

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE UNA COMISIÓN NACIONAL
DE REFORMA EN UNA INSTITUCIÓN QUE PRESTA SERVICIO DE
SEGURIDAD NACIONAL”**

**TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR
JULIO ENRIQUE HERRERA LÓPEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESORES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS

PRACTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración – Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena

JURADO QUE PRÁCTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Darleny Edith Cabrera Corado
EXAMINADOR:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIÉCISEIS DE OCTUBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de septiembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 179-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de julio de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE UNA COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA EN UNA INSTITUCIÓN QUE PRESTA SERVICIO DE SEGURIDAD NACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JULIO ENRIQUE HERRERA LÓPEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DÉCANO

Smp.



Ingrid
PREVISALUD

Guatemala, 28 de mayo de 2014.

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha diecinueve de julio del año dos mil doce, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE UNA COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA EN UNA INSTITUCIÓN QUE PRESTA SERVICIO DE SEGURIDAD NACIONAL”**, elaborado por el estudiante Julio Enrique Herrera López.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS
Por todas sus bendiciones, estar en todo momento a mi lado y guiarme por el camino correcto.
- A LA VIRGEN MARÍA
Por estar siempre conmigo e interceder por mi ante Dios Nuestro Señor.
- A MIS PADRES
Julio Eduardo Herrera Mendoza (†) y Thelma López de Herrera, por sus sacrificios, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida y por ser un ejemplo a seguir.
- A MIS HERMANOS Y SOBRINOS
Por brindarme su apoyo en todo momento y ser una parte muy importante de mi vida.
- A MIS CUÑADOS
Por su apoyo y amistad.
- A MI DEMÁS FAMILIA
A mis abuelos y abuelas, a mis tíos, tías, primos y primas, todos de alguna u otra forma fueron parte de este camino que hoy culmina, que Dios los bendiga.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Mi segunda casa, por brindarme la oportunidad de desarrollarme tanto profesional como personalmente.
- A LA COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA POLICIAL
Por permitirme desarrollar el presente trabajo de tesis en la organización.
- A MI ASESORA DE TESIS
Licenciada Lorena Ileana Hernández García, por brindarme su apoyo, tanto profesional como moral.
- A MI TERNA EXAMINADORA DE TESIS
Por sus valiosas observaciones y recomendaciones.
- A MI MADRINA DE GRADUACIÓN
Mi tía, Arquitecta Julia Herrera, muchas gracias por su apoyo profesional y moral.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Institución estatal	1
1.2 Comisión de reforma	1
1.3 Administración	2
1.4 Proceso administrativo	2
1.4.1 Planificación	3
1.4.1.1 Principios de la planificación	3
a) Factibilidad	3
b) Objetividad y cuantificación	3
c) Flexibilidad	4
d) Cambio de estrategias	4
e) Contribución a los objetivos generales	5
f) Eficiencia de los planes	5
g) Primacía de la planeación	5
h) Extensión de la planeación	5
1.4.1.2 Elementos de la planificación	6
a) Filosofía empresarial	6
✓ Misión	6
• Visión	7
• Valores	7
✓ Objetivos	7
b) Normas	8
c) Presupuesto	8
1.4.1.3 Instrumentos de planificación	9

CONTENIDO	PÁGINA
a) Plan de acción	9
1.4.2 Organización	9
1.4.2.1 Principios de la organización	10
a) Unidad de objetivo	10
b) Eficiencia	10
c) Especialización	10
d) Unidad de mando	11
e) Delegación	11
f) Equilibrio de la autoridad y responsabilidad	11
1.4.2.2 Elementos de la organización	12
a) Función	12
b) Jerarquía	12
c) Puesto	13
1.4.2.3 Estructura organizacional	13
a) Complejidad	14
b) Formalidad	14
c) Centralización	14
1.4.2.4 Diseño organizacional	15
a) Tipo de estructura	15
✓ Estructura burocrática	15
b) Dimensión de la estructura	16
✓ Especialización	16
c) Modelo de diseño	17
✓ Modelo mecanicista	17
d) Departamentalización	17
✓ Departamentalización por funciones	18
e) Tramo de control	18
✓ Tramo estrecho de control	19
f) Sistema de organización	19

CONTENIDO	PÁGINA
✓ Lineal	19
1.4.2.5 Organigramas	20
a) Organigramas departamentales o específicos	21
b) Organigramas verticales	21
c) Organigramas de puestos, plazas y unidades o nominal	21
1.4.2.6 Descripción técnica de puestos	22
1.4.2.7 Descripción de procedimientos	22
1.5 Diagnóstico administrativo	23
1.5.1 Análisis estructural	23
1.5.2 Análisis funcional	23
1.5.3 Análisis procedimental	24
1.5.4 Análisis de facultades	24
1.5.5 Análisis de relaciones	24
1.5.6 Análisis organizacional o administrativo	25

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA CON RESPECTO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

2.1 Metodología	26
2.2 Antecedentes	27
2.3 Filosofía empresarial	29
2.3.1 Misión	29
2.3.1.1 Visión	29
2.3.1.2 Valores	30
2.3.2 Objetivos	31
2.4 Análisis estructural	32
2.5 Análisis funcional	37
2.6 Análisis procedimental	42
2.7 Análisis de facultades	46

CONTENIDO	PÁGINA
2.8 Análisis de relaciones	47
2.9 Análisis organizacional	50

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE UNA COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA EN UNA INSTITUCIÓN QUE PRESTA SERVICIO DE SEGURIDAD NACIONAL

