

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE LAS AREAS
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CORPORACION INCUBADORA DE
EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DEL CAUCA AGROINNOVA**



CARMEN HELENA BUCHELI ECHAVARRIA

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2014

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE LAS AREAS
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CORPORACION INCUBADORA DE
EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DEL CAUCA AGROINNOVA**



CARMEN HELENA BUCHELI ECHAVARRIA

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

ASESOR ACADEMICO: JORGE ARBEY TOBAR DEJESUS

ASESOR EMPRESARIAL: CLAUDIA MILENA CRUZ BARRERO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2014**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida y las oportunidades ofrecidas

A mis padres por todo su esfuerzo, amor y ser un ejemplo seguir

A Andrés por ser mi compañero en este largo camino y brindarme su apoyo incondicional

Mi hijo Nicolás que me llena de alegría y que compartió conmigo este último esfuerzo.

Al profesor Jorge Tobar por su conocimiento y porque a pesar de las dificultades me tendió su mano.

A la Corporación incubadora de empresas agroindustriales del Cauca Agroinnova y a todo su personal por su calidez, apoyo y permitirme desarrollar y aplicar algunos de mis conocimientos adquiridos en este trabajo

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	10
CAPÍTULO I	12
1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO	12
1.1 PROBLEMA	12
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	12
1.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. JUSTIFICACION	13
1.2.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.	13
1.2.2 JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL.	13
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
CAPITULO II	15
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 MARCO CONCEPTUAL	15
2.1.1 DEFINICIONES BÁSICAS	15
2.1.1.1. Proceso.....	15
2.1.1.2 Mapa de Procesos.	15
2.1.1.3 Clasificación de los Procesos.	15
2.1.1.4 Elaboración de un Mapa de Procesos.....	16
2.1.1.5 Manual de Procesos.	16
2.1.1.6Características del Manual.	16
2.1.1.7 Conformación del Manual.....	16
2.1.1.8 Procedimientos.	17
2.1.1.9 Flujogramas.....	18
2.1.1.10 Formatos.	19
2.1.1.11 Registros.....	20
2.1.1.12 Estandarización.	20

2.1.2 GERENCIA POR PROCESOS.	20
2.2 MARCO REFERENCIAL.....	21
2.2.1 Misión	22
2.2.2 Visión.....	22
2.2.3 Objetivos Estratégicos	22
2.2.4 Modelo de Incubación.....	23
2.2.5 Fases del proceso de incubación	24
2.2.5.1 FASE DE PREINCUBACIÓN.....	25
2.2.5.2 FASE DE INCUBACIÓN.....	25
2.2.5.3 FASE DE POST-INCUBACIÓN	26
2.2.5.4 Reglamentación.....	26
2.2.5.5 Proceso de ingreso	26
2.2.6 ORGANIGRAMA.....	27
2.2.7 Portafolio de Servicios.....	27
2.2.7.1 Servicios ofrecidos por AGROINNOVA.....	27
3. METODOLOGIA	29
3.1 UNIDAD DE ESTUDIO	29
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	29
3.2.1 Fuentes secundarias.....	29
3.2.2 Fuentes primarias.....	29
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.	29
CAPITULO IV	32
4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	32
4.1 Identificación de los procesos actuales de la Corporación AGROINNOVA	32
4.1.1 Mapa de procesos	33
4.1.3 Identificación de los procedimientos del área administrativa contable y financiera.....	34
4.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION Y DOCUMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS	35
4.2.1 Certificación de Levantamiento de la Información de los procedimientos	36
4.3 DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS	37
4.3.1 Descripción de los procedimientos	38

4.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	45
4.4.1 Caracterización del Procedimiento de Caja menor.	48
4.5 ANALISIS Y MEJORAS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	49
4.6 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	50
4.6.1 Desarrollo de la Portada, Tabla de Contenido, Características de la Entidad, Generalidades del Manual de Procesos y Procedimientos, Mapa de Procesos General y Definición de Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo.	50
4.7 APROBACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DEL PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FINAL ...	53
5. CONCLUSIONES	54
6. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	55
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS.....	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Simbología Básica Para la Construcción de Procedimientos	19
Tabla2	Cronograma de Fechas	36
Tabla 3	Formato de Levantamiento de la Información para la Descripción de los Procedimientos	37
Tabla 4	Descripción del procedimiento de caja menor	38
Tabla 5	Descripción del procedimiento Presupuesto	39
Tabla 6	Descripción del procedimiento Registro de Ingresos	40
Tabla 7.	Descripción del procedimiento Registro de Egresos	41
Tabla 8.	Descripción del procedimiento Actas.....	42
Tabla 9.	Descripción del procedimiento pago de nómina	43
Tabla 10.	Descripción del procedimiento pago de contratos OPS.....	44
Tabla 11.	Formato Caracterización de los Procedimientos	45
	Caracterización del Procedimiento de Caja menor.	48

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1.	Método Básico para la Gerencia de Procesos Ciclo PHVA	20
Grafico 2.	Esquema del proceso de Incubación	24
Grafico 3.	Estructura Organizacional	27
Gráfico 4.	Fases de Trabajo para El diseño del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros de la Corporación AGROINNOVA.	31
Grafico 5.	Representación gráfica Mapa de procesos	33
Gráfico 6.	Diagrama de Flujo.....	47

ANEXOS

Anexo 1.	Manual de Procesos y procedimiento de las áreas Administrativa y Financiera de la Corporación Incubadora de empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA	58
Anexo 2.	Formatos Área administrativa y contable	105
Anexo 3.	Certificado de Levantamiento de Información para la Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos	108
Anexo 4.	Acta para la aprobación y socialización del Manual de Procesos y Procedimientos de las Áreas Administrativa y Financiera de la Corporación AGROINNOVA.	109

INTRODUCCION

Una incubadora de empresas es un programa que tiene por objetivo facilitar el surgimiento de emprendimientos o negocios de base tradicional y/o tecnológica brindando asistencia para que las nuevas empresas sobrevivan y crezcan durante su etapa de *despegue*, en la cual son más vulnerables.

La incubadora pone a disposición de las empresas asesoramiento técnico y de gerenciamiento, capacitación y consultoría, financiamiento preferencial, contactos comerciales, acceso a equipos y demás servicios necesarios para su operación a costos inferiores a los de mercado.

El concepto de incubadora se trata de un programa de incentivos a la creación de empresas competitivas en donde los participantes seleccionados compartan experiencias e información entre sí, cada una de las empresas es asistida y monitoreada separadamente e incentivada de acuerdo a su propia etapa de crecimiento, necesidades particulares y tamaño relativo, de manera que el estímulo sea oportuno en cada caso. Con frecuencia, también cuentan con la asistencia permanente de alguna institución académica.¹

El modelo de Incubación se sustenta en la vocación tecnológica identificada en el departamento del Cauca y en la potencialidad existente de las diferentes cadenas o renglones productivos agropecuarios. La vocación de AGROINNOVA se concentra en las líneas productivas de Fique, apicultura, guadua, cafés especiales, plantas aromáticas medicinales y condimentarias, flores y frutas tropicales y productos de Biocomercio, y todos aquellos dirigidos a mercados especiales.

Dentro de estas cadenas productivas, AGROINNOVA propicia la innovación en alimentos, cosméticos, nuevos materiales y medicina.

AGROINNOVA dirige sus mayores esfuerzos hacia la prestación de servicios de incubación apropiados a las condiciones de las áreas rurales buscando adaptar y fortalecer los servicios ofrecidos por las entidades socias, agrupándolos en cinco unidades de gestión estratégicas: i) Unidad de gestión comercial y mercadeo, ii) Unidad de Gestión Administrativa, financiera y Talento Humano, iii) Unidad de Gestión tecnológica, iv) Unidad de gestión de las Comunicaciones y v) Unidad de Gestión Jurídico Legal.

En este sentido La Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA considera indispensable una herramienta que le permita

¹Valda. J.C. (2010). *Que es una incubadora de empresas*. Grandes Pymes.
<http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/01/que-es-una-incubadora-de-empresas/>

gestionar el conocimiento y mejorar la forma de hacer las cosas en al área administrativa y financiera para fomentar un eficiente alcance de los objetivos estratégicos y mejorar su gestión.

El manual de procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, como tal, es una herramienta valiosa para armonizar la comunicación, ya que constituye una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad determinada, que favorece la optimización del tiempo y otros recursos.

Por tal razón, en el presente trabajo se pretende diseñar un manual de procedimientos para la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA, por medio de la recopilación de datos sobre las funciones, actividades y trámites de uso común y repetitivo que realiza la entidad con el compromiso y apoyo del personal encargado del área administrativa y financiera.

CAPÍTULO I

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

1.1 PROBLEMA

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

La Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA, siguiendo un proceso de mejora continua en la calidad de la prestación de sus Servicios, alineándolo con la misión y visión de la entidad, considera necesaria la documentación de los procedimientos tanto para el área administrativa como para el área financiera

Actualmente, la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA no tiene establecido de manera formal un manual de procedimientos para estas áreas, por lo tanto la entidad manifiesta su interés de coadyuvar de manera directa y recurrente a la implementación de un manual, que posibilite la realización diaria de sus actividades y tareas de una manera más eficiente y eficaz.

