las actividades que deben seguir los trabajadores de la unidad de presupuesto para el desarrollo de sus funciones.

Revisión de Material Bibliográfico

La revisión de material bibliográfico consistió en consultas de manuales de normas y procedimientos, acceso al portal electrónico interno de la empresa, revisión de textos, con la finalidad de obtener la información necesaria para complementar los diversos fundamentos teóricos para la elaboración del presente informe técnico.

Igualmente utilizando esta técnica de recolección de información se pudo caracterizar las actividades del departamento, así como obtener información importante de los proyectos para la posterior elaboración del manual de procedimientos, que será de gran utilidad para los trabajadores de la unidad de Presupuesto.

Materiales y Equipos

Recursos Físicos:

- Bolígrafos y lápices
- Libreta de notas y hojas
- Computadora
- Pen Drive
- Calculadora
- Impresora

Otros Recursos:

- SAP y SEE.

Procedimiento de la recolección de datos:

El procedimiento que se utilizó para la recolección de datos fue manual y mecánica (computadora). Primeramente al llegar a la Gerencia de Desarrollo Urbano, específicamente a la unidad de Presupuesto del departamento de Planificación, Control y Gestión ubicado en la empresa, se establecieron diferentes objetivos para diagnosticar la situación y poder lograr la optimización de las actividades a través de la elaboración del manual de procedimientos, para ello se siguió el siguiente procedimiento de recolección de información:

Se anotó en una libreta (manual) todas las observaciones vistas en el área, que permitirán diagnosticar la situación actual de la unidad de Presupuesto.

Para la creación del manual de procedimientos, se solicitó toda la información disponible de las actividades llevadas a cabo en esta unidad del departamento de Planificación, Control y Gestión, los cuales se anotaron en una libreta (manual) y se transcribió en la computadora (mecánica).

Igualmente se solicitó toda la información disponible de los proyectos de inversión que lleva la Gerencia y de archivos relacionados con el tema, se guardó en un pen drive (mecánica) y luego en una computadora.

Procesamiento de la información:

Los datos obtenidos de las actividades que se realizan en la unidad de Presupuesto del Departamento de Planificación, Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Urbano, fueron tabulados mecánicamente (computadora), para poder visualizarlos y posteriormente ordenarlos para crear el manual de procedimientos.

Se utilizaron herramientas como matriz foda y mapas de procesos que permitieron comprender las actividades que se llevan a cabo para la realización de los proyectos, logrando así identificar las tareas necesarias que debe ejecutar el personal para posteriormente plasmarlas en dicho manual, logrando así la optimización las actividades de esta unidad.

Análisis de la información:

La información recolectada se analizó de forma descriptiva, lo que permitió diagnosticar la situación actual de la unidad de presupuesto de la gerencia de Desarrollo Urbano, diseñando el manual de procedimientos de la mencionada unidad que permita optimizar las actividades. Los datos se analizaron a través de un proceso de clasificación, registro y codificación.

Procedimiento de la investigación:

Para realizar la investigación y dar cumplimiento a los objetivos, se efectuaron los siguientes pasos:

1. Charlas de inducción, donde se conoció el proceso llevado a cabo en la Gerencia, las instalaciones de la empresa y los procesos que maneja la misma.
2. Obtención y revisión de informes anteriores de manuales de diversas áreas de MASERING del Cesar.
3. Reconocimiento del área de estudio, se realizó una observación directa de toda la Unidad, lo que permitió estar en contacto directo con los involucrados en la investigación, y tener una mejor perspectiva de cómo se realizan las actividades, obteniéndose así, un enfoque directo del problema y describiendo la situación actual del departamento.

4. Obtención y registro de información acerca de la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING del Cesar, referente a las condiciones que influyen en realización de los proyectos.
5. Análisis de los datos e informaciones suministradas de los proyectos llevados a cabo por la gerencia.
6. Análisis de la planificación del presupuesto asociado a los proyectos llevados por la gerencia.
7. Seguimiento y determinación de las tareas y actividades del personal que labora en la unidad de Presupuesto.
8. Aplicación de las técnicas para la elaboración del manual de procedimiento.
9. Comparación de los resultados con la situación actual, a fin de concluir y recomendar mejoras en el lugar del estudio, que permitan solucionar la problemática.
10. Validación de los procedimientos y actividades que siguen los trabajadores de la unidad de Presupuesto para finalmente plasmarlos en el manual.
11. Elaboración del manual de procedimientos de la unidad de Presupuesto.

3.4 MARCO LEGAL:

El manual de procedimientos tiene como fundamento la Constitución Política de Colombia y las leyes, las cuales establecen un marco normativo de deberes y derechos que regulan todas las actividades productivas y de servicios.

Este marco normativo debe ser cumplido por todo empresario que adelante su actividad en el país para orientar a las empresas vinculadas al sector de hidrocarburos, como responsables de su cumplimiento. Cualquier labor que se va a desarrollar al servicio de un contrato genera situaciones de riesgo, tanto para los trabajadores como para las instalaciones y el ambiente.

Por esta razón, el Sistema de Salud Ocupacional y Medio Ambiente debe definir cómo administrar dichos riesgos en cada actividad. Estos factores de riesgo pueden exponer a los trabajadores a accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales ó daños a la propiedad e instalaciones o impactar negativamente el medio ambiente.

El punto de partida del citado manejo de riesgos debe ser una manifestación clara de la gerencia del contratista con respecto a los esfuerzos que la organización está dispuesta a llevar a cabo para manejar dichos riesgos. Esto es: una Política, una organización y los recursos apropiados para llevar a la práctica dicha Política.

Como cualquier otra actividad del negocio, se debe involucrar todos los niveles de la organización con una clara asignación de responsabilidades para tareas tales como: establecimiento y divulgación de políticas, identificación de objetivos y metas, elaboración de diagnóstico de condiciones de trabajo, preparación de normas y procedimientos, programas de entrenamiento, programas de inspección, etc., siempre teniendo como fin principal el mejoramiento continuo.

Como elemento fundamental para la preparación de las normas y los procedimientos, se debe elaborar la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos por medio del cual se preparará un inventario detallado de los agentes de riesgos a que están expuestos

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

4.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTO

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 ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En este manual 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.

4.2 UTILIDAD DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y responsables de su ejecución.

Ayudan en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el

personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación, aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades. Este construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

Surge la necesidad de la elaboración de un manual de procedimientos de la Unidad de Presupuesto de la Empresa MASERING.

Este manual hace parte de un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí. Todo ello encaminado a la obtención de un resultado concreto.

El manual dentro de la estructura de la empresa Masering, determina en forma específica la manera como se desarrollan las actividades dentro del departamento de Presupuesto.

Por tanto en él se establecen claramente las personas, las tareas, los recursos y los flujos tanto de información como de procedimientos que son empleados en el desarrollo del trabajo específico.

Este manual tiene una importancia fundamental para la dependencia de presupuesto, y esta contenido dentro de las disposiciones legales vigentes de estricto cumplimiento. Acorde con los principios de gestión de calidad en el diseño y desarrollo de los procedimientos.