3.1 Justificación	53
3.2 Objetivo general	54
3.3 Unidad de planificación y administración financiera	55
3.4 Filosofía empresarial	55
3.4.1 Misión	56
3.4.1.1 Visión	56
3.4.1.2 Valores	56
3.4.2 Objetivos	57
3.4.2.1 Objetivo general	57
3.4.2.2 Objetivos específicos	57
3.5 Estructura organizacional propuesta	58
3.5.1 Tipo de estructura organizacional	58
3.5.2 Organigramas propuestos	59
3.5.3 Dimensión de la estructura y sus categorías	62
3.5.3.1 Nivel estratégico	62
3.5.3.2 Nivel táctico	62
3.5.3.3 Nivel técnico	62
3.5.4 Modelo de diseño y sus características	62
3.5.5 Departamentalización	63
3.5.6 Tramo de control	63
3.5.7 Sistema de organización	63

CONTENIDO	PÁGINA
3.6 Funciones	64
3.6.1 Unidad de planificación y administración financiera	64
3.6.2 Sección de presupuesto	64
3.6.3 Sección de compras	64
3.6.4 Sección de contabilidad	65
3.6.5 Sección de tesorería	65
3.6.6 Sección de inventarios	65
3.6.7 Sección de almacén	65
3.7 Instrumentos de organización	66
3.7.1 Descripción técnica de puestos	66
3.7.2 Descripción de procedimientos	67
3.8 Presupuesto para implementar la propuesta	68
3.9 Plan de acción para implementar la propuesta	71
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	PÁGINA
1. Valores desde la percepción de los asesores	30
2. Conocimiento de los objetivos	31
3. Organigrama actual del área administrativa financiera	34
4. Existencia de documento formal en donde se indiquen las funciones	41
5. Procedimientos de trabajo acordes a las tareas asignadas	43
6. Comunicación en el área de trabajo	48
7. Organigrama específico propuesto	60
8. Organigrama nominal ó de puestos, plazas y unidades propuesto	61

ÍNDICE DE CUADROS

No.	ÍNDICE DE CUADROS	PÁGINA
1. Presupuesto		68
2. Plan de acción		72

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	CONTENIDO	PÁGINA
1	Legislación que reguala creación de puestos en el Estado	81
2	Cuestionario de clasificación de puestos	85
3	Instrumentos de recolección de datos	90
4	Manual de descripción de puestos	100
5	Manual de procedimientos	137
6	Biforliar informativa filosofía empresarial y estructura organizacional	160

Introducción

Toda institución estatal, tiene como deber un fin específico asignado y delegado por el Congreso de la República de Guatemala, dependiendo de su naturaleza las mismas varían en cuanto a la misión que tienen encomendada. Cada una de ellas para cumplir con los objetivos institucionales se basa en planes y proyectos, los cuales requieren de presupuesto para desarrollarse.

La comisión nacional de reforma, como dependencia estatal cada año planifica proyectos enfocados a su función específica. Para que esos proyectos se desarrollen requieren de presupuesto, mismo que es asignado a la comisión durante el mes de enero de cada año por parte del Ministerio de Finanzas Públicas.

Dicho presupuesto debe ser planificado, controlado y ejecutado anualmente por la comisión nacional de reforma. Dentro de la comisión la responsabilidad de la eficiente ejecución del presupuesto anual recae sobre el área administrativa financiera, la cual pese a la enorme responsabilidad que se le delega, únicamente funge como un ente de gestión ante la unidad de administración financiera de la sede central, quien desarrolla los principales procedimientos en la búsqueda de la ejecución del presupuesto tanto de la comisión nacional de reforma, así como del propio presupuesto de la sede central.

Por lo anteriormente expuesto se ha desarrollado el informe de tesis denominado “Creación de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de una Comisión Nacional de Reforma en una Institución que presta servicio de seguridad nacional”, con el propósito de analizar la situación actual del área administrativa financiera de la comisión nacional de reforma, y detectar las deficiencias que estén afectando su adecuado funcionamiento, y así proponer los lineamientos y técnicas administrativas que

se consideren pertinentes, con el objeto de que la comisión tenga una eficiente ejecución de su presupuesto.

El informe consta de tres capítulos, el capítulo uno presenta los conceptos, categorías y puntos de vista propios del investigador, de lo que es una institución estatal, así como una comisión de reforma. También se exponen las fases de planificación y organización del proceso administrativo, en donde se desglosan sus componentes e instrumentos.

Dentro del capítulo dos se desarrollan los análisis que componen el diagnóstico administrativo, es decir, el estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y el organizacional. Dentro de cada análisis y dependiendo de su enfoque se describe la situación observada, relacionada a la actual estructura organizacional del área administrativa financiera de la comisión, y se detalla el actual funcionamiento de la misma, así como los resultados derivados del mismo.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta de creación de la unidad de planificación y administración financiera, la cual solucionará los problemas detectados en el diagnóstico administrativo. Ésta incluye la implementación de la filosofía empresarial de la unidad, a través de la misión, visión, valores y planteamiento de los objetivos propuestos para la misma, así como la implementación del diseño organizacional, por medio del establecimiento de una estructura organizacional formal, descriptores de puestos y procedimientos.

Para finalizar se plantean las conclusiones derivadas del diagnóstico administrativo, así como las recomendaciones para darle solución a la problemática detectada. Se describe la bibliografía consultada y se adjuntan los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se contextualizan y analizan las definiciones, conceptos y categorías ligadas al tema de investigación, mismos que servirán de base dentro del proceso investigativo, así como para la formulación de la propuesta.

1.1 Institución estatal

“Son aquellas cuyo capital proviene del Estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua.” (1:8)

Entidad responsable de velar por el bienestar de la comunidad en una determinada área de la vida social, y la misma se maneja con el dinero recaudado en impuestos pagados por los contribuyentes. Las cuales juegan un papel fundamental en el desarrollo del país, de su adecuado y eficiente funcionamiento depende el bienestar social de toda una comunidad.