1.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Con el fin de mejorar la eficiencia y el desempeño laboral del personal, **la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA, considera importante iniciar con la identificación, organización y documentación de las actividades que se realizan en las áreas administrativa y financiera por medio de la elaboración de un manual de procedimientos**

1.2. JUSTIFICACION

1.2.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.

Como estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, el presente trabajo de grado es una oportunidad para aplicar conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera, basados en el sistema de gestión de la calidad, gestión del conocimiento, mejora continua y elaboración de manuales de procesos y procedimientos, adquiriendo experiencia, contribuyendo a su formación tanto personal como profesional y a la obtención del Título de Administradora de Empresas.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL.

Para la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA es importante tener una herramienta que le permita la correcta inducción y orientación del personal facilitando su incorporación a la Entidad y determinando algunas funciones de los órganos administrativos en la ejecución de los procedimientos asignados que permitan una adecuada gestión

Por tal razón es importante que la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales AGROINNOVA tenga identificados y documentados los procedimientos de las áreas administrativa y financiera permitiéndole a la entidad racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempo, movimientos y costos operacionales. Además propender por la definición de tareas en forma sencilla y clara, genera eficiencia, eficacia y seguridad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el manual de procesos y procedimientos de las áreas administrativas y financiera de la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el actual mapa de procesos y proponer mejoras
- Explorar la manera que actualmente se llevan a cabo las diferentes actividades y tareas en el departamento administrativo y financiero de la corporación.
- Documentar y validar la descripción de los procedimientos del departamento administrativo y financiero de la corporación.
- Analizar los procesos y procedimientos de la organización.
- Proponer y documentar los procesos y procedimientos de la organización.
- Documentar el manual de procesos y procedimientos.
- Socializar el manual de procesos y procedimientos

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Para efectos de una mejor comprensión y facilidad en la realización del presente trabajo de grado, en el marco conceptual se citan conceptos claves planteados por algunos autores. Además, se describen algunas herramientas de análisis, como son: elaboración de un mapa de procesos, flujogramas, gerencia de procesos y decisiones de procesos².

2.1.1 DEFINICIONES BÁSICAS

2.1.1.1. Proceso.

Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso³

2.1.1.2 Mapa de Procesos.

Herramienta que permite representar el conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos.

2.1.1.3 Clasificación de los Procesos.⁴

- **Procesos estratégicos:** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

²Rigoberto Martínez Bermúdez, en el libro “Los manuales de procedimientos. 2ª edición, 1997

³ Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Versión 2008.

⁴Departamento Administrativo de la Función Pública, Red Universitaria de Extensión en Calidad

- **Procesos de apoyo:** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

2.1.1.4 Elaboración de un Mapa de Procesos.

Para realizar un mapa de procesos se deben considerar las siguientes etapas:

1. Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas.
2. Deben identificarse los procesos actuales de la organización.
3. Deben identificarse los procesos requeridos para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad.
4. Los procesos actuales se confrontan con los requeridos por la organización para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, con lo cual se podrán identificar los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la organización.
5. Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertinentes al mapa de procesos.
6. Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.

2.1.1.5 Manual de Procesos.

Documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda una institución.

2.1.1.6 Características del Manual.

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación adecuados.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible, facilitar su uso al cliente externo e interno.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continua.

2.1.1.7 Conformación del Manual.

La estructura de un Manual de Procesos y Procedimientos debe contener los siguientes lineamientos: Portada, Misión de la Empresa, Índice o Contenido, Introducción, Objetivos del Manual, Marco Legal, Destinatarios del Manual, Manejo de Conservación del Manual, Simbología Utilizada y Procedimientos.

Ventajas.

- Ayudar al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Evitar discusiones innecesarias y equivocadas.
- Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Son un elemento de importante revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa.
- Aumenta la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Facilita el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Ayuda a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.

2.1.1.8 Procedimientos.

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detallan la manera exacta que deben realizarse ciertas actividades.

Esquema General de un Procedimiento.

- Nombre y/o logotipo de la Entidad.
- Título del procedimiento.
- Nombre del proceso.
- Código versión y página.
- Objetivo.
- Alcance.
- Responsable.
- Documentos de referencia.
- Contenido desarrollo.
- Registros.
- Anexos.
- Elaborado por.
- Revisado por.

- Aprobado por.

2.1.1.9 Flujoigramas.

El flujograma es un método para describir gráficamente un proceso o procedimiento, mediante la utilización de símbolos y líneas. Estos son los símbolos mínimos que se requieren para diagramar adecuadamente un proceso o procedimiento, como lo podemos ver en la tabla 1. Además esta herramienta nos permite conocer y comprender los procesos y procedimientos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas

Importancia de los Flujoigramas.


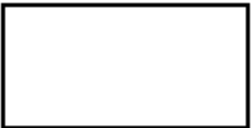
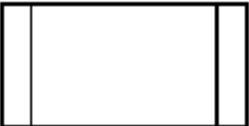





- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilita la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias.
- Evita el desvío y distorsión de las prácticas de la empresa.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.

Ventajas.

El empleo del flujograma para la representación gráfica del trabajo, tiene las siguientes ventajas:

- Describe paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal facilitando su consulta.
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados.
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo.
- Facilita la comprensión rápida del trabajo.
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo.
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitado el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias.

Tabla 1. Simbología Básica para la Construcción de Procedimientos.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica la terminación del proceso o procedimiento.
	Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva, es decir una tarea o actividad.
	Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.
	Representa un actividad de decisión o de conmutación.
	Representa una actividad combinada.
	Conector. Que se usa para representar una entrada o una salida dentro de la misma página o de una parte de un diagrama de flujo.
	Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso o procedimiento y aportar información para que este se desarrolle.
	Representa la terminación del proceso o procedimiento.

2.1.1.10 Formatos.

Son plantillas, documentos, tablas, entre otros, que nos sirven para registrar la información después de realizar o ejecutar las actividades.

2.1.1.11 Registros.

Son documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos. Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad como requisitos así como de la operación eficaz, deben permanecer legibles fácilmente identificables y recuperables.

2.1.1.12 Estandarización.

Proceso por el cual las actividades son moldeadas según un patrón común.

2.1.2 GERENCIA POR PROCESOS.

La gerencia de procesos es una herramienta que permite examinar la dinámica de la institución, teniendo en cuenta que ésta se crea con el objetivo de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades. De esta manera, la gerencia de procesos permite alcanzar una visión sistemática de la institución como el transcurrir continuo de una secuencia articulada de macroprocesos, procesos y procedimientos tendientes, en últimas, al logro del propósito institucional y buscando, ante todo, la coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene. Es importante la toma de decisiones de procesos acertados como el ciclo PHVA, como método básico para la gerencia de procesos, como lo podemos observar en el gráfico 1 y 2. Dicho método lleva a la institución a su máxima eficiencia.

Gráfico 1. Método Básico para la Gerencia de Procesos Ciclo PHVA.



2.2 MARCO REFERENCIAL⁵

2.2.1 RESEÑA HISTORICA DE AGROINNOVA

La Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca – AGROINNOVA fue planeada y creada a partir del desarrollo del proyecto financiado por el programa InfoDev del Banco Mundial en 2005 y el respaldo de siete entidades locales: la Corporación para el Desarrollo de Tunía – Corpotunia, la Cámara de Comercio del Cauca, la Universidad del Cauca, el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca -CREPIC-, el Centro Internacional de Agricultura Tropical –CIAT-, la Corporación Autónoma Regional del Cauca –CRC- y La Gobernación del Cauca a través de su Secretaria de Desarrollo Agropecuario y Minero. Las siete entidades son sus socios Fundadores.

Agroinnova fue constituida legalmente como una corporación sin ánimo de lucro en enero de 2007, su misión consiste en impulsar el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de la región desarrollando las capacidades empresariales innovadoras que involucran a Productores Rurales de Pequeña Escala del sector agroindustrial del departamento del Cauca, mediante su articulación con la oferta institucional, la prestación de servicios empresariales especializados y la implementación de estrategias soportadas en TIC's”.