Estos principios contenidos en el manual deben ser consecuentes con:

- Enfoque al cliente, para entender las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Mantener participación activa de todo el personal en todos los niveles de la organización.
- El liderazgo absoluto para el logro de objetivos claros y de alto nivel de calidad.
- Materialización de los procesos, para el buen uso de los recursos y obtención de resultados con valor agregado hacia los clientes.
- Un contenido practico que permita la revisión y mejora de los procesos con apunte hacia la mejora continua. Este contenido debe orientarse hacia el análisis de la información para la adecuada toma de decisiones.
- Especificación clara de la relación interdependiente entre el departamento y las demás dependencias de la organización, así como la consideración mutua con los proveedores.
- El manual estará enfocado esencialmente en políticas y objetivos de calidad, procedimientos bien documentados, por medio de documentos que contengan la planificación existente, la operación, el control de procesos y los registros necesarios.

El manual de procedimientos de la unidad de presupuesto de la empresa Masering, cumplirá con los siguientes aspectos:

- a. Que sean justificados;
- b. Que tengan antecedentes históricos;
- c. Que tengan alcances y límites precisos;
- d. Que contribuyan al desarrollo de un proceso;
- e. Que existan responsables de su ejecución; y
- f. Que se identifiquen registros para obtener evidencias del cumplimiento.

La empresa Masering, tendrá muchas ventajas al momento de la elaboración e implementación del manual de procedimientos de presupuesto. Estos procedimientos le permitirán a la empresa entre otras cosas:

- a. Disminuir la improvisación y los errores;
- b. Precisar funciones y responsabilidades de los miembros de la organización;
- c. Hacer una visión global y sistemática del trabajo administrativo;
- d. La documentación pueda ser consultada;
- e. Establecer un vínculo más cercano entre los procesos y la documentación.

El manual de procedimientos del departamento de presupuesto en la empresa Masering, contendrá los siguientes componentes:

- ❖ Presentación
- ❖ Objetivo General
- ❖ Identificación e interacción de procesos
- ❖ Relación de procesos y procedimientos
- ❖ Descripción de los procedimientos
 - Nombre de los procedimientos
 - Objetivo
 - Alcance
 - Referencia
 - Responsabilidades
 - Definiciones

- Insumos
- Resultados
- Interacción con otros procedimientos
- Políticas
- Desarrollo
- Diagramación
- Medición
- Formatos e instructivos
- ❖ Simbología
- ❖ Registro de ediciones
- ❖ Distribución
- ❖ Validación

Para ello explicaremos cada uno de los apartados que integran el manual:

5. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

Se contendrá una explicación exacta de los documentos, sus propósitos y a quienes se dirigen, su ámbito de aplicación.

5.1 Objetivo General:

Establecemos aquí el propósito que se debe alcanzar y los medios o acciones para lograrlo, es decir que se pretende con la integración y aplicación del manual por parte de la empresa. Aquí especificaremos con claridad las pretensiones del manual y las acciones para lograr el resultado.

5.2 Identificación e interacción de procesos

Se representara en el manual de procedimientos de la organización de manera grafica y en forma generalizada los procesos, las interacciones o relaciones que existen entre cada uno de ellos.

5.3 Relación de procesos y procedimientos

Se documentara los procedimientos que se derivan de cada proceso. Para ello estableceremos el flujo del proceso de principio a fin.

5.4 Descripción de los procedimientos

Los procedimientos son la razón del manual adoptado por la empresa Masering y constituyen la parte medular del manual. Esta deberá contener los siguientes aspectos:

- Nombre del procedimiento: Orientado por el resultado que se pretende obtener.
- Objetivo: Descripción de manera clara y precisa del resultado que se desea alcanzar.
- Alcance: Se define y se describe aquí las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, con indicaciones de actividades, personas y áreas afectadas.
- Referencias: Servirá para incluir una relación detallada de los documentos jurídicos y administrativos que soportan el procedimiento, enumerando códigos, manuales, instructivos.
- Responsabilidades: Aquí consignaremos los deberes u obligaciones de la unidad de presupuesto de Masering, así como los puestos que intervienen, parcial o totalmente en el desarrollo de las actividades.

- **Definiciones:** Para facilitar la comprensión del manual de procedimientos se deberá relacionar los términos empleados en el procedimiento.
- **Insumos:** Hacer señalamiento de los requisitos documentales, materiales o de información que dentro de la dependencia o el organismo auxiliar solicite para el desarrollo del procedimiento.
- **Resultados:** Se especifica aquí el producto o servicio que se obtiene después de llevar a cabo el desarrollo del procedimiento.
- **Interacción con otros procedimientos:** Indicando el nombre de los procedimientos con los cuales se relaciona el procedimiento en cuestión.
- **Políticas:** Aquí se anotaran las normas o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos utilizados. Todo ello siendo consecuente con disposiciones jurídicas, administrativas (reglamentos, circulares). Estas deberán cumplirse antes, durante y después del desarrollo del procedimiento.
- **Desarrollo:** Quedara consignado lo referente las actividades u operaciones que se ejecutan en el procedimiento. Así mismo las unidades administrativas o puestos que intervienen en su realización. Cada descripción permitirá conocer con precisión las acciones, documentos y flujos de información que se llevan a cabo para la generación de un bien o servicio. Este desarrollo deberá responder a cuestionamientos como: Que hacer?, Como se hace?, Que instrumentos o equipos de oficina se utilizan?, Donde se hace?, Cuando se hace?, Quien lo hace?, Cuales decisiones se toman?, Que documentos se generan?, Cual es el destino de los documentos que se generan?.
- **Diagramación:** Se hace una representación grafica del procedimiento, que simbolice el flujo de la información, con claridad sobre los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades que intervienen en el procedimiento.

Este diagrama nos muestra la relación de las operaciones dentro de la Unidad de presupuesto de la Empresa Masering, así como las fases en que esta dividido el procedimiento.

- **Medición:** Servirá para especificar medios que determinan la satisfacción de los usuarios del procedimiento, con el fin de emprender acciones que contribuyan a la mejora continua.

Esta medición permitirá evaluar la capacidad del procedimiento y su alcance. Así mismo se podrá medir el tiempo de respuesta, la reacción ante cambios inesperados, eficiencia y eficacia del personal, asignación y reducción de costos, la productividad y la satisfacción del usuario.

- **Formato e instructivos:** Aquí es necesario que el departamento de presupuesto de Masering, establezca los formatos utilizados en el procedimiento así como los instructivos para el llenado de los mismos. En este debe quedar explicado el objetivo del formato, las copias sugeridas, los destinatarios y la información variable.

Estos formatos deberán contener el logotipo de la organización, así como su denominación e identificación.

5.5 Simbología

El manual de procedimiento adoptado para el departamento de presupuesto de Masering, deberá incluir símbolos y sus significados usados y claramente especificados.

5.6 Registro de Ediciones

Debe llevarse un registro de las ediciones del manual de procedimientos, especificando el número de las modificaciones, las fechas y las hojas modificadas del mismo.

5.7 Distribución

Acá es necesario hacer una lista de las Unidades administrativas o dependencias de la empresa Masing, que cuentan con el manual, así como el número de copias que se distribuyen y que son contratadas.