1.2 Comisión de reforma

“Entidad compuesta por normas y mecanismos que permiten la concepción, el diseño y la promoción de estudios técnicos, políticas, medidas, estrategias, y procedimientos que orienten el proceso de reforma en una institución específica.” (8:2)

Entidad responsable de impulsar cambios profundos en la estructura de una institución estatal, en la totalidad de las áreas de trabajo que la conforman. La comisión de reforma se introduce en la esencia de la institución a transformar, va más allá de lo superficial y al lograr conocer las situaciones que la están afectando, podrá proponer e implementar los cambios pertinentes con el objeto de lograr una institución eficiente en todos sus ámbitos.

1.3 Administración

“La disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”
(1:3)

La administración tiene por objeto entrelazar y coordinar la totalidad de tareas desarrolladas en una organización, valiéndose de la menor cantidad de recursos disponibles para lograr los objetivos propuestos.

Las actividades y tareas a desarrollar dentro de una organización, se rigen por elementos y principios administrativos básicos, los cuales sirven como marco de referencia para el actuar de la misma, lo que permite un adecuado aprovechamiento de los recursos.

1.4 Proceso administrativo

“Se puede decir que proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1: 25)

Es la secuencia de fases que aplica un gerente para administrar eficaz y eficientemente una organización, apoyándose en dicho proceso como herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso administrativo consta de cinco fases: planificación, organización, integración, dirección y control.

Para efectos del presente análisis se hace énfasis en planificación y organización.

1.4.1 Planificación

“Seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (6:106)

Fase del proceso administrativo que consiste en visualizar hacia el futuro que es lo que se espera lograr dentro de una determinada organización, y los pasos a seguir para lograr los objetivos propuestos, así como prever los tiempos y recursos necesarios.

Es importante aplicar un proceso de planeación que permita conocer los objetivos que se quieren alcanzar y el camino a recorrer para lograr los mismos.

1.4.1.1 Principios de la planificación

Los principios de la planificación son los siguientes:

a) Factibilidad

“Lo que se prevé debe ser realizable; es inoperante elaborar objetivos demasiado ambiciosos u optimistas que resulten imposibles de alcanzar. Las previsiones deben ser congruentes con la realidad y las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.” (1:40)

Es importante que todo lo que se planifique sea viable, los recursos de los cuales se dispondrá deben ser los adecuados para el logro de los objetivos planteados.

b) Objetividad y cuantificación

“Cuando se hacen planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Para ello es necesario emplear técnicas estadísticas, estudios de

mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, todo ello para reducir al mínimo los riesgos.” (1:40)

Dentro del proceso de planificación se deben tomar en cuenta los datos y estudios existentes referentes al tema sobre el cual se está planificando, se requiere de información objetiva que permita prever escenarios posibles.

c) Flexibilidad

“Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. No establecer esos márgenes de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.” (1:40)

Es importante contar con estrategias alternas que permitan en caso de situaciones inesperadas, tomar rumbos distintos a los previstos, los cuales sin embargo deberán conducir a los objetivos propuestos originalmente.

d) Cambio de estrategias

“Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar sus estrategias y, en consecuencia, políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlas.” (1:40)

Dentro del proceso de planificación se debe contar con cursos de acción alternos, debido a que en determinado momento los planes previstos podrán extenderse en el tiempo, provocando que la planificación y estrategias originales dejen de ser funcionales.

e) Contribución a los objetivos generales

“Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos.” (1:40)

Los planes específicos de cada unidad de la organización deben ser congruentes con los propósitos y objetivos generales que se desean alcanzar, estos deben converger en un plan general de la organización.

f) Eficiencia de los planes

“Un plan es eficiente si cuando se le pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos.” (1:40)

Todo plan debe ser eficiente en la búsqueda de los objetivos propuestos, se debe llegar a los mismos utilizando la menor cantidad de recursos, es decir, optimizando los mismos.

g) Primacía de la planeación

“La planeación es el resultado primario para las funciones de organización, integración, dirección y control.” (1:41)

Sin la planeación es imposible desarrollar las otras cuatro fases del proceso administrativo, el cual solo puede surgir a través de un proceso adecuado de planificación.

h) Extensión de la planeación

“La función de planeación es labor de todos los dirigentes de la empresa. Aunque su amplitud varía con su autoridad.” (1:41)

Dentro del proceso de planificación deben estar involucrados los responsables de todas las áreas de la organización, unos con mayor nivel de responsabilidad que otros.

1.4.1.2 Elementos de la planificación

Los elementos de la planificación son: la filosofía empresarial (misión, visión, valores y objetivos), políticas, procedimientos, programas, normas y presupuestos. Para efectos del presente análisis se definirán los siguientes:

a) Filosofía empresarial

“Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización.” (1:45)

Son aquellas características inherentes a una organización que marcan la pauta en cuanto al camino que la misma sigue en la búsqueda de la consecución de su finalidad última.

La filosofía empresarial marca los pasos a seguir, como y de qué forma se irán dando, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

✓ Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño; sin embargo no debe ser tan específica como para incluir los objetivos” (1:76)

Es la razón de ser de toda organización, en ella se describe lo que es y hace la organización, es una descripción de sus características intrínsecas, sin las cuales ésta dejaría de ser lo que es.

La misión de una organización va enfocada hacia la descripción de su función principal y sus características inherentes, así como aspectos esenciales de las mismas.

- **Visión**

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de misión.” (1:46)

Es una visualización a largo plazo de cómo se espera se encuentre la organización a futuro, tomando en cuenta los diversos aspectos que la conforman. En ella se describe idealmente la forma en que la misma se encontrará dentro de un período de tiempo determinado.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.” (1:46)

Son formas de actuar de la persona ante diversas situaciones que se pueden presentar en el desarrollo de su trabajo. Los mismos son inherentes al ser humano, son aspectos fundamentales, ya que por su naturaleza, dentro de las organizaciones se llevan a cabo procesos de trabajo complejos y delicados.