Actualmente, Agroinnova es una entidad reconocida a nivel nacional por sus acciones en pro del desarrollo del sector agroindustrial de la región y por su alta capacidad de gestión; dichas potencialidades se han visto reflejadas en reconocimientos de tipo regional, nacional e internacional como lo son:

- Denominada Caso de Estudio como Experiencia Exitosa para el Banco Mundial, 2006.
- Mención de Honor como “Empresa Agropecuaria del Año” – Otorgada por el Diario el Liberal, Popayán Diciembre de 2006.
- Ponente en la Segunda Conferencia Latinoamericana y del Caribe de Incubadoras de Negocios “Global + IN3 Alianzas, Innovación para el emprendimiento en el Continente” Santiago de Chile – Chile Julio de 2007.
- Premio Nacional EXPOFINCA, LOS MEJORES DEL SECTOR AGROPECUARIO en la Categoría Proyección y Desarrollo, Medellín Marzo de 2008.
- Seleccionada por Colciencias y el Comité Internacional Evaluador de Ciencia y Tecnología del CRES 2008 como una de las 60 experiencias para la Muestra internacional de posters sobre Programas Exitosos de Gestión de la Transferencia de la Tecnología e Innovación para el sector académico y el sector productivo para el desarrollo de América Latina y el Caribe, en la categoría Incubadoras y Aceleradoras. Cartagena de Indias, Junio de 2008.

⁵Grupo AGROINNOVA. *Estrategia Organizacional AGROINNOVA.pdf* (2008)

Socios

- Universidad del Cauca
- Cámara de Comercio del Cauca
- Corporación Autónoma Regional del Cauca – CRC
- Gobernación del Cauca

Aliados

- Banco Mundial
- Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
- SENA Regional Cauca

2.2.1 Misión

“AGROINNOVA impulsa el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de la región desarrollando las capacidades empresariales innovadoras que involucran a Productores Rurales de Pequeña Escala del sector agroindustrial del departamento del Cauca, mediante su articulación con la oferta institucional, la prestación de servicios empresariales especializados y la implementación de estrategias soportadas en TIC’s”.

2.2.2 Visión

En el 2015 AGROINNOVA será una Organización del Conocimiento, reconocida por generar procesos de desarrollo regional y fortalecer empresas agroindustriales innovadoras, competitivas y ambientalmente sostenibles, con productos diferenciados en mercados especiales.

2.2.3 Objetivos Estratégicos

1. AGROINNOVA presta **servicios especializados competitivos** soportados en un efectivo modelo de gestión que la consolidan y posicionan como una organización sostenible y eficaz.
2. AGROINNOVA **desarrolla las competencias de su equipo humano y la gestión del conocimiento** para la innovación.

3. AGROINNOVA **articula las redes de productores rurales de pequeña escala** con las redes institucionales y empresariales oferentes de servicios tecnológicos para la generación y fortalecimiento de empresas competitivas.
4. AGROINNOVA **realiza procesos de investigación** y promueve la apropiación de los resultados obtenidos en las empresas incubadas y en su modelo de incubación.
5. AGROINNOVA **promueve la cultura emprendedora en la región** e implementa programas de incubación acordes con las necesidades de las empresas y las condiciones del talento humano que las conforma.
6. AGROINNOVA **integra los equipos de trabajo estratégicos en el Departamento** quienes lideran la formulación de planes para el desarrollo empresarial y productivo.

2.2.4 Modelo de Incubación

El modelo de Incubación se sustenta en la vocación tecnológica identificada en el departamento del Cauca y en la potencialidad existente de las diferentes cadenas o renglones productivos agropecuarios. La vocación de AGROINNOVA se concentra en las líneas productivas de fique, apicultura, guadua, cafés especiales, plantas aromáticas medicinales y condimentarias, flores y frutas tropicales y productos de Biocomercio, y todos aquellos dirigidos a mercados especiales.

Dentro de estas cadenas productivas, AGROINNOVA propicia la innovación en alimentos, cosméticos, nuevos materiales y medicina.

AGROINNOVA dirige sus mayores esfuerzos hacia la prestación de servicios de incubación apropiados a las condiciones de las áreas rurales buscando adaptar y fortalecer los servicios ofrecidos por las entidades socias, agrupándolos en cinco unidades de gestión estratégicas: i) Unidad de gestión comercial y mercadeo, ii) Unidad de Gestión Administrativa, financiera y Talento Humano, iii) Unidad de Gestión tecnológica, iv) Unidad de gestión de las Comunicaciones y v) Unidad de Gestión Jurídico Legal.

Su proceso de incubación se encuentra determinado por tres fases: pre-incubación, incubación y post-incubación.

Vocación Tecnológica

AGROINNOVA ha identificado y trabajado con emprendimientos innovadores que hacen parte de algunas cadenas productivas identificadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y otras enmarcadas la línea de Biocomercio Sostenible.

Estos emprendimientos se encuentran divididos en los siguientes sectores:

Sector Alimentos

- Apicultura
- Plantas aromáticas y condimentarias
- Helicicultura
- Granos de alto valor nutricional
- Setas comestibles
- Frutas y hortalizas en fresco y procesadas

Sector Salud

- Plantas medicinales
- Apicultura dirigida a medicina humana y veterinaria
- Fitoterapeúticos

Sector Ambiental

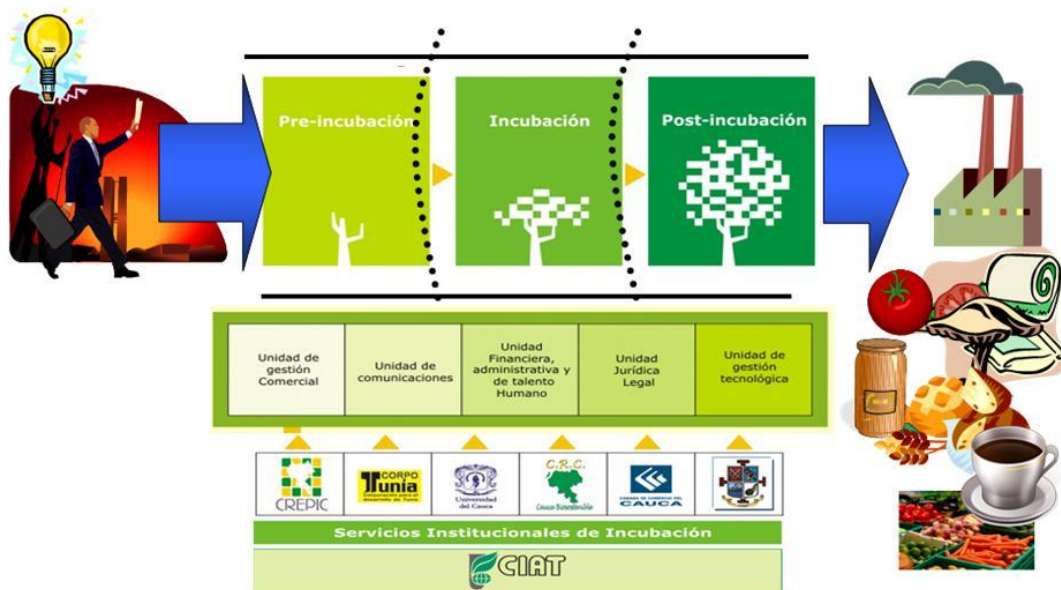
- Empresas de servicios ambientales
- Empaques ecológicos

Agricultura Orgánica

- Cafés especiales

2.2.5 Fases del proceso de incubación

Grafico 2. Esquema del proceso de Incubación



Servicios prestados por Agroinnova en cada una de las fases de Incubación

2.2.5.1 FASE DE PREINCUBACIÓN

Etapa en la que los emprendedores aprenden a desarrollar su plan de negocios



1. Proceso de Selección.
2. Capacitación en emprendimiento y empresarismo.
3. Diagnostico Inicial y asesoría para la elaboración del Plan de negocios.
4. Perfeccionamiento del Plan de Negocios.
5. Constitución legal de la empresa.
6. Asesoría para la elaboración de un plan de mercadeo y comercialización.
7. Asesoría para la formulación de una propuesta de proyecto de fortalecimiento empresarial.

Tiempo aproximado: 1 año.

2.2.5.2 FASE DE INCUBACIÓN

Soporte para desarrollar o fortalecer las facultades y habilidades indispensables para el desarrollo, operación y consolidación de su empresa.



1. Acompañamiento, Capacitación y Asesoría general para la ejecución del Plan de negocios.
2. Acompañamiento en la gestión y ejecución de los proyectos, acceso a créditos y Capital de riesgo.
3. Acompañamiento en la comercialización de productos.
4. Acompañamiento para la instalación de plantas piloto y primeras etapas de producción.
5. Apoyo para acceder a transferencia técnica e investigación tecnológica.

Tiempo aproximado: 3 años

2.2.5.3 FASE DE POST-INCUBACIÓN

Continuidad del desarrollo y crecimiento de la empresa fuera de la Incubadora



1. Acompañamiento en el Incremento de la escala de producción.
2. Acompañamiento en la comercialización de nuevos productos.
3. Acompañamiento en la Búsqueda de:
 - Socios Inversionistas
 - Socios comerciales
 - Socios Tecnológicos.
4. Acompañamiento, Capacitación y Asesoría especializada.