La persona encargada de la unidad de presupuesto deberá ser el poseedor del documento original en sus presentaciones (magnético e impresión), controlando el número de copias de acuerdo a los procedimientos documentados.

5.8 Validación

En este apartado se deberá contener el nombre, puesto y firma de los miembros de la dependencia de presupuesto de Masing, por medio del cual se ha dado aprobación al contenido del manual de procedimientos.

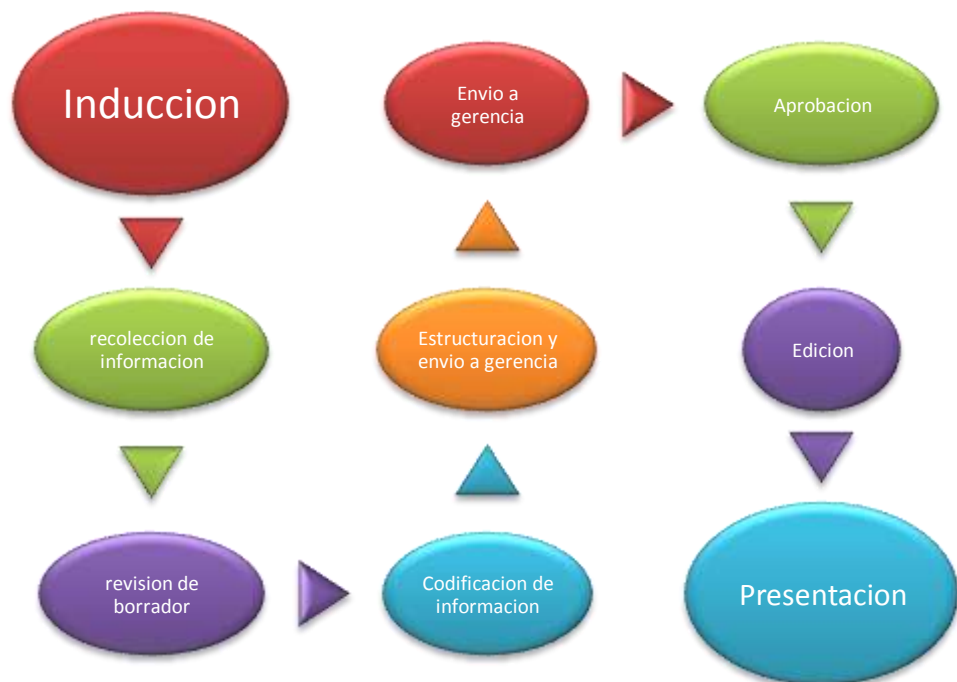
En la elaboración del manual de procedimientos de la unidad de presupuesto de la empresa Masing se han tenido en cuenta los siguientes pasos:

- a. Se ha impartido una inducción por parte de la Empresa a todo el personal involucrado.
- b. El personal involucrado recaudo la información en las áreas de trabajo por medio de la realización de diferentes entrevistas con los trabajadores obteniendo una descripción detallada de las actividades que se desempeñan en la ejecución de cada procedimiento. Luego se elaboró un borrador para seguir con los lineamientos de cada procedimiento para su revisión y evaluación.

- c. El coordinador de la oficina de presupuesto de la Empresa Masering, recibió los borradores y procedió a revisar para emitir según los lineamientos las observaciones pertinentes.
- d. Después de esta revisión la coordinación codifico el documento, transcribiendo un texto como documento en revisión, que se somete a juicio de modificaciones.
- e. Una vez codificado el documento la coordinación envió el procedimiento de manera estructurada al usuario (Gerencia) para la discusión y aprobación.
- f. Luego de la estructuración y del visto bueno de la Gerencia, la Coordinación aprueba, edita y tramita distribuciones del manual a todas las áreas de interés.

Como un método de libreta en mano este borrador se presenta con base “quien hace” “que actividad hace”, identificando el trabajador y el puesto que ocupa esa persona así como la descripción de la actividad para realizar por cada uno a manera de instrucción.

DIAGRAMA



Durante la elaboración de este manual de procedimientos, han surgido algunos aspectos de mucha importancia que vale la pena resaltar como son:

- ✓ La dirección, metas, logros que la empresa Masering desee seguir con la implementación del manual de procedimientos, es determinante para el cumplimiento de los mismos y para ello se necesita que el personal realice su trabajo en base a estos y con la finalidad de respetarlos y cumplirlos.

La idea de este manual de procedimientos es precisamente la de plasmar toda la información referente a donde está y donde quiere dirigir la organización sus productos o servicio.

Todo esto debe ser representado en cada rol, en cada responsabilidad, en cada procedimiento, en cada instrucción de uso de maquinaria o de equipo, en cada manejo de formato, en el cumplimiento de los reglamentos o métodos, para que la empresa pueda subsistir y cumplir con su misión.

- ✓ La empresa Masering, con la elaboración de este manual de procedimientos ha reconocido la importancia de que el personal conozca el fin por el que está trabajando, como un determinante de éxito y cumplimiento de objetivos.

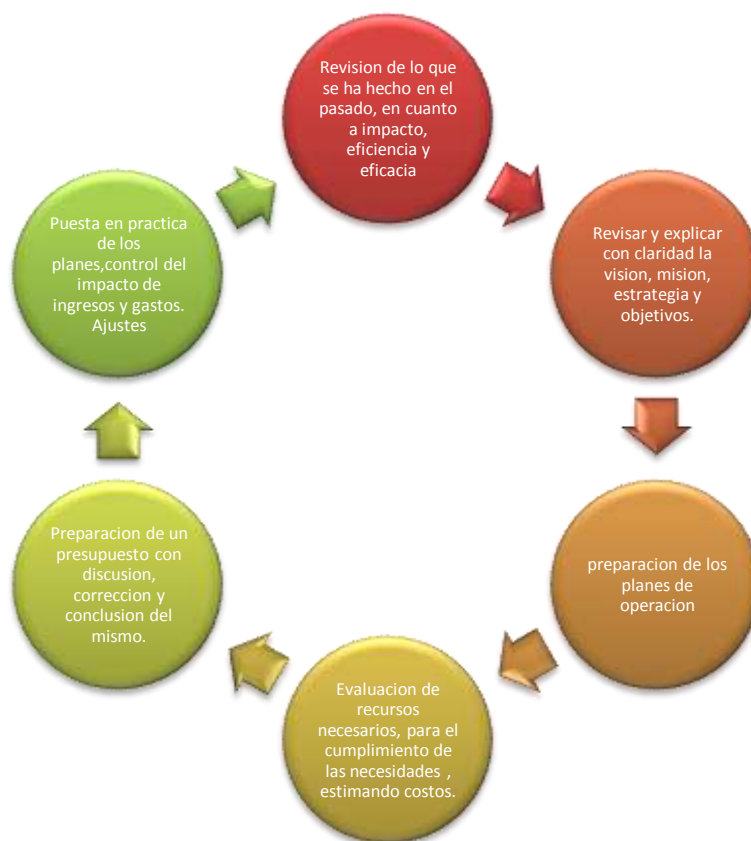
La empresa reconoce como su trabajo repercute en el producto o servicio final por medio del compromiso individual, logrando que existan personas comprometidas pero que a la vez estén realizando correctamente sus actividades.