- ✓ **Objetivos**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el

planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados.” (1:46)

Son los fines concretos que toda empresa desea conseguir, éstos se definen dentro del proceso de planeación y representan los fines que toda organización quiere alcanzar.

Los mismos están enfocados hacia datos concretos y específicos hacia los cuales se quiere llegar.

b) Normas

“Es la descripción de los lineamientos que rigen o guían la conducta del ejecutor (unidad administrativa, puesto, etc.) para su actuación externa e interna en la realización de las actividades que integran un procedimiento.” (9:100)

Son lineamientos o formas de actuar que se deben observar sistemáticamente dentro de los procesos de trabajo que se llevan a cabo en una organización, es decir, se observan durante el desarrollo de las actividades laborales que se llevan a cabo dentro del que hacer de las organizaciones, con el objeto de evitar atrasos.

c) Presupuesto

“Son planes numéricos para la asignación de recursos a ciertas actividades específicas. Así mismo son útiles para mejorar la asignación de tiempo, espacio y uso de recursos materiales.” (1:95)

Son recursos financieros asignados a determinadas actividades que se deben llevar a cabo, sin los cuales el desarrollo de las mismas no sería factible.

El presupuesto es la piedra angular de toda organización, el desarrollo de las actividades de la misma va enfocado hacia una ejecución eficiente de dicho presupuesto.

1.4.1.3 Instrumentos de planificación

Para efectos del presente análisis se utiliza el siguiente:

a) Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales. Generalmente se elabora para el mismo período del programa anual, sin embargo, en la práctica se formulan para períodos más cortos (por ejemplo: semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral) o para programar eventos o situaciones que requieran una acción inmediata.” (9:7)

Es un plan a seguir para la consecución de un objetivo determinado, en el mismo se plasma que unidad es la responsable de llevar a cabo cada actividad, los tiempos necesarios, lo que se quiere obtener y el presupuesto para el logro de dicho objetivo. Permite prever los pasos a seguir en el logro de los objetivos propuestos y el presupuesto con el que se cuenta para su consecución.

1.4.2 Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (1:124)

Fase del proceso administrativo en la cual se agrupan actividades y funciones dentro de una estructura organizacional formalmente establecida a través de la cual se determinan los niveles jerárquicos dentro de la organización, así como las personas encargadas de coordinar los procesos de trabajo.

Esta fase del proceso administrativo constituye la base o la estructura sobre la cual se sostiene el que hacer de todos los departamentos, unidades ó secciones que conforman una organización.

1.4.2.1 Principios de la organización

Los principios de la organización son los siguientes:

a) Unidad de objetivo

“Una estructura de organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.”
(1:126)

La búsqueda de la eficiencia de los procesos de trabajo que se desarrollan dentro de todas las áreas de la organización, se debe enfocar en el logro de los objetivos generales propuestos por la misma.

b) Eficiencia

“Una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo de costo o de consecuencias imprevistas. El número de cargos, empleados, etc. en cada empresa debe ser el estrictamente indispensable.” (1:126)

Los objetivos propuestos por la organización se deben alcanzar optimizando los recursos disponibles.

c) Especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.” (1:126)

Es importante separar las áreas de trabajo dentro de la organización, tomando en cuenta las funciones de cada una, de esta forma se obtienen áreas especializadas en determinados procesos de trabajo, lo que conlleva a una organización eficiente.

d) Unidad de mando

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.”
(1:126)

Cada área de trabajo de la organización debe tener un responsable de la misma, quien será el encargado de girar las instrucciones precisas a sus subordinados.

e) Delegación

“Delegar es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados.”
(1:127)

Es importante delegar autoridad y responsabilidad, con el objeto de mantener el tramo de control adecuado para cada responsable de cada área de trabajo de la organización.

f) Equilibrio de la autoridad y responsabilidad

“Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.” (1:127)

Cada puesto de trabajo posee en mayor o menor medida cierto grado de autoridad y responsabilidad, es importante que el personal de toda organización tenga claro cuál es el grado de autoridad y responsabilidad que le concierne a cada puesto.

1.4.2.2 Elementos de la organización

La organización está compuesta por tres elementos, los cuales se definen a continuación:

a) Función

“Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.” (2:203)

Es el cúmulo de actividades y tareas inherentes al responsable de un área de trabajo. Las funciones están determinadas por la naturaleza específica de cada área que conforma una organización y es importante que estas estén definidas formalmente, para evitar duplicidad u omisión de las mismas.

b) Jerarquía

“La división de la estructura organizacional en el aspecto vertical muestra diferentes niveles de autoridad, esto es, diferentes escalones jerárquicos. Toda empresa tiene varios niveles jerárquicos, desde el presidente hasta el encargado que manda a los operarios. Cada nivel jerárquico tiene autoridad sobre el nivel inferior y tiene responsabilidades ante el nivel superior.” (4:19)

Es el nivel en el cual se encuentra ubicada una determinada área de trabajo dentro de una organización. La ubicación de la misma determina quienes son los superiores y los subalternos de la persona ocupante de dicha área, así como la relación y comunicación que tendrá con las demás personas de la organización.

La jerarquía está determinada por la ubicación de las áreas de trabajo en el organigrama de la organización, es fundamental que ésta se encuentre bien definida, ya que de esa manera están claros los papeles de superior, subordinado y las líneas de autoridad.

c) Puesto

“Conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.” (2:203)

Cúmulo de atribuciones, actividades o tareas que se desarrollan en un puesto de trabajo, el cual está plasmado formalmente dentro de la estructura de la organización.

Las organizaciones están compuestas en su estructura por una diversidad de puestos, los cuales a su vez los componen una serie de atribuciones, actividades y tareas, dichos puestos están adecuadamente definidos dentro de la estructura organizacional de la unidad y de esa manera se evita duplicidad u omisión de atribuciones en los mismos.