Tiempo aproximado: 1 año – 2 años

2.2.5.4 Reglamentación

Al momento de ingresar al proceso de incubación de AGROINNOVA, se establecen acuerdos entre los emprendedores y la Incubadora entre los cuales se encuentran: el acuerdo de confidencialidad, como medida de protección de la información que se suministren las partes, un contrato de incubación, con el cual se especifiquen los compromisos adquiridos entre los emprendimientos y Agroinnova y un contrato de regalías, donde en el que se establece un porcentaje de retribución a AGROINNOVA sobre las ventas durante un periodo de tiempo fijo, el cual se hace efectivo cuando la empresa culmina con éxito todas las fases de incubación.

2.2.5.5 Proceso de ingreso

AGROINNOVA abre cada año durante los meses de septiembre y octubre su convocatoria denominada “Programa de Emprendedores Agroindustriales Innovadores” a la cual, los emprendedores se inscriben diligenciando la Preficha perfil, enviándola vía correo electrónico y llevándola impresa a las oficinas de Agroinnova.

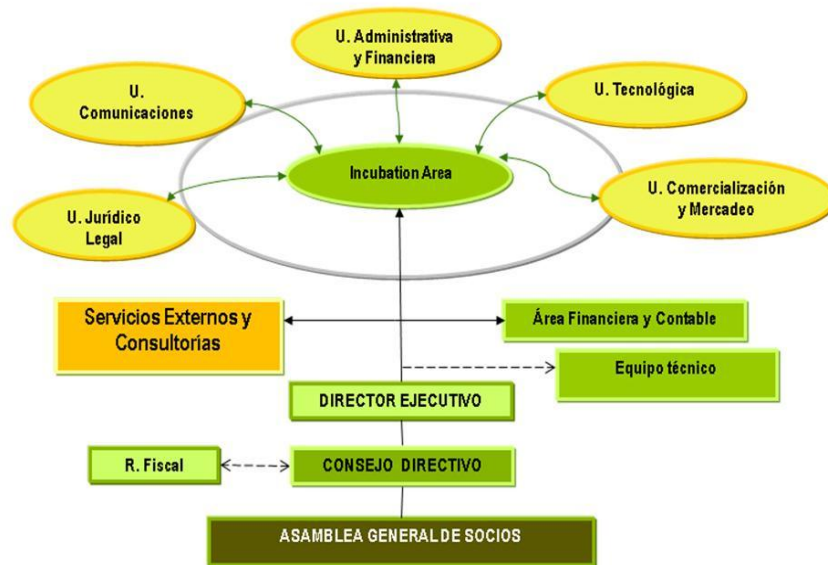
Posteriormente, AGROINNOVA realiza una preselección y notifica a los escogidos que continúen con el proceso diligenciando la ficha perfil y elaboren una

presentación de su emprendimiento en el formato disponible en la página web de AGROINNOVA.

El equipo evaluador, conformado por delegados de todas las entidades socias de AGROINNOVA establece un calendario de presentaciones durante las siguientes semanas, y posteriormente se notifica vía correo electrónico y en la página web de AGROINNOVA el listado de seleccionados para iniciar el proceso de incubación.

2.2.6 ORGANIGRAMA

Grafico No. 3 Estructura Organizacional



2.2.7 Portafolio de Servicios

2.2.7.1 Servicios ofrecidos por AGROINNOVA

La Corporación Incubadora de empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA presenta su portafolio de servicios en cuatro grandes campos:

1. **SERVICIOS INTEGRALES:** Servicios soportados en los cuadros directivos de la corporación.
2. **SERVICIOS GESTIONADOS CON EL SECTOR EDUCATIVO:** El sistema educativo le provee a Agroinnova de infraestructura y soporte científico y tecnológico, de tal manera que los recursos de la universidad se ponen a disposición de los emprendedores y empresas y a su vez, pueden ser desarrollados conjuntamente (Universidad-Agroinnova)

3. **SERVICIOS GESTIONADOS CON LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LA INNOVACIÓN DEL SISTEMA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA:** Como una estrategia para suplir la deficiencia de actores financiadores, Agroinnova gestiona la consecución de recursos para desarrollo de las empresas.
4. **SERVICIOS DE VALOR AGREGADO OFRECIDOS POR LAS UNIDADES DE GESTIÓN ESPECIALIZADAS:** En el proceso de apoyo a las empresas, Agroinnova provee servicios empresariales provenientes de la institucionalidad, articulados por sus unidades de gestión especializada.

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad de estudio es la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del trabajo se recurrirá a la obtención de datos en fuentes secundarias como primarias.

3.2.1 Fuentes secundarias.

Libros, documentos, revistas, internet y demás que proporcionen información actual y pertinente para la realización del trabajo.

3.2.2 Fuentes primarias.

Observación de acontecimientos que se den en la Corporación AGROINNOVA, sesiones de grupo, entrevistas con administrativos y personal mediante los cuales se logre conocer cada una de las actividades que realizan a diario.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.

Para la construcción de procesos y procedimientos más eficientes en la sede se debe utilizar una estructura metodológica unificada y participativa, la cual inicia con la detección de la necesidad de contar con actividades y tareas más ágiles, que implique el convencimiento firme de todos, empezando por la dirección, de que el manual es una gran oportunidad de introducir mejoras sustanciales en la entidad y que al personal y a los usuarios se les debe mantener la credibilidad a través de hechos y no de simples palabras.

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo de grado se realizó de la siguiente manera:

Según las fases descritas anteriormente iniciamos por la identificación de los procesos que se realizan actualmente en la Corporación Agroinnova y los procedimientos que se encuentran involucrados dentro de los procesos a los que se les realizará el manual, el levantamiento de toda la información se realiza a través de visitas a la Corporación Agroinnova donde se desarrollaron entrevistas de manera informal con funcionarios de las áreas administrativa, contable y financiera, con el objetivo de determinar si actualmente se cuentan con procedimientos estandarizados.

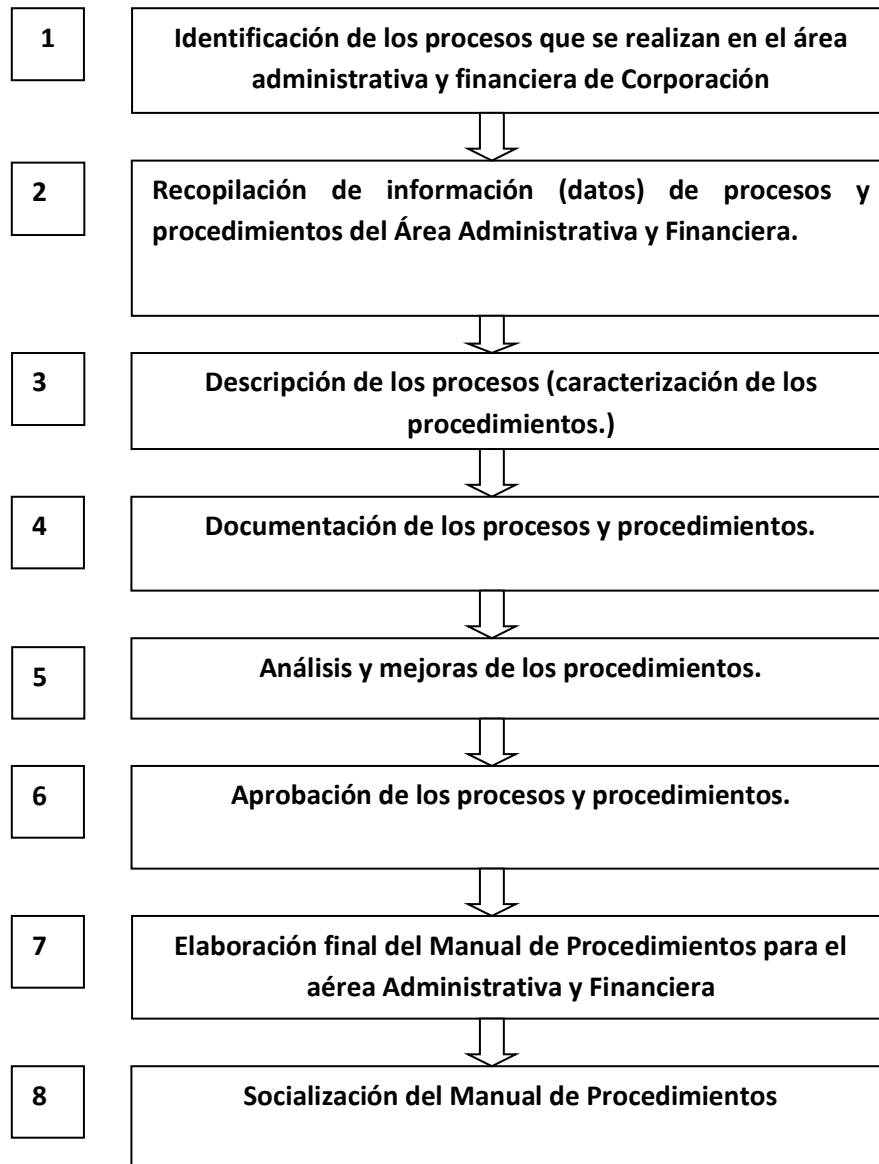
Actualmente la Corporación cuenta con un Mapa de Procesos por lo que no fue necesaria su elaboración, se realizó un análisis para proponer mejoras en caso de ser necesarias posteriormente se identificó un listado de todos los procedimientos más relevantes según el área de estudio para obtener la lista final de procesos y procedimientos administrativos contables y financieros.