De ahí se desprende la importancia de contar con este tipo de documento como una base para el análisis del trabajo realizado y el mejoramiento permanente de los procedimientos y métodos.

En Consecuencia partiendo de la problemática existente al momento de no contar con el manual de procedimientos de la unidad de presupuesto, la Empresa Masering decide establecerlo, para delimitar las funciones del personal contratado, al igual que cuando

existe personal nuevo se pueda proporcionar una inducción adecuada, consecuente con el cargo y la manera de hacer las cosas en la funciones asignadas.

Consideraciones para la elaboración del manual de la unidad de presupuesto de la Empresa Masering



A continuación presentamos algunos conceptos a tener en cuenta en la elaboración del manual de procedimientos de la unidad de presupuesto de Masering:

- ✚ Principios básicos: Cuando se decide en la empresa Masering, optar por la implementación de un manual de procedimientos para la unidad de presupuesto, se realiza un ejercicio que implico claridad en el propósito, planificación detallada y pensamiento consecuente y considerable.

De hecho surge esta necesidad por entender verdaderamente si lo que se ha hecho hasta el momento se ha hecho bien o no. Se establece la pregunta sobre si

se ha despilfarrado el dinero en el pasado y si esto es posible evitarlo en el futuro.

- ✚ Que es un presupuesto? Un presupuesto es un documento que traduce planes en dinero, dinero este que necesita gastarse para conseguir las actividades de manera planificada y dinero que necesita generarse para cubrir costos de financiación del trabajo.

Es necesario elaborar un presupuesto porque ello indica claramente cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades. Además obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación, permite controlar ingresos y gastos e identificar problemas. Es una base para la contabilidad y transparencia financiera de la empresa.

- ✚ Quien participa? Aquel funcionario que este en capacidad de comprender los valores, estrategia y planes de la organización. Quien comprenda el significado de rentabilidad y costo eficiente. El que comprenda las implicaciones de generar y recaudar fondos.

En el caso de nuestra empresa Masering, participan el Director financiero y el Director del proyecto (Gerente de Mina)

- ✚ Planes operacionales: Son también planes de acción que dependen del estudio de un problema que es necesario tratar y el papel de la organización para abordarlo
- ✚ Calculo de costos: Al calcular los costos se puede determinar de manera realista lo que costara poner en práctica el plan operacional. Para ello es necesario una serie de aportaciones como: personas, información, equipamiento y destrezas.

Estos costos pueden ser clasificados en: Costos operacionales, organizativos, costos de empleo de personal, costos de inversión.

- ✚ De donde procede el presupuesto de ingresos? En la normalidad de las organizaciones y para el caso que nos ocupa, hay fuentes habituales y planificadas de ingresos como: Donaciones prometidas, donaciones probables, donaciones posibles, ingresos generados de las ventas, ingresos generados de los servicios, suscripciones, inversiones.

- ✚ Tipos de presupuestos: Los presupuestos están determinados por posibles condicionantes, entre los cuales podemos tener en cuenta: Presupuesto de Supervivencia, Presupuesto organizado, presupuesto optimo.

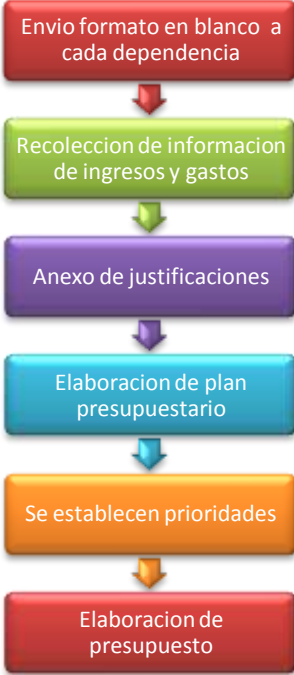
A continuación presentamos la descripción de los procedimientos inherentes al manual de la unidad de presupuesto de Masering:


- ❖ Formato presupuestario
- ❖ Suma
- ❖ Anotaciones
- ❖ Respuesta
- ❖ Seguimiento
- ❖ Informe sobre el presupuesto
- ❖ Vigilancia del flujo de dinero
- ❖ Toma de decisiones

	<p style="text-align: center;">PROCESO SUMA 02</p>	<p style="text-align: center;">NIVEL DE REVISION 001</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Realizar una exhaustiva investigación de los componentes del presupuesto, elaborando fichas prácticas que se distribuyan en cada sección de la empresa, con el fin de recolectar la información pertinente a ingresos y gastos de las mismas, que permita concluir por cada departamento de la empresa la cuantía a sumar en el presupuesto que se elabora.</p>		
<p>Alcance:</p> <p>Unidad de presupuesto de la Empresa Masering</p>		
<p>Descripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se envía ficha técnica a cada dependencia. 2. Se recolecta información de ingresos y gastos en cada sección. 3. Se anexan justificaciones de cada concepto. 4. Se hace sumatoria de ingresos y gastos. 5. Se establecen rubros específicos. 6. Se estructura el presupuesto 		
<p>Diagrama de flujo:</p>		

<pre> graph TD A[Envio ficha tecnica a cada dependencia] --> B[Recoleccion de informacion de ingresos y gastos en cada seccion] B --> C[Anexo de justificaciones de cada concepto] C --> D[sumatoria de ingresos y gastos] D --> E[Se establecen rubros especificos] E --> F[se estructura el presupuesto] </pre>	
Responsable de ejecución:	
Asistente administrativo 2	
Revisión del manual de procesos y procedimientos:	
Omaira Milena Blanco	
Anexos: No aplica	
INFORMACION SOBRE ELABORACION DEL MANUAL	
Nombre del manual: Manuela de procesos y procedimientos de la Unidad de Presupuesto de Masering	Fecha de elaboración o actualización: Octubre 7 de 2012
Elaboro: Francy Esned Polo Rendón/ Ariana Fauzuri Polo Rendón/Luz Ángela Villalobos/José Tamara Fernández	Aprobó: Amara Milena Blanco