1.4.2.3 Estructura organizacional

“La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas.” (3:106)

Es la base fundamental de toda organización, dentro de la estructura organizacional se definen los puestos, las jerarquías, los canales formales de comunicación, así como la coordinación de todas las áreas de trabajo.

Una estructura organizacional formalmente definida es fundamental, ésta permite entrelazar y coordinar las labores de las áreas de la organización, en la búsqueda de la eficiencia en el logro de los objetivos.

La estructura organizacional está definida por las siguientes características:

a) Complejidad

“En la complejidad se considera el grado de diferenciación de una organización. Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuanto más dispersas están geográficamente las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.” (1:128)

La complejidad distingue a unas organizaciones de otras, mientras existan diversidad de áreas de trabajo y, a su vez una cantidad elevada de niveles jerárquicos, mayor será la complejidad de esa organización, comparándola con una que tenga pocas áreas de trabajo y, consecuentemente pocos niveles jerárquicos, caracterizándose ésta última por una menor complejidad.

b) Formalidad

“Se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Cuanto más normas y reglamentos existan en una organización, más formal será su estructura.” (1:128)

Característica de la estructura organizacional que toma en cuenta como están normadas las actividades o tareas dentro de una organización, es decir, si las mismas se basan en normas, reglamentos y procedimientos establecidos.

La formalidad es una característica intrínseca de cualquier organización, ya que es importante que dentro de las mismas existan normas, reglamentos y procedimientos establecidos, y de esa forma evita cualquier tipo de desorden provocado por la ausencia de los mismos.

c) Centralización

“La centralización tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas empresas la toma de decisiones está muy centralizada. Las decisiones las

asumen muy pocas personas, mientras en otras la facultad de decidir está muy dispersa, lo que constituye una descentralización.” (1:128)

La centralización está relacionada con la cantidad de personas que toman las decisiones dentro de una organización, mientras más concentrada se encuentre la toma de decisiones, mayor será el nivel de centralización.

1.4.2.4 Diseño organizacional

“Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización.” (3:92)

Es darle forma a la estructura organizacional a través de los componentes que la van a caracterizar. El diseño organizacional en toda organización es fundamental, debido a que el adecuado diseño de su estructura organizacional incide directamente en el eficiente funcionamiento de las mismas. Los componentes del diseño organizacional son los siguientes:

a) Tipo de estructura

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Existen tres tipos básicos: la estructura simple, la burocrática y la matricial. Para efectos de la presente investigación se definirá la estructura burocrática.

✓ Estructura burocrática

“Está basada en la estandarización y caracterizada por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad

centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.” (3:107)

Estructura caracterizada por la formalidad, compuesta por normas y reglamentos a seguir, los cuales deberán ser cumplidos bajo la supervisión del inmediato superior.

La mayoría de organizaciones por su naturaleza están compuestas por diversas áreas de trabajo con sus respectivas funciones, las cuales están normadas por reglamentos y manuales.

b) Dimensión de la estructura

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: vertical, horizontal, nivel de formalización, centralización, jerarquía de autoridad, tramo de control, especialización y departamentalización. De las mismas, la jerarquía está definida en los elementos de la organización, la formalización y la centralización se encuentran definidas dentro de las características de la estructura organizacional, el tramo de control y la especialización se definen dentro de los componentes del diseño organizacional, por lo que se procederá a definir en este apartado únicamente la especialización.

✓ Especialización

“Medida en que las actividades se pueden dividir en tareas separadas.” (3:100)

Característica de un grupo o área de trabajo que la hace diferente a las demás, tareas específicas inherentes a dicha área, las cuales se vuelven repetitivas, logrando con esto una mayor eficiencia en las mismas.

La mayoría de organizaciones están compuestas por diversidad de áreas de trabajo y sus inherentes funciones, y es importante que las mismas sean

separadas en secciones, dentro de las cuales los encargados de llevarlas a cabo son personas especializadas en una función específica, lo que permite una mayor eficiencia en los procesos de trabajo.

c) Modelo de diseño

El enfoque de cada uno de los elementos que componen la dimensión del diseño organizacional definirá el modelo como mecanicista u orgánico. Para efectos de la presente investigación se definirá el modelo mecanicista.

✓ Modelo mecanicista

“Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos.” (3:101)

Modelo que se caracteriza por tener diversas áreas de trabajo, normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de las tareas a realizar, toma de decisiones centralizada y marcada especialización del trabajo.

El modelo mecanicista cuenta con un grado alto de formalidad, centralización y especialización del trabajo.

d) Departamentalización

“En toda empresa el trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico.” (1:127)

Es la división del trabajo en departamentos, unidades y secciones, ésta depende del tipo de tareas que se desarrollen en cada área de trabajo, agrupando las

mismas en distintas áreas, y asignando personal especializado a cada una de ellas.

La departamentalización es fundamental en toda organización, ya que las mismas se conforman por diversas áreas de trabajo, las cuales se caracterizan por diversidad de funciones y es necesario separarlas en distintas áreas.

Las formas más comunes de departamentalización son: por funciones, por productos, geográfica, por clientes y por procesos. Para efectos de la presente investigación se definirá la departamentalización por funciones.

✓ **Departamentalización por funciones**

“Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.” (1:128)

Tipo de departamentalización caracterizado por la división en diversas áreas de trabajo, según las tareas y funciones que realiza cada grupo, lo cual incide directamente en la especialización de los mismos.

La departamentalización por funciones se caracteriza por procesos de trabajo diversos, los cuales se agrupan en distintas áreas según su naturaleza, lo que incide directamente en el eficiente desarrollo de dichos procesos.

e) Tramo de control

“Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz.” (1:136)

El tramo de control consiste en el número de personas que un gerente o jefe tiene a su cargo, las cuales debe supervisar con el objeto de que desarrollen sus

actividades eficientemente, colaborando de esta manera en el logro de los objetivos de la organización.