Una vez obtenidos todos los procesos y procedimientos se hizo la recopilación de toda la información (datos), de los procedimientos del área administrativa, contable y financiera de la corporación, plasmada en el Mapa de Procesos, para lo cual se contó con distintos instrumentos, como son la observación y entrevistas anteriormente mencionadas, utilizando un formato, donde se diligenció el área, la dependencia, nombre del procedimiento, sus pasos, la descripción y el ejecutante o responsable.

Teniendo toda la información del área de estudio se continuó con la descripción y documentación de los procedimientos mediante una caracterización de los mismos, de acuerdo a un formato que contiene los siguientes ítems: nombre del procedimiento, objetivo del procedimiento, alcance, responsable, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, recursos humanos, recursos de infraestructura y ambiente de trabajo, documentos asociados internos, documentos asociados externos, requisitos aplicables como normas o legales y reglamentarios, para de esta manera presentarlos de forma escrita, quedando así la documentación de todos los procedimientos.

La metodología utilizada en el presente trabajo es la que se describe a continuación en la figura 4.

Gráfico 4. Fases de Trabajo para El diseño del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros de la Corporación AGROINNOVA.



CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 Identificación de los procesos actuales de la Corporación AGROINNOVA

Actualmente tienen identificados los siguientes procesos que se encuentran plasmados en el mapa entregado por la Corporación Incubadora de empresas agroindustriales Agroinnova:

Procesos estratégicos:

- Gestión del conocimiento e investigación
- Mejoramiento continuo del modelo de incubación
- Planeación estratégica y gestión del desempeño
- Seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión
- Gestión de apalancamiento financiero

Procesos Misionales:

- Pre-incubación
- Incubación
- Post-incubación
- Servicios externos y consultorías
- Mercadeo

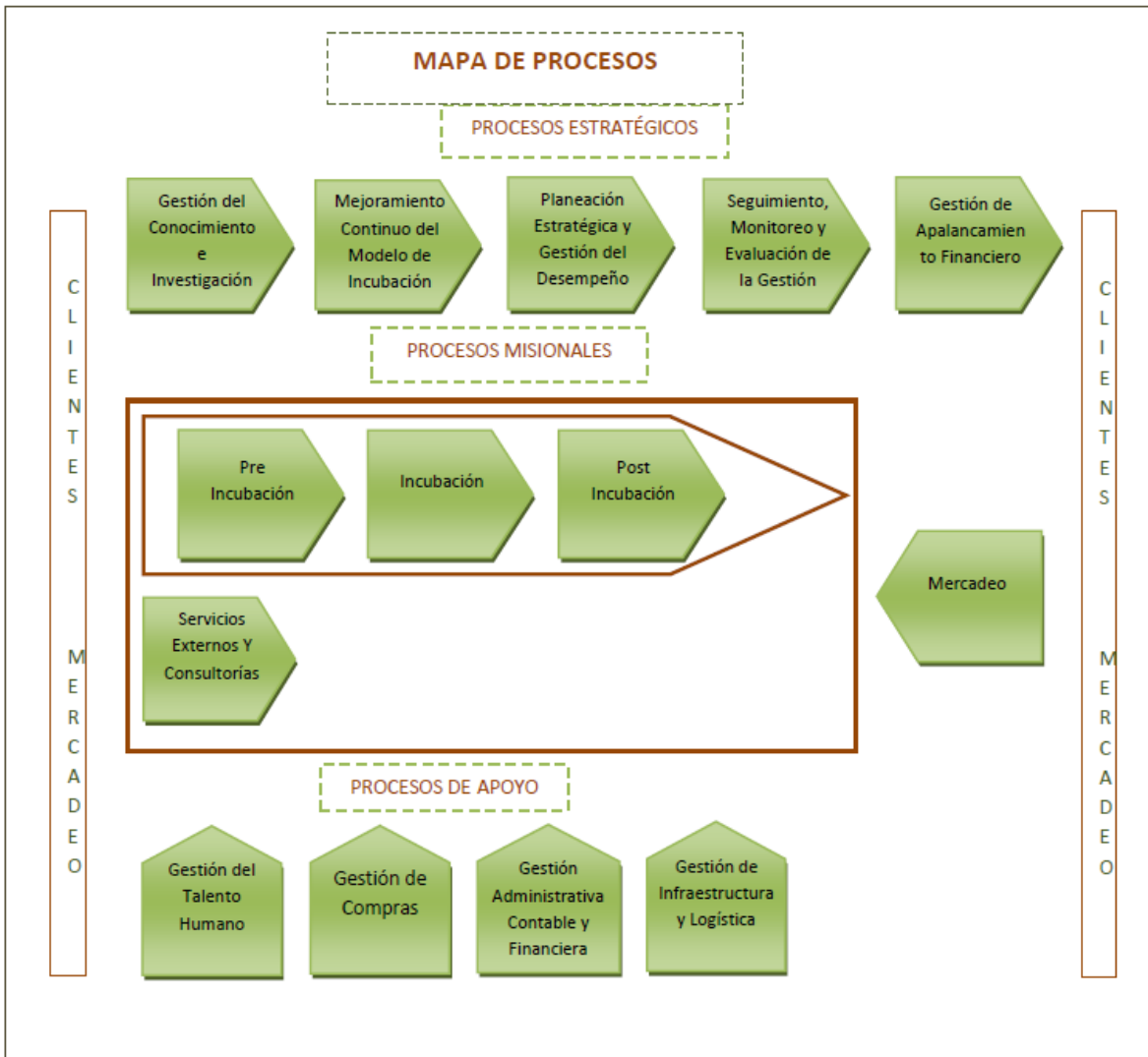
Procesos de Apoyo

- Gestión del talento humano
- Gestión de compras
- Gestión administrativa, contable y financiera
- Gestión de infraestructura y logística

4.1.2 Mapa de procesos

La corporación tiene establecido un mapa de procesos en los que están plasmados cada uno de los procesos actuales, se encuentran definidos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, razón por la cual no se hizo necesario, estructurar uno nuevo.

Gráfico 5. Representación gráfica Mapa de procesos



Fuente: Agroinnova

Realizando un análisis, se generaron dos propuestas para modificar el mapa de procesos.

- La primera fue modificar el área de mercadeo de los procesos misionales, pero la razón por la cual la Corporación lo incluyó como proceso misional es que la oferta de portafolio de servicios dentro de la cual se encuentra todo lo referente al proceso de incubación y las consultorías y asesorías externas, antes de considerarlas a ambas como una estrategia de sostenibilidad deben ser vistas como dos procesos que hacen parte de la misión de la corporación, es decir, es esta la razón de ser de la organización. La incubación no es una fuente de recursos de sostenibilidad y en cuanto a las consultorías y asesorías externas, hace falta llevar a cabo un proceso de mercadeo que requiere de un estudio determinado y que la Corporación aún no ha realizado
- La segunda propuesta estaba enfocada en separar los procesos administrativos de los contables y financieros, pero en el transcurso del trabajo se hace evidente que la mayor parte de los procesos contables son realizados por el asistente administrativo y están muy ligados con los procesos financieros, razón por la cual separarlos generaría confusión

4.1.3 Identificación de los procedimientos del área administrativa contable y financiera

Nuestra área de estudio se encuentra dentro de los procesos de apoyo y a continuación realizamos un diagnóstico de los diferentes procedimientos teniendo en cuenta su plan de gestión actual y las entrevistas con los funcionarios

Proceso de Apoyo

Gestión administrativa, contable y financiera

- **Caja menor:**
Actualmente no se encuentran establecidos formalmente procedimientos que le permitan al funcionario tener una guía de los pasos a seguir para lograr un control de la caja menor, razón por la cual cuando se presenta un cambio del personal encargado cambia la forma de manejo y algunos pasos son adecuados según su criterio.
- **Pago de nómina**
En la corporación solo se encuentra un funcionario por contrato laboral, el procedimiento es realizado es pequeño pero tampoco se encuentra establecido formalmente.

- **Pago de contratos por orden de prestación de servicios**
La mayoría del personal es contratado por orden de prestación de servicios y se hace necesario tener documentado este procedimiento para tener claridad en los pasos a seguir para realizar el pago de estos funcionarios.
- **Registro de Egresos**
El registro de los egresos es manejado en su mayoría por el contador(a), pero se hace necesario estandarizar y documentar cada uno de los pasos a seguir para evitar confusiones y no se afecte la disponibilidad presupuestal.
- **Registro de Ingresos**
La corporación obtiene ingresos por donaciones o aportes de terceros, razón por la cual es importante tener documentado los pasos a seguir cuando se obtienen este tipo de ingresos
- **Presupuesto**
El manejo del presupuesto afecta todas las actividades de la corporación, actualmente se realiza de forma empírica pero no se encuentran documentadas las actividades involucradas para lograr un mejor manejo.
- **Informes financieros**
Son realizados de forma empírica, no están documentadas las actividades y se hace necesario para lograr estandarizarlas y guiar a futuros funcionarios.
- **Conciliaciones bancarias**
Se debe generar un marco procedimental que sirva de guía para el desarrollo en forma integrada e interrelacionada de las actividades que conlleva este procedimiento.
- **Actas**
Se realizan para dejar documentadas las decisiones que se tomen en las reuniones de consejo directivo y asamblea general, en los estatutos se encuentran algunas actividades pero no están estandarizadas.