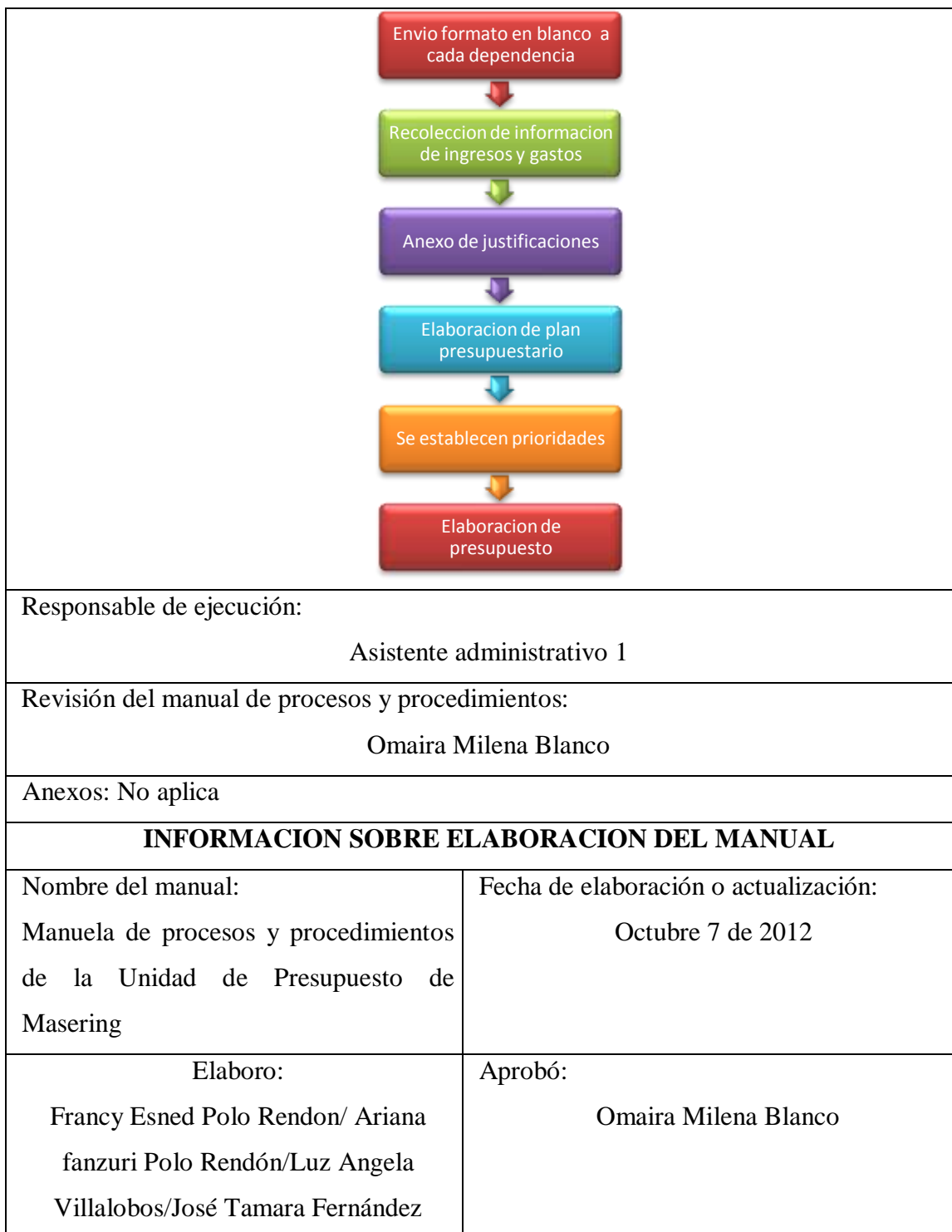
	PROCESO FORMATO PRESUPUESTARIO 01	NIVEL DE REVISION 001
<p>Objetivo:</p> <p>Realizar un formato práctico que permita la elaboración del presupuesto, con la aplicación de las herramientas existentes, con la finalidad de obtener información consecuente con la dependencia, en cuanto a ingresos y gastos en la misma.</p>		
<p>Alcance:</p> <p>Unidad de presupuesto de la Empresa Masering</p>		
<p>Descripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se envía formato en blanco a cada dependencia 2. Se recolecta información detallada de ingresos y gastos 3. Se anexan justificaciones 4. Se elabora el plan presupuestario 5. Se establecen prioridades por personal encargado 6. Se elabora el presupuesto 		
<p>Diagrama de flujo:</p>		


 <pre> graph TD A[Envío formato en blanco a cada dependencia] --> B[Recoleccion de informacion de ingresos y gastos] B --> C[Anexo de justificaciones] C --> D[Elaboracion de plan presupuestario] D --> E[Se establecen prioridades] E --> F[Elaboracion de presupuesto] </pre>	
Responsable de ejecución:	
Asistente administrativo 1	
Revisión del manual de procesos y procedimientos:	
Omaira Milena Blanco	
Anexos: No aplica	
INFORMACION SOBRE ELABORACION DEL MANUAL	
Nombre del manual: Manuela de procesos y procedimientos de la Unidad de Presupuesto de Masering	Fecha de elaboración o actualización: Octubre 7 de 2012
Elaboro: Francy Esned Polo Rendón/ Ariana fauzuri Polo Rendón/Luz Angela Villalobos /José Tamara Fernández	Aprobó: Omaira Milena Blanco

	<p style="text-align: center;">PROCESO ANOTACIONES 03</p>	<p style="text-align: center;">NIVEL DE REVISION 001</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Hacer el registro y anotaciones de la información pertinente a cada rubro del presupuesto.</p>		
<p>Alcance:</p> <p>Unidad de presupuesto de la Empresa Masering</p>		
<p>Descripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información 2. Anotación de información 3. Registro sistematizado de la información 4. Validación de la información 5. Auditoria de la información 		
<p>Diagrama de flujo:</p>		

<pre> graph TD A[Recoleccion de la informacion] --> B[Anotacion de la informacion] B --> C[Registro sistematizado de la informacion] C --> D[Validacion de la informacion] D --> E[Auditaje de la informacion] </pre>	
Responsable de ejecución:	
Asistente administrativo 1	
Revisión del manual de procesos y procedimientos:	
Omaira Milena Blanco	
Anexos: No aplica	
INFORMACION SOBRE ELABORACION DEL MANUAL	
Nombre del manual: Manuela de procesos y procedimientos de la Unidad de Presupuesto de Masering	Fecha de elaboración o actualización: Octubre 7 de 2012
Elaboro: Francy Esned Polo Rendon/ Ariana fauzuri Polo Rendón/Luz Angela Villalobos/José Tamara Fernández	Aprobó: Omaira Milena Blanco

	PROCESO FORMATO PRESUPUESTARIO 04	NIVEL DE REVISION 001
Objetivo: Realizar un formato práctico que permita la elaboración del presupuesto, con la aplicación de las herramientas existentes, con la finalidad de obtener información consecuente con la dependencia, en cuanto a ingresos y gastos en la misma.		
Alcance: Unidad de presupuesto de la Empresa Masering		
Descripción: <ol style="list-style-type: none"> 7. Se envía formato en blanco a cada dependencia 8. Se recolecta información detallada de ingresos y gastos 9. Se anexan justificaciones 10. Se elabora el plan presupuestario 11. Se establecen prioridades por personal encargado 12. Se elabora el presupuesto 		
Diagrama de flujo:		



	<p style="text-align: center;"> PROCESO FORMATO PRESUPUESTARIO 01 </p>	<p style="text-align: center;"> NIVEL DE REVISION 001 </p>
<p>Objetivo:</p> <p>Realizar un formato práctico que permita la elaboración del presupuesto, con la aplicación de las herramientas existentes, con la finalidad de obtener información consecuente con la dependencia, en cuanto a ingresos y gastos en la misma.</p>		
<p>Alcance:</p> <p>Unidad de presupuesto de la Empresa Masering</p>		
<p>Descripción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se envía formato en blanco a cada dependencia 2. Se recolecta información detallada de ingresos y gastos 3. Se anexan justificaciones 4. Se elabora el plan presupuestario 5. Se establecen prioridades por personal encargado 6. Se elabora el presupuesto 		

6. RESULTADOS

Los resultados obtenidos, para la realización del manual de procedimientos de la unidad de Presupuesto del Departamento de Planificación, Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING, del Cesar, además de presentar el diseño del mismo con todas sus especificaciones.