Es importante que se elija el tramo de control indicado para los gerentes o jefes, ya que esto permite un adecuado control de las tareas asignadas a los colaboradores.

El tramo de control en una organización puede ser amplio o estrecho. Para efectos del presente estudio se procederá a definir el tramo estrecho de control.

✓ **Tramo estrecho de control**

“Las ventajas de una organización con tramos estrechos son: estrecha supervisión, estricto control y rápida comunicación entre subordinados y superiores.” (1:139)

Este se caracteriza por la poca cantidad de personal que tiene bajo supervisión un administrador, facilitando de esta manera la tarea del mismo, logrando una comunicación eficaz con los colaboradores y una estricta supervisión.

En una organización dentro de la cual los niveles jerárquicos son pocos, se aplica un tramo estrecho de control.

f) Sistema de organización

Existen tres tipos: lineal, staff y funcional. Para efectos de la presente investigación se definirá el sistema de organización lineal.

✓ **Lineal**

“Cuanto más clara sea la línea de autoridad de la máxima posición de gerencia de una empresa a cada posición de subordinado, tanto más clara será la

responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional.” (6:254)

Es aquel que fluye de arriba hacia abajo y viceversa, respetando los canales de comunicación establecidos formalmente, haciendo valer claramente el papel del superior y el colaborador.

El sistema de organización lineal, permite un adecuado proceso de supervisión y comunicación a través de los niveles jerárquicos que componen una organización, incidiendo de esta forma en una estructura eficiente.

1.4.2.5 Organigramas

“Es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa. Los organigramas ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización.” (1:166)

Es la representación gráfica de cómo está compuesta la estructura organizacional de una empresa. En ella se pueden observar los niveles jerárquicos, las relaciones de dependencia, los canales de comunicación formalmente establecidos, los puestos que la conforman, entre otros.

Es importante que toda organización cuente con su respectivo organigrama, ya que esto permite al personal conocer de una forma simple cómo está compuesta la estructura organizacional de la misma.

Los organigramas se clasifican: por su ámbito de aplicación en generales y departamentales o específicos; por su contenido en integrales, funcionales, y de

puestos, plazas y unidades; y por su forma de presentación en verticales, horizontales, circulares, escalares y mixtos. Para efectos de la presente investigación se definen los siguientes:

a) Organigramas departamentales o específicos

“Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.” (1:168)

Es aquella representación grafica de la estructura organizacional de un área en específico de la organización, puede que sea un departamento, una unidad o una sección. Esto permite que el personal tenga una idea clara del papel que le corresponde desarrollar dentro de la estructura organizacional.

b) Organigramas verticales

“Presentan las unidades ramificadas arriba hacia abajo, a partir del titular en la parte superior. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual su uso se recomienda en el manual de organización.” (1:169)

Son aquellos estructurados de una forma descendente, iniciando desde la autoridad superior hasta el colaborador de más bajo rango, los niveles jerárquicos son fáciles de identificar, y la estructura organizacional es sencilla de entender. Este tipo de organigrama es sencillo de comprender y se adecua a cualquier organización.

c) Organigramas de puestos, plazas y unidades ó nominal

“Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes ó necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas, aunque esto no es común.” (1:169)

Es la representación gráfica de una estructura organizacional en donde se plasman los puestos de la misma, así como la cantidad de plazas necesarias para cada puesto.

1.4.2.6 Descripción técnica de puestos

“Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.” (2:226)

Es una descripción por escrito de las atribuciones, responsabilidades y facultades asignadas a un puesto, así como de los requisitos mínimos que debe poseer la persona que va a ocupar el mismo.

Dicha descripción sirve de guía para el personal de la organización en cuanto a cuáles son las atribuciones, facultades y responsabilidades que le competen dentro de la misma.

1.4.2.7 Descripción de procedimientos

“Consiste en la narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencialmente, de todas las operaciones del puesto de trabajo que le compete ejecutar y, cómo las debe ir ejecutando.” (9:103)

Es una descripción por escrito de la serie de pasos que se deben seguir de una forma secuencial y sistemática, para el desarrollo de cada una de las tareas y actividades dentro de un puesto determinado. Sirve como guía o apoyo para el personal de la organización, dentro del desarrollo de sus actividades y tareas diarias.

1.5 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afectan o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (9:14)

Es un estudio integral de una organización o un área de la misma, cuyo objetivo es detectar las causas de los problemas que se generan dentro de la empresa, tomando esto como referencia para proponer soluciones viables.

1.5.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (9:22)

Es el estudio de la estructura organizacional en sí, es decir, el análisis de cada área de trabajo que conforma a la organización, los niveles jerárquicos, el tipo de departamentalización, entre otros. Permite determinar los problemas que afectan dicha estructura y los elementos que la conforman.

1.5.2 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (9:22)

Es el estudio de las funciones asignadas a las diversas áreas de trabajo que componen la organización, y de las responsabilidades del personal que tiene a su cargo el desarrollo de dichas funciones. Asimismo permite detectar deficiencias que se generan en el ámbito específico de las funciones, atribuciones y obligaciones asignadas a las distintas áreas de trabajo.

1.5.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (9:23)

Es el estudio de la serie de pasos secuenciales que se siguen en el desarrollo de las actividades y tareas asignadas a cada puesto, dentro de cada unidad administrativa de una organización. Permite establecer los inconvenientes que afectan el adecuado desarrollo de los procedimientos que se siguen en las diversas áreas de trabajo de la organización, con el objeto de eliminarlos e incidir de esta manera en el eficiente desarrollo de los mismos.