4.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION Y DOCUMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

El levantamiento de la información de los procedimientos de las diferentes áreas, se realizó en la sede de la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca Agroinnova, para lo cual se programó como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2. Cronograma de Fechas

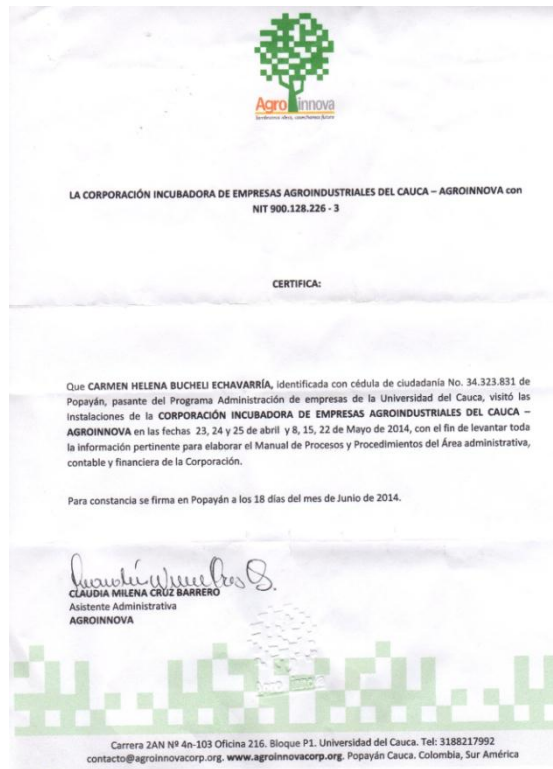
FECHA	SEDE
Abril 23, 24, 25 de 2014	Popayán
Mayo 8, 15, 22 de 2014	Popayán

Para el área administrativa y financiera se realizaron entrevistas con los funcionarios encargados de los procesos involucrados.

- Claudia Cruz – Asistente Administrativa, encargada de los procesos administrativos y contables
- Sandra Fernández - Contadora, encargada de los procesos financieros.

Las visitas mencionadas anteriormente se pueden constatar en las siguientes constancias, firmadas por

4.2.1 Certificación de Levantamiento de la Información de los procedimientos



4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

La descripción de los procedimientos se elabora teniendo en cuenta las entrevistas con cada uno de los funcionarios de la Corporación Agroinnova así:

Primero se diligencia el siguiente formato de levantamiento de la información, especificado en la tabla.

Tabla 3. Formato de Levantamiento de la Información para la Descripción de los Procedimientos.

Área:		
Dependencia:		
Procedimiento:		
Paso	Descripción	Responsable

- **Área:** se detalla el área de actividad, departamentos que están directamente relacionadas con el procedimiento para cumplir con las funciones básicas que realiza la Entidad, a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.
- **Dependencia:** Se describe la oficina o divisiones que dependen de otra principal.
- **Procedimiento:** Se identifica lo que se hace dentro de la Entidad.
- **Paso:** Se define el cauce formal de una serie de pasos con los cuales se concretan las actividades para la realización del procedimiento.
- **Descripción:** Se detalla cada uno de los pasos que se tienen que llevar a cabo para la realización del procedimiento.
- **Responsable:** Se especifica las personas, puestos o unidades que intervienen en el procedimiento, precisando su responsabilidad y participación.

4.3.1 Descripción de los procedimientos

4.3.1.1 Descripción del procedimiento de caja menor

Tabla 4. Descripción del procedimiento de caja menor

Área:	Administrativa	
Dependencia:	Gestión Administrativa, contable y financiera	
Procedimiento:	Caja Menor	
Paso	Descripción	Responsable
Apertura anual de caja menor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe tener en cuenta el cierre contable de fin de año. 2. Análisis de comportamiento y tendencias de gastos de la caja menor 3. Acta de apertura y entrega de caja menor. 	<p>Dirección administrativa</p> <p>Asistente administrativo</p>
Identificación del gasto	<ol style="list-style-type: none"> 4. Se debe identificar si el gasto puede ser aprobado por caja menor. 5. Realizar una relación de los gastos efectuados por la Corporación Agroinnova o por Colciencias. 	Asistente administrativa
Valides de soportes físicos	<ol style="list-style-type: none"> 6. Verificar que los soportes sean legales. <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas de régimen simplificado son retenedoras de fuente por lo cual la factura debe venir acompañado del RUT, en caso de no presentar factura, se debe hacer firmar un documento equivalente. • Si la empresa es de régimen común, no retiene fuente y el soporte legal sería la factura. 7. Si es necesario se debe realizar el cambio de los soportes legales • El RUT debe estar acorde con la actividad económica y con año legal vigente 	Asistente administrativa
Recepción de reintegro de caja menor	<ol style="list-style-type: none"> 8. El registro se realiza cuando se tienen los soportes físicos del gasto 9. Cuando se ha utilizado el 70% del dinero de caja menor se realiza la solicitud de reintegro 10. Aprobación del reintegro del dinero 11. Diligenciar cheque por el valor requerido 	<p>Asistente administrativa</p> <p>Dirección administrativa</p>

Paso	Descripción	Responsable
Revisión periódica de saldos	12. Se entregan los informes de caja menor con soportes cuando sean solicitados 13. Se realiza la debida verificación de gastos 14. Se ingresa la información al software contable	Asistente administrativa Contador(a)

4.3.1.2 Descripción del procedimiento Presupuesto

Tabla 5. Descripción del procedimiento Presupuesto

Área:	Administrativa	
Dependencia:	Gestión Administrativa, contable y financiera	
Procedimiento:	Presupuesto	
Paso	Descripción	Responsable
Planeación del presupuesto	1. Proyección de gastos por proyecto a ejecutar 2. Revisión del plan operativo anual POA 3. Entrega del presupuesto a funcionaria encargada	Dirección administrativa
Ejecución del presupuesto	4. Realizar la discriminación de gastos mensuales y por rubro 5. Planear los gastos de cada rubro 6. Realizar gastos e inversiones según el presupuesto y el POA 7. Tener en cuenta las contrapartidas para confirmar los gastos correspondientes al proyecto o los de Agroinnova	Asistente administrativa
Revisión del presupuesto	8. Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal 9. Reestructuración del presupuesto en caso de ser necesario.	Dirección administrativa Asistente administrativa
Ajustes al presupuesto	10. Acciones y novedades sobre el presupuesto ajustándose a los ingresos y necesidades reales.	Dirección administrativa Asistente administrativa

4.3.1.3 Descripción del procedimiento Registro de Ingresos

Tabla 6. Descripción del procedimiento Registro de Ingresos

Área:	Administrativa	
Dependencia:	Gestión Administrativa, contable y financiera	
Procedimiento:	Presupuesto	
Paso	Descripción	Responsable
Recepción de ingresos	1. Recibe ingresos por concepto de: <ul style="list-style-type: none"> • Aportes, donaciones y asignación de recursos • Préstamos. • Bienes inmuebles 	Dirección administrativa
Comprobante de ingresos	2. Diligencia el comprobante de ingreso, nota de contabilidad o actas de entrega (según el caso)	Contador(a)
Revisión y recepción de soportes	3. Revisa, firma y distribuye el comprobante así: Original; a quien entrega el pago. Copia al contador.	Asistente administrativo
Verificación de ingresos	4. Verifica la secuencia de los comprobantes, los suma y los compara con los ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Si se presenta irregularidades se deben verificar nuevamente los comprobantes e ingresos y tomar medidas de ser necesario 	Asistente administrativo (contador(a))
Informe	5. Prepara el informe de movimiento de ingresos; anexando los comprobantes	Asistente administrativo
Envío de información	6. Envía los depósitos, y los comprobantes a contabilidad	Asistente administrativo
Registro	7. Realizar registros contables	

4.3.1.4 Descripción del procedimiento Registro de Egresos

Tabla 7. Descripción del procedimiento Registro de Egresos

Área:	Administrativa	
Dependencia:	Gestión Administrativa, contable y financiera	
Procedimiento:	Registro de Egresos	
Paso	Descripción	Responsable
Verificación de presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica la disponibilidad presupuestal. 2. Realiza estudios comparativos de control para las cuentas de servicios, bienes a contratar o cuentas por pagar 	Asistente administrativa
Aprobación de egresos	<ol style="list-style-type: none"> 3. Aprobación de la Dirección Ejecutiva, para realizar las contrataciones 	Asistente administrativa
Revisión de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de los soportes físicos de egresos e inversiones 	Contadora
Novedades	<ol style="list-style-type: none"> 2. Toma de decisiones y acciones en caso de escases presupuestal o hallazgos de incumplimiento de compromisos por parte de un proveedor 3. Realizar una resolución de novedades de pagos y obligaciones 	Contadora