Presentación de los Resultados

Los resultados que se muestran a continuación se presentan de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el estudio, conectándolos con la metodología que sustenta el mismo, logrando así dar respuesta a la problemática originada en la unidad de Presupuesto de Desarrollo Urbano, MASERING, debido a las deficiencias del proceso, a efectos de cumplir con el objetivo general de este estudio.

Caracterizar los procesos principales de la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING, del Cesar.

La gerencia de Desarrollo Urbano, se encarga de proveer la infraestructura que requiere la empresa para realizar sus procesos. La caracterización del proceso que lleva a cabo esta gerencia, identifica los factores que intervienen y describe sus características, de igual forma, está orientado a adoptar un enfoque basado en el ámbito de calidad para así mejorar dicho proceso, resaltando solo las etapas más importantes que dan eficiencia a este.

Estos elementos son: Proveedores, Entrada, Proceso, Salida, Usuarios. Cabe destacar que los elementos ya mencionados están definidos de acuerdo a lo siguiente:

Proveedores: Persona o tercero que suministra el servicio.

Proceso: Actividades desarrolladas.

Entrada: Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso.

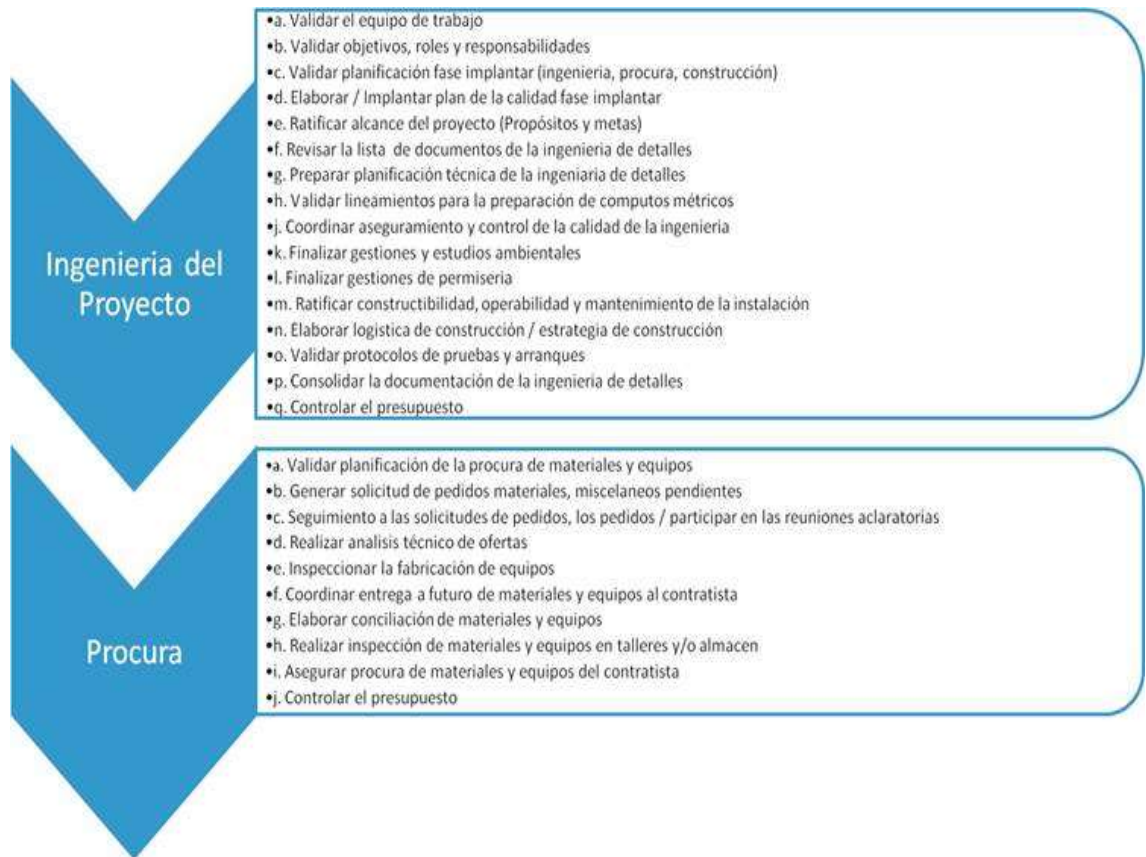
Salida: Producto, servicio, información, directriz u objeto que es generado como resultado de la ejecución de las actividades del proceso.

Usuarios: Persona o tercero que recibe el producto o servicio que ha salido.

Mediante la caracterización y/o descripción del proceso llevado a cabo en la Gerencia de Desarrollo Urbano, el personal que participa en la realización de las actividades, podrá adquirir una visión integral y a su vez una mejor comprensión de las diferentes tareas que individualmente se ejecutan, por lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación; por consiguiente, favorece de manera contundente el servicio.

Ante esta situación, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada; por lo cual se han tomado los elementos más significativos del proceso ya mencionado con su respectivo nivel de detalle, de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

Actividades de la Fase de Ingeniería y Procura del Proyecto



Actividades del Proceso de Contratación



Actividades de la Fase de Construcción (Implantación) del Proyecto



Guía de Gerencia de Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC)

Describir las actividades de la unidad de Presupuesto del Departamento de Planificación, Control y Gestión perteneciente a la Gerencia de Desarrollo Urbano.

La unidad de Presupuesto se encarga de realizar las actividades mostradas en la tabla adjunta (las cuales fueron plasmadas en el manual de procedimientos, con sus respectivas especificaciones):

Tabla. Actividades de la Unidad de Presupuesto.

ACTIVIDAD	PROPÓSITO DE LA ACTIVIDAD
Formulación del Presupuesto de Inversiones	Formular el Presupuesto de Inversiones tiene como fin, planificar los costos anuales asociados a la cartera de proyectos de inversión, llevados a cabo por una organización, para luego someterlos a

	aprobación.
Evaluación Económica de proyectos de inversión de capital y elaboración de soportes para aprobación de presupuesto	Efectuar la evaluación económica de los proyectos de inversión, según se solicite en cada evento presupuestario y elaborar los soportes (HR, DSD Y Ficha) de cada uno de estos, para ser sometidos a aprobación de recursos.
Explicación del Presupuesto de Inversiones	Controlar y presentar los recursos humanos y materiales que hasta una determinada fecha se han invertido para la ejecución de los proyectos que lleva a cabo la Gerencia de Desarrollo Urbano. Así mismo identificar las causas que generan las variaciones (Plan vs. Real).
Formulación del Presupuesto de Operaciones	La formulación del presupuesto de operaciones permite estimar los diferentes gastos (labor, materiales y servicios) que tendrá la gerencia durante un ejercicio presupuestario.
Explicación del Presupuesto de Operaciones	Conocer las causas que originan las variaciones (Plan vs. Real). Así mismo permite conocer de manera detallada, todos los gastos operativos de la gerencia, clasificados por actividades, en una determinada fecha de consulta.
Mejor Visión de Operaciones	Da un estimado a una determinada fecha de lo que puede gastarse en las actividades planificadas en los meses restantes del año en curso o al cierre del año.
Mejor Visión de Inversión	Da un estimado a una determinada fecha de lo que puede gastarse en los diversos proyectos durante los meses restantes del año en curso o al cierre del mismo.
Elaboración del informe de	Muestra el avance financiero mensual de los