1.5.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (9:24)

Es el estudio de los derechos que posee una persona en un puesto específico para actuar de determinada forma en una situación particular, es decir, la autoridad que tiene con respecto al área de trabajo a la cual pertenece. Permite determinar el tipo de autoridad conferida al personal, cada uno en su puesto y si éstos hacen efectiva esa autoridad.

1.5.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (9:24)

Es el estudio de la forma en que se comunican entre sí las diversas unidades administrativas de la organización y la relación que tienen unas con otras. Permite detectar deficiencias en lo que respecta a los canales de comunicación que se utilizan dentro de la organización, si se respetan las vías jerárquicas establecidas, así como la relación entre las distintas áreas de trabajo.

1.5.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.”
(9:25)

En esta parte del diagnóstico administrativo se analizan las deficiencias detectadas a través del análisis desarrollado y se relacionan las mismas con el objeto de determinar la problemática que está afectando a la organización. Permite analizar los problemas detectados en las diversas áreas investigadas y de esta manera proponer soluciones viables que permitan minimizar o eliminar las dificultades existentes.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA CON RESPECTO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

A continuación se presentan los resultados derivados de la investigación desarrollada, con el objeto de determinar las causas de los problemas que presenta el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma.

2.1 Metodología

Dentro del desarrollo de la investigación se aplicaron los siguientes métodos: el método científico, que se aplica en sus tres fases: indagadora, a través de procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias, por medio de una entrevista al asesor administrativo financiero, quién es el jefe del área, así también se aplicó un censo a ocho asesores del área administrativa financiera de la comisión, y se llevó a cabo un proceso de observación directa por parte de un investigador; demostrativa, para evidenciar la veracidad de la información, si los datos corresponden a la realidad; y la expositiva, presentando los conceptos, definiciones y resultados de la investigación a través de un informe.

El método deductivo, se utilizó dentro del proceso de investigación, partiendo de las definiciones, conceptos y categorías generales, hasta analizar aspectos específicos que permitieron llegar a determinadas conclusiones, las cuales se toman como referencia para proponer las recomendaciones pertinentes.

Las técnicas e instrumentos que se aplicaron en el proceso de investigación fueron: observación directa por medio de una guía de observación, con un formato pre establecido, utilizando como medio físico una hoja simple en donde el investigador fue participe en el proceso de análisis, su involucramiento se

debió a la integración con el área administrativa financiera de la comisión, lo cual permitió tener una percepción de las condiciones presentes del área analizada con el fin de desarrollar el diagnóstico; luego se planteó una serie de preguntas a través de un cuestionario, por medio del cual se aplicó una encuesta a ocho asesores que laboran en el área administrativa financiera de la comisión; asimismo se entrevistó al jefe del área, por medio de una guía de entrevista, con el objeto de obtener información que permitiera comprobar el planteamiento del problema. Para finalizar se sintetizó la información por medio de los cuadros estadísticos, comparando la información obtenida durante el proceso de trabajo, para finalmente, llegar a conclusiones específicas.

2.2 Antecedentes

Luego de los Acuerdos de Paz firme y duradera, “el 15 de noviembre de 1995 los gobiernos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá firmaron el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica, encaminada a instaurar el bienestar social y el respeto a los derechos, libertades y las garantías de seguridad ciudadana” (5:13,14)

Debido a estos Acuerdos se vio la necesidad, de volver a estructurar las fuerzas policiales en el país, y convertirlas en una sola Policía Nacional Civil; la cual tiene a su cargo el orden público y la seguridad interna, además de cumplir con la protección y la seguridad de los ciudadanos, investigar delitos y administrar un rápido y efectivo cumplimiento de la justicia. El propósito del mismo es el fortalecimiento del poder civil.

Mediante el “Decreto 11 – 97, el día 4 de marzo de 1997 el Congreso de la República crea la Policía Nacional Civil –PNC-“(5:14) A pesar de que este acontecimiento tuvo apoyo internacional no se pudo cumplir con los objetivos y exigencias, tal como la preparación de los oficiales, el personal, patrones culturales entre otros factores importantes.

El actuar de la PNC se ha visto afectado debido a la diversidad política y cambios de gobierno. Se han tomado decisiones por encima de la misma autoridad. En la actualidad existen aspectos que afectan a esta entidad tales como la distribución del presupuesto y la planificación del trabajo que no se realizan con la debida ética y tecnificación apropiada. Lo cual impide el desarrollo institucional.

En el año 2007 se abren los espacios para una nueva Reforma Policial, la cual dependerá de una Reforma del Sector de Seguridad. En el año 2008 se establece, derivado de los Acuerdos de Paz la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad. Para el 15 de noviembre del 2009 los presidentes de los tres poderes de Estado y el Fiscal General de la República firmaron el acuerdo nacional para el avance de la justicia, el cual contiene 101 compromisos divididos en 10 ejes. El eje 2 se refiere a la reforma policial y contiene 21 compromisos.

La Comisión Nacional de Reforma Policial tiene un presupuesto anual asignado que debe ejecutar en su totalidad, de lo contrario lo que no se ejecute, se deposita en el fondo común del Banco de Guatemala. Para lograrlo, la comisión requiere de un equipo administrativo financiero calificado para que pueda realizar el gasto establecido anualmente, sin embargo la referida comisión no posee una unidad administrativa financiera creada formalmente. Derivado de lo anterior, el personal que labora en el área administrativa financiera de la comisión, no tiene la facultad de ejecutar el presupuesto directamente, ya que la misma es un área de gestión, por ser dependencia de la sede central, en donde se llevan a cabo los procedimientos principales enfocados a la ejecución del presupuesto.

2.3 Filosofía empresarial

Para una adecuada gestión administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma, es importante conocer la manera como el personal se identifica con la razón de ser y con los objetivos de la misma. Para ello se realizó el diagnóstico dentro del área administrativa financiera, con el objeto de determinar el nivel de compromiso de los colaboradores para con su área de trabajo. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

2.3.1 Misión

Al formular la pregunta a los ocho asesores, y consultarles si conocían la misión de su área de trabajo, ocho respondieron negativamente. Luego al formular la misma pregunta al asesor administrativo financiero, respondió de igual forma. En el proceso de observación, se estableció que las causas del desconocimiento de todo el personal del área, se debe a que no existe un enfoque definido de la filosofía de trabajo, ya que el mismo se realiza de manera empírica, sin lineamientos técnicos ni herramientas administrativas, esto derivado de la carencia de un documento de base para respaldar las acciones y responsabilidades del área.

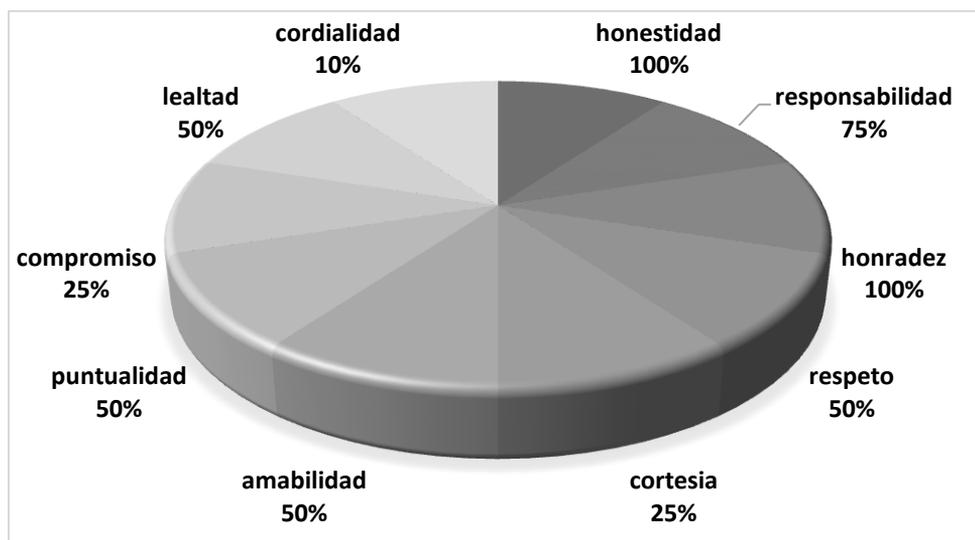
2.3.1.1 Visión

Al preguntar a los asesores, acerca de si conocen la visión de su área de trabajo, la respuesta de los ocho fue negativa. El asesor administrativo financiero coincidió igualmente con la respuesta sobre la inexistencia de una definición establecida por parte de la institución a través de documento alguno que refleje la visión de la comisión. Igualmente se pudo confirmar la veracidad de las dos respuestas anteriores, estableciéndose que el área administrativa financiera carece de un documento formal en el cual se encuentre la visión.

2.3.1.2 Valores

Con respecto a los valores que se observan en el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma, se cuestionó a los nueve asesores que laboran en la misma, de lo cual se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 1
Valores desde la percepción de los asesores
Área administrativa financiera
Comisión Nacional de Reforma



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

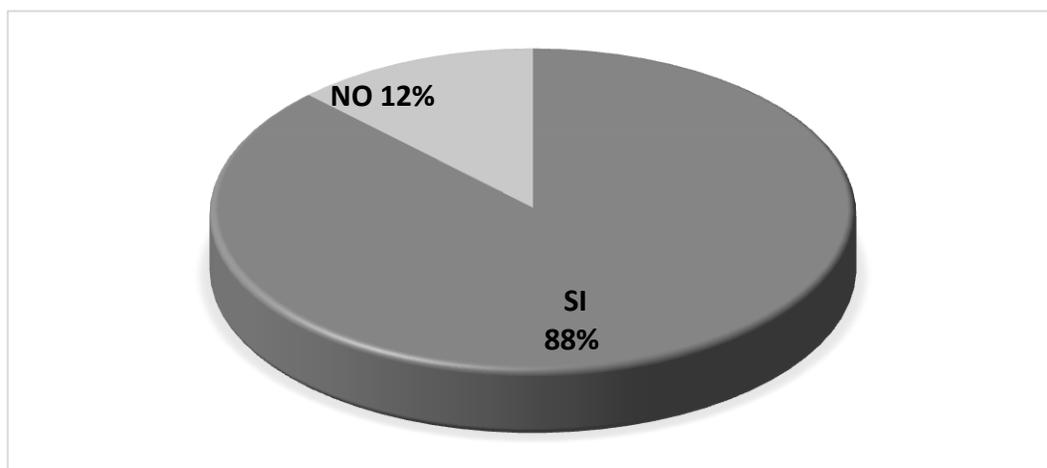
Sobre los valores establecidos por la institución, se muestran los más relevantes. Coincidiendo las respuestas de cada entrevistado en la mayoría de los valores observados. Se aprecia que los valores mayormente mencionados por la mayoría de entrevistados fueron la honradez, la honestidad y la responsabilidad. Seguidamente se mencionaron el respeto, la amabilidad, la puntualidad y la lealtad. Agregando el asesor administrativo financiero a los expuestos, el valor de la perseverancia, identificándolo como valor propio de la

unidad donde labora. Se verifican los mismos resultados en la observación. El personal en su totalidad se siente comprometido con la labor que realiza, trabajando como un equipo de profesionales enfocando su labor hacia el bien común y el cumplimiento de los compromisos por los cuales están contratados. Se percibe una actitud optimista en cuanto a su labor, dando un efectivo desempeño en las labores cotidianas. Asumiendo una actitud proactiva y colaboradora en todo momento. Lo cual incide en un ambiente de respeto mutuo y de actitud positiva.

2.3.2 Objetivos

Se consultó a los asesores si conocen los objetivos del área de trabajo