4.3.1.5 Descripción del procedimiento Actas

Tabla 8. Descripción del procedimiento Actas

Área:	Administrativa	
Dependencia:	Gestión Administrativa, contable y financiera	
Procedimiento:	Actas	
Paso	Descripción	Responsable
Convocatoria Consejo Directivo Asamblea General	<ol style="list-style-type: none"> 1. La convocatoria se debe realizar por medio de comunicación escrita, con lugar, fecha y hora de la reunión. 2. Con fecha no menor a 15 días calendario para reunión ordinaria u 8 días para extraordinaria, Una vez al año, dentro de los primeros 4 meses del año calendario para Asamblea General. 3. Para el consejo directivo se debe realizar con antelación no menor a 8 días si es reunión ordinaria y 2 días extraordinaria 	Director Ejecutivo
Sesión	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dentro de la cual se toman decisiones sobre las atribuciones pertinentes a la asamblea general y el consejo directivo 	
Acta	<ol style="list-style-type: none"> 5. Se realiza un acta borrador sobre los temas tratados y decisiones tomadas (quorúm), para ser aprobada en la siguiente reunión. 	Asistente administrativa

4.3.1.6 Descripción del procedimiento pago de nómina

Tabla 9. Descripción del procedimiento pago de nómina

Área:	Administrativa	
Dependencia:	Gestión Administrativa, contable y financiera	
Procedimiento:	Pago de Nómina	
Paso	Descripción	Responsable
Liquidación inicial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe realizar un listado de nómina 2. Se debe realizar la liquidación inicial de las personas que se encuentran dentro de la nómina de la Corporación para hacer las deducciones por única vez al año según la ley. 	<p>Asistente administrativa</p> <p>Contador (a)</p>
Aprobación	<ol style="list-style-type: none"> 3. El funcionario encargado debe realizar la debida aprobación de la liquidación entregada por el (la) contador (a) 	<p>Director(a)</p> <p>Ejecutivo(a)</p>
Pago	<ol style="list-style-type: none"> 4. Realizar el pago correspondiente mes a mes, de los funcionarios según liquidación inicial 	Asistente administrativa
Registro	<ol style="list-style-type: none"> 5. El pago realizado se debe registrar dentro de los egresos con sus respectivos soportes legales. <ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de egreso o comprobante de pago de nómina 	Asistente administrativa

4.3.1.7 Descripción del procedimiento pago de contratos OPS

Tabla 10. Descripción del procedimiento pago de contratos OPS

Área:	Administrativa	
Dependencia:	Gestión Administrativa, contable y financiera	
Procedimiento:	Pago de contratos por OPS	
Paso	Descripción	Responsable
Liquidación inicial	1. El pago es fijado según el presupuesto de cada proyecto	Director Ejecutivo
Documentos requeridos	2. Para realizar el pago, los funcionarios con contrato por OPS deben presentar los siguientes requisitos: Entregar el informe del mes correspondiente al pago. Soporte de pago de Seguridad Social. Planilla con las deducciones	Funcionarios OPS
Verificación	3. Se debe realizar una verificación de los requisitos exigidos para realiza la solicitud del pago, de lo contrario se le debe pedir al funcionario que realice los ajustes necesarios	Asistente administrativo
Aprobación	4. Se debe realizar un documento equivalente firmado para realizar la solicitud del pago 5. Aprobación del pago	Asistente administrativo Director (a) ejecutivo(a)
Pago	6. Se entrega al funcionario el cheque correspondiente al pago del mes para su desembolso.	Funcionario

4.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Una vez que los procesos han sido identificados, se procede a caracterizarlos por medio del formato que se establece en la tabla 11, el cual quedó plasmado en la documentación del Manual de Procesos y Procedimientos final, una vez realizado el respectivo análisis a cada uno de ellos.

Tabla 11. Formato Caracterización de los Procedimientos.

PROCESO:				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:				
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:				
ALCANCE:				
RESPONSABLE:				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
RECURSOS				
HUMANOS:		DOCUMENTOS ASOCIADOS		REQUISITOS APLICABLES
INFRAESTRUCTURA	INTERNOS:	EXTERNOS	NORMAS	LEGALES:
:	:	:	:	
AMBIENTE DE TRABAJO:				
INDICADORES		INTERPRETACIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ		

La estructura de los procedimientos se realizó de acuerdo con las siguientes características:

➤ Características de los Procedimientos:

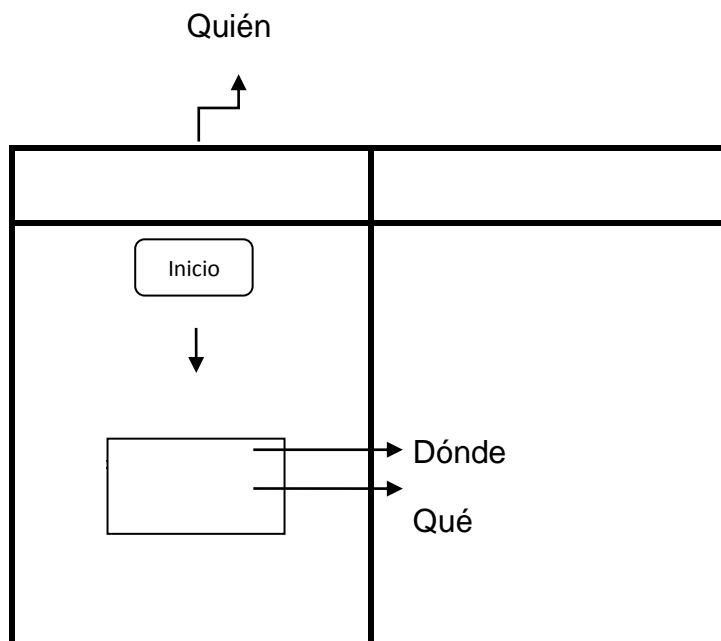
- Proceso: Se identifica el nombre del proceso.
- Nombre del procedimiento: Se identifica lo que se hace dentro de la sede.
- Objetivo del procedimiento: Se detalla el logro específico que se quiere alcanzar en la ejecución del procedimiento.
- Alcance: Se identifica hasta dónde aplican las actividades del procedimiento

- **Responsable:** Se especifica el cargo del funcionario bajo cuya responsabilidad está el procedimiento. No se refiere necesariamente a los que intervienen en las actividades, sino al funcionario a quien la sede identifica como líder o cabeza visible de este procedimiento y quien debe asegurar, que el mismo, se lleve a cabo.
- **Actividades:** Se define el conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o de la sede, la cual debe cumplir una secuencia.
- **Entradas al procedimiento:** Aquí se detalla los insumos, materias primas o información que se requiere para llevar a cabo el procedimiento.
- **Proveedores:** Se identifican dos clases de proveedores que son; proveedores internos, donde se identifica los otros procedimientos o procesos que le entregan resultados al procedimiento y los proveedores externos, se refiere a las entidades externas o personas que entregan algún insumo o materia prima requerida para el procedimiento.
- **Salidas:** Se detallan los resultados que se obtienen al ejecutar las actividades del procedimiento.
- **Clientes:** Se especifican los usuarios de la prestación del servicio o usuarios receptores de la Corporación.
- **Recursos:** Se detalla cuáles son los recursos humanos, en el cual se identifican los cargos que intervienen en el procedimiento; recursos de infraestructura, donde se deben considerar los equipos, instalaciones, servicios de apoyo (transporte, sistemas de información, hardware, software) que se requieren en el procedimiento y recursos de ambiente de trabajo, donde se deben considerar aquellas condiciones ambientales (físicas, sociales, etc.) que puedan afectar la prestación del servicio.
- **Documentos asociados:** se debe identificar los soportes que se requieren para llevar a cabo el procedimiento, pueden ser documentos internos, donde se determinan los documentos que la Corporación genera para el normal desempeño de las actividades en cada uno de los procedimientos o documentos externos, que son aquellos documentos que la Corporación no genera, pero que se utilizan para el normal desempeño de las actividades.
- **Requisitos aplicables,** se detalla los requisitos especificados por el usuario, incluidos con actividades de entrega, también pueden ser legales y reglamentarios, los cuales se refieren a aquellas disposiciones del Estado que establecen lineamientos para la ejecución del procedimiento, o también pueden

referirse a requisitos establecidos por la propia sede, para llevar a cabo el procedimiento.