gestión de los recursos financieros	diferentes proyectos de la Gerencia de Desarrollo Urbano; igualmente muestra los gastos incurridos (del presupuesto de operaciones) para el desarrollo de las funciones de la gerencia.
Acumulaciones	Reflejar los registros firmes en la contabilidad de la empresa MASERING, Petróleo, S.A. que por diversas razones al cierre de mes o del año no han podido ser cargados en SAP.
Cancelación de Ordenes	Tiene como fin cerrar proyectos que por diversas razones fueron paralizados y no se reanuda su ejecución. Esta actividad se realiza una vez al año.
Monitoreo de Cargos reales en SAP	Se realiza con el fin de detectar cargos erróneos reflejados en SAP en el Ceco de la Gerencia de Desarrollo Urbano, para luego realizar el traspaso a la cuenta a la cual pertenezcan.
Trasposos o Reclasificaciones	Los trasposos se realizan con el fin adjudicar a una cuenta (orden interna o ceco) los cargos correspondientes a esta, y que fueron cargados en otra cuenta. Las reclasificaciones corresponden a trasposos de una clase de costo a otra.
Planificación de Costos Primarios en Ordenes Internas- Presupuesto de Inversiones	El propósito de este procedimiento es cargar en SAP el presupuesto aprobado para la ejecución de los proyectos de inversión de capital, para ello se cargan los diferentes montos (mes a mes) de las clases de costos de cada orden de formulación correspondientes a la cartera de proyectos de la Gerencia de Desarrollo Urbano.
Planificación de Costos Primarios en Centro de Costos- Presupuesto de	Cargar en SAP el presupuesto aprobado para los diversos gastos de la gerencia, para ello se cargan los diferentes montos (mes a mes) de las clases de

Operaciones	costos de cada orden de formulación correspondientes a la Gerencia de Desarrollo Urbano.
-------------	--

Diagnosticar la situación actual de la unidad de Presupuesto del Departamento de Planificación, Control y Gestión, de la Gerencia de Desarrollo Urbano.

En busca de optimizar los procesos de la unidad de Presupuesto, primeramente, es necesario diagnosticar la situación actual, para ello, se recolectó la información requerida durante la estadía en la gerencia. Para vaciar la información se utilizó como herramienta una matriz FODA, que permitió analizar la información y elaborar estrategias para solventar las debilidades y afrontar las amenazas que afectan a la unidad. (Ver tabla).

Tabla. Matriz FODA. Unidad de Presupuesto

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>Recurso humano con amplia experiencia.</p> <p>Alto grado de nivel profesional.</p> <p>Gran capacidad de respuesta (eficiencia)</p> <p>Recursos financieros para llevar cabo los proyectos.</p>	<p>Falta de organización de la información.</p> <p>No están establecidos los pasos a seguir para cumplir las actividades.</p> <p>No existe delegación de funciones.</p> <p>Falta de planeación en la unidad.</p> <p>Falta de conocimientos técnicos el área de presupuesto</p>

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>Calidad final en los proyectos entregados por Desarrollo Urbano.</p> <p>Políticas y lineamientos funcionales, comprometidos con la mejora de la empresa.</p> <p>Disponibilidad de programas de capacitación para mejorar los niveles de formación y capacitación del personal.</p>	<p>Tomar decisiones oportunas que encaminen a la unidad.</p> <p>Ofrecer servicios de calidad a los clientes.</p> <p>Utilizar los recursos financieros para seguir capacitando al personal y mejorar aún más las funciones de la organización.</p>	<p>Establecer los procedimientos para llevar a cabo las actividades en la unidad.</p> <p>Delegar las funciones a cada uno de los trabajadores siguiendo las políticas y lineamientos del área.</p> <p>Crear un sistema para ordenar la información.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>Falta de infraestructura adecuada para la comodidad y confort de los trabajadores.</p> <p>Recortes presupuestarios inesperados.</p> <p>Cambios de alcance de algunos proyectos, causando modificaciones en la planificación original del presupuesto.</p> <p>Sistemas tecnológicos (red de internet) en malas condiciones.</p>	<p>Crear un manual de procedimientos que especifique las actividades y pasos a seguir en la unidad de Presupuesto.</p> <p>Aprovechar el conocimiento del personal y proponer cambios que generen el confort y calidad de los trabajadores.</p>	<p>Designar tareas y actividades específicas a cada trabajador.</p> <p>Mejorar el seguimiento y control en la planificación de los proyectos para evitar cambios en el futuro.</p> <p>Mantener una comunicación eficaz con las unidades medulares (Ingeniería, Contratación e Implantación).</p>

Para afrontar las debilidades y amenazas a las que está expuesta la unidad, es necesario poner en práctica las estrategias extraídas de la matriz FODA.

Estrategias FO:

Realizar reuniones con el personal para buscar las soluciones más acertadas, con el fin de solventar los problemas a medida que se presenten.

Utilizar el presupuesto que se asigna cada año para las capacitaciones del personal, realizando cursos, dependiendo del área en la que se desempeñe cada miembro, bien sea en presupuesto o aplicando esta herramienta en las diversas áreas que conforman la gerencia, tales como seguridad, calidad, administración de personal, planificación de proyectos, ingeniería.

Para ofrecer un servicio de calidad, se debe cuidar cada uno de los detalles durante las diversas fases de la realización de los proyectos, para ello, se deben seguir los lineamientos de la GGPIIC y normas de MASERING.

Estrategias DO:

Elaborar y poner en práctica el manual de procedimientos de la unidad de presupuesto, teniendo así un conocimiento sistemático de las actividades, logrando capacitar en un menor tiempo a nuevos ingresos y sirviendo de guía a los trabajadores.

Para ordenar la información de la unidad, que se encuentra en diferentes archivos y causa un poco de descontrol cuando se requiere la búsqueda rápida de algún dato, se propone la creación de una base de datos, con toda la información que maneja el Departamento de Planificación, Control y Gestión, siendo de gran utilidad a los trabajadores.

Estrategias FA:

En el manual de procedimientos establecer cada uno de los pasos a seguir para realizar las diferentes actividades, evitando así demoras y re-trabajo al cumplir con las tareas asignadas.

Estrategias DA:

Realizar mesas de trabajo con todas las áreas de la organización encargadas de llevar a cabo los proyectos con el objetivo de que cada trabajador exponga sus ideas y explique el avance de los proyectos en sus diferentes fases. Además de asignar responsables de las actividades que surjan de estas reuniones.

Identificar la secuencia de actividades que deben seguir los trabajadores de la unidad de Presupuesto para el desarrollo de sus funciones.

Para el desarrollo de las diferentes funciones de los trabajadores de la unidad de presupuesto, es de gran importancia contar con una guía, con este fin, cada vez que se solicitaba alguna actividad a los analistas de presupuesto, se obtenía la explicación de la misma y se observaba el proceso, anotando la secuencia, una vez obtenida esta información, fue plasmada en el manual con detalles, pasos a seguir, diagramas de flujo y pueden observarse en el apéndice "A": "Manual de Procedimientos de la unidad de Presupuesto DDUU STM (Desarrollo Urbano San Tomé)".

Validar los procedimientos que deben seguir los trabajadores de la unidad de presupuesto para la ejecución de sus funciones de manera eficiente.

Una vez obtenida la información de las diferentes actividades que se realizan en la unidad de Presupuesto, así como sus respectivos lineamientos, se procedió a validar los procedimientos para incluirlos en el manual, con este fin se realizó una revisión minuciosa por parte de la fuerza laboral de la Unidad de Presupuesto, quienes dieron su aprobación para proceder a la elaboración del manual de procedimientos.

Elaborar el manual de Procedimientos que permita conocer las actividades y pasos a seguir en la unidad de Presupuesto del Departamento de Planificación, Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING, del Cesar.

Una vez definidos los procedimientos llevados a cabo en la unidad de Presupuesto, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se elaboró el formato para vaciar la información recolectada en el área.

2. Se estructuró el manual en varias secciones:

Información general del manual: Donde se especifica:

Objetivo del manual.

Estructura del manual.

Formato del manual.

Mantenimiento del manual.

Información general de la empresa: Contiene información teórica de MASERING y de la Gerencia de Desarrollo Urbano.

Descripción de la empresa.

Objetivos de la empresa.

Funciones de la empresa.

Descripción de la gerencia de Desarrollo Urbano.

- Misión.

- Visión.

- Objetivos de la organización.

- Descripción de la unidad de presupuesto.

- Ubicación geográfica.

Procedimientos: Cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en la unidad de Presupuesto, especificando alcance, referencias, responsabilidades, métodos de trabajo, definiciones o términos de uso frecuente que se emplean en cada una de las actividades.

Estos procedimientos son los siguientes:

Formulación del Presupuesto de Inversiones

Evaluación Económica de los Proyectos de Inversión de Capital y elaboración de Soportes para aprobación del Presupuesto.

Explicación del Presupuesto de Inversiones.

Formulación del Presupuesto de Operaciones

Explicación del Presupuesto de Operaciones.

Mejor Visión de Operaciones.

Mejor Visión de Inversión.

Elaboración del Informe de Gestión de los Recursos Financieros.

Acumulaciones.

Cancelación de órdenes.

Monitoreo de cargos reales en SAP.

Trasposos o Reclasificaciones.

Planificación de costos primarios en órdenes internas- Presupuesto de Inversiones.

Planificación de costos primarios en centros de costos- Presupuesto de Operaciones.

3. Se anexaron los formatos, instructivos de llenado e informaciones importantes, tomadas de los archivos de Desarrollo Urbano.

Ver manual de procedimientos de la Unidad de Presupuesto DDUU STM, apéndice "A".

6. CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación se concluyen los siguientes aspectos:

Al caracterizar los procesos principales llevados a cabo en la Gerencia de Desarrollo Urbano de MASERING, del Cesar, se determinó que en este intervienen elementos tales como: Proveedores, Entrada, Proceso, Salida y Usuarios. Todo comienza con la generación de la solicitud y a través de sus diferentes departamentos se realiza el proceso necesario hasta obtener la infraestructura requerida que será utilizada por las gerencias de MASERING o por la comunidad.

La unidad de Presupuesto realiza diversas actividades tales como: Formular el presupuesto de operaciones e inversiones, explicar el presupuesto de inversiones ejecutado y el presupuesto de operaciones gastado, realizar la mejor visión del presupuesto de inversión y de operaciones, elaborar el informe de gestión de los recursos financieros, acumulaciones de facturas y evaluaciones que no han sido reflejadas en SAP, cancelación de ordenes de proyectos, monitoreo de cargos reales en SAP, trasposos o reclasificaciones, planificación de costos primarios en ordenes internas del presupuesto de inversiones y planificación de costos primarios en centros de costos del presupuesto de operaciones, todos estos procedimientos con sus respectivas descripciones y especificaciones fueron plasmadas en el manual de procedimientos.

Una vez diagnosticada la situación actual de la unidad de presupuesto, se evidenciaron deficiencias, básicamente en cuanto a la falta de organización de la información, inexistencia de procedimientos establecidos, por lo que muchas veces tienen más trabajo de lo que en realidad corresponde.

La secuencia para realizar las diferentes actividades no estaban establecidas para esta unidad, por lo que para cada procedimiento fueron elaboradas y asentadas en el manual de procedimientos.

Los procedimientos fueron revisados por los analistas de la unidad y jefes inmediatos, quienes aprobaron los mismos.

Se elaboró el manual de procedimientos, estableciendo así una guía de gran utilidad para la unidad de Presupuesto de la Gerencia de Desarrollo Urbano, por el análisis FODA, para la optimización de la unidad de presupuesto

7. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones antes mencionadas, se recomienda lo siguiente:

1. Dotar de un ejemplar del manual de procedimientos a cada uno de los trabajadores de la unidad de presupuesto, para que cuenten con una guía de apoyo al realizar las actividades.
2. Actualizar cada cierto tiempo el manual, con el fin de que la información se mantenga al día, por si existen modificaciones en los procesos existentes o se incorporan nuevos procedimientos.
3. Utilizar la información del manual para establecer métodos que permitan ordenar la información de la unidad de presupuesto, optimizando de esta forma las actividades llevadas a cabo en la unidad.
4. Acatar los lineamientos y procedimientos establecidos para contribuir con el mejoramiento de las actividades.
5. Implementar las estrategias aportadas.

8. ESTABLECIMIENTO DE LAS LIMITANTES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La elaboración del trabajo no es una tarea fácil, debido a que por la distancia entre el grupo de trabajo – tutor y el tiempo tan limitado debemos trabajar tan rápidamente que muchos puntos de vista importantes no se pueden plasmar.

A continuación mencionaremos algunos puntos que limitaron la elaboración del trabajo.

- + La elección del tema**
- + La selección del área**
- + La elaboración del trabajo**
- + La recopilación de datos**
- + Carencia de fuentes de información**
- + Poco tiempo para elaboración del trabajo**
- + Distancia entre los estudiantes – Tutor.**

9. BIBLIOGRAFIA

- # <http://www.MASERING.com/>.
- # Gerencia de Proyectos MASERING Manual. 2008
- # Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC). MASERING. junio 2008.
- # Guía para la elaboración de explicación de variaciones MASERING.
- # Manual de Emisión de Rendición de Cuentas Mensual. MASERING, junio 2008.
- # Manual de Procedimiento. Consultado el 5 de octubre de 2012. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>.
- # Mapas de Proceso. Consultado el 10 el octubre de 2012. Disponible en <http://es.wikipedia.com>
- # Matriz FODA. Consultado el 10 de octubre del 2012. Disponible en <http://es.wikipedia.com>
- # MASERING Exploración y Producción. Consultado el 3 de septiembre de 2012, disponible en <http://www.MASERING.com/>.
- # Fuente: Guía de Gerencia de Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC), (gráficos).
- # Fuente elaboración propia (tablas y gráficos).
- # Fuente: Archivos de Desarrollo Urbano.
- # Fuente: Manual de Gerencia de Proyectos 2008.