- Indicadores y su interpretación, a través de los cuales se efectúa el seguimiento y medición al procedimiento. Para definir los indicadores se tienen en cuenta el pensamiento estratégico de la Corporación, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de sus procedimientos.
- Quién elaboró, revisó y aprobó el respectivo procedimiento.
- Diagrama de flujo de los procedimientos: lo primero que se tiene en cuenta es el número de personas que intervienen en el procedimiento, para de esta manera realizar los diferentes cuadros, luego se inicia con las actividades en una figura donde se coloca el lugar de la actividad y lo que se hace, como se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6. Diagrama de Flujo



AMBIENTE DE TRABAJO <ul style="list-style-type: none"> • Administración por objetivos • Trabajo en equipo • Responsabilidad • Manejo de Información • Buenas relaciones interpersonales 				
INDICADORES $\frac{\text{Valor de caja menor ejecutado}}{\text{Valor de caja menor Autorizado}} \times 100$ $\frac{\text{Cantidad de soportes aprobados}}{\text{Cantidad de soportes recibidos}} \times 100$		INTERPRETACION Porcentaje real ejecutado Porcentaje de soportes legales entregados		

Posteriormente, se procede a realizar el diagrama del flujo del procedimiento. (Ver Anexo 1. Manual de Procesos y Procedimientos)

4.5 ANALISIS Y MEJORAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

La técnica es una herramienta para el análisis de problemas y crítica sistemática de las formas de hacer las cosas, para llegar al desarrollo y aplicación de procedimientos más eficientes. Por consiguiente, para conocerlos y analizarlos, se utiliza la técnica conocida como las 5W+2H", la cual consiste en desglosar cada una de las operaciones del procedimiento, es decir preguntando el ¿What?/Qué; ¿Why?/Por qué; ¿Where?/Dónde; ¿Who?/Quién; ¿When?/Cuándo; ¿How?/Cómo y ¿How many?/Cuántos.

El manual realizado en este trabajo es el primero que se implementará en la sede, razón por la cual no es posible proponer mejoras sin tener un marco comparativo que permita medir el porcentaje de simplificación de los procedimientos

La técnica anteriormente mencionada no fue aplicada, debido a que son pocas las personas involucradas en cada uno de los procedimientos, el lugar en donde se realizan es el indicado y las actividades están bien definidas de manera que con el personal idóneo y una guía como el presente manual, se logra la estandarización de los procesos y evita futuros problemas con la ejecución de los procedimientos.

4.6 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Considerando la importancia que tiene el Manual de Procesos y Procedimientos dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, en la realización de su estructura, se tuvo en cuenta diferentes elementos considerados en el sistema.⁶, como son:

4.6.1 Desarrollo de la Portada, Tabla de Contenido, Características de la Entidad, Generalidades del Manual de Procesos y Procedimientos, Mapa de Procesos General y Definición de Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo.

➤ Portada: Se identifica a la Entidad, donde la estructura de la primera página , consta de:

- Logotipo de la Entidad: Ubicado en la parte superior o encabezado de página.
- Nombre oficial de la Entidad: Corporación incubadora de empresas Agroindustriales del Cauca Agroinnova, ubicado en el centro de la hoja.
- Denominación del trabajo: Nombre del documento que se realizó. En este caso MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE LAS AREAS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CORPORACION INCUBADORA DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DEL CAUCA AGROINNOVA", el cual lo ubicamos en el centro de la hoja.
- Codificación, la cual se realizó como se describe a continuación:
 - La primera posición (3 letras) es para las iniciales del Manual de Procesos y Procedimientos que se está realizando, así:
 - MPP: Manual de Procesos y Procedimientos.
 - La segunda, tercera y cuarta posición (2 y 3 letras), es para el área a la cual corresponde, quedando de esta forma:

AAD: Área Administrativa. ACF: Área Contable y Financiera

⁶ ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos.

Posteriormente cada procedimiento se codificó así:

- La primera posición (2 letras) para las iniciales de procedimiento:

PR: PROCEDIMIENTO

- La segunda posición (1 número o más), para el número del procedimiento al que corresponde:

1. caja menor

2: Pago de nómina.

3: Contratos por Orden de prestación de servicios... Etc.

- La tercera posición (1 letra), para la clasificación de los procesos, es decir si son estratégicos, misionales y de apoyo.

E: Estratégicos

M: Misionales

A: Apoyo

- Edición o versión, donde se coloca 01 porque corresponde a la primera versión para la Entidad.
- Fecha de elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.
- Conteo de las páginas del Manual de Procesos y Procedimientos. El código, Edición, Fecha y Conteo de las páginas se ubican en la parte izquierda, después del logotipo de la Entidad, en este orden.
- Responsabilidades: se define, quién lo elaboró, quién lo revisó y quién lo aprobó. Se ubica en la parte inferior de las páginas.

- Tabla de contenido: Donde se detallan las generalidades del manual, relación de los capítulos y páginas correspondientes, que forman parte del documento.
- Características de la Entidad: consiste en una descripción general de lo que es la Entidad, en la que se representa:
 - Reseña Histórica.
 - Portafolio de productos.
 - Organigrama.
 - Misión y Visión.

Se presentaron las anteriores características, con el fin de que todos los empleados conozcan más afondo la entidad, todos los servicios que ofrece y su organigrama actual y que además se concienticen de la importancia de saber la razón de ser de la Entidad y a dónde se quiere llegar.

- Generalidades del Manual de Procesos y Procedimientos, donde se especifica:
 - Introducción: En la cual se describe la importancia del manual, exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
 - Objetivo del manual: Se especifica el fin último del manual. Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
 - Justificación del manual: donde se especifica el porqué de la realización del manual.
 - Destinatarios del manual: se especifica a quién va dirigido el Manual de Procesos y Procedimientos.
 - Simbología utilizada: Se detalla los símbolos que se van a utilizar para el diagrama de flujo de los procedimientos.
 - Metodología: Se definen los pasos que se van a seguir con el Manual de Procesos y Procedimientos.
- Mapa de Procesos General.
 - Mapa de Procesos y Procedimientos.
- Procesos Estratégicos, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo, definidos en la caracterización de los procedimientos.

4.7 APROBACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DEL PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FINAL.

Una vez elaborado el Manual de Procesos y Procedimientos, se sometió a revisión por parte de los responsables para las sugerencias, ajustes y su aprobación final, lo cual lo podemos observar en la siguiente acta

Por su parte, la sensibilización de los funcionarios de la sede, debe ser una actividad previa y permanente al proceso de implementación y mantenimiento del Manual de Procesos y Procedimientos, así como la capacitación en la estructura, funcionalidad y beneficios de aplicar el dicho manual.



5. CONCLUSIONES

- El manual de procesos y procedimientos es una herramienta que permite la correcta inducción y orientación del personal facilitando su incorporación a la Entidad y determinando algunas funciones de los órganos administrativos en la ejecución de los procedimientos asignados que permitan una adecuada gestión
- La documentación de los procedimientos tanto para el área administrativa como para el área financiera, permite alinearlos con la misión y la visión de la entidad realizando un proceso de mejora continua en la calidad de la prestación de sus servicios.
- Para los funcionarios de la entidad el manual de procesos y procedimientos es una herramienta valiosa para armonizar la comunicación, ya que constituye una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad determinada, que favorece la optimización del tiempo y otros recursos
- Todas las actividades de los procedimientos se encuentran bien definidas y no razón por la cual no se propusieron mejoras en los procedimientos.
- Para realizar el presente trabajo se hizo indispensable conocer a fondo las actividades que se ejecutan en cada procedimiento y así lograr caracterizaciones precisas y que no sean confusas para las personas que van a hacer uso del manual.
- Es importante observar la forma en que se hacen las cosas para evitar que se presenten olvidos en los funcionarios al momento de indagar sobre las actividades que realizan en cada procedimiento.

6. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

- El manual de procesos y procedimientos del área administrativa, contable y financiera debe estar al alcance de los funcionarios encargados, en un lugar de fácil acceso para cualquier consulta
- Es importante socializar este manual en caso de un ingreso nuevo de personal en el área administrativa o contable para que su inducción al cargo sea más fácil y evite inconvenientes futuros
- Se debe hacer un seguimiento y análisis permanente para identificar si existen mejores formas de realizar los procesos y procedimientos, por lo que el manual deberá actualizarse constantemente
- El Manual de Procesos y Procedimientos esta entre una serie de documentos que exige la norma ISO 9001 para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo cual se marca un inicio para seguir por éste camino.
- El presente trabajo resalta la importancia de implementar en cada una de las áreas, marcos procedimentales para fortalecer la productividad y competitividad de la empresa generando un sistema de mejoramiento continuo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto (1997). Los Manuales de Procedimientos 2ª. Edición.
- Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Versión 2008
- Valda. J.C. (2010). *Que es una incubadora de empresas*. Grandes Pymes. <http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/01/que-es-una-incubadora-de-empresas/>
- Grupo AGROINNOVA. *Estrategia Organizacional AGROINNOVA.pdf* (2008)
- ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos

ANEXOS

Anexo 1.

Manual de procesos y procedimientos de las áreas Administrativa y Financiera de la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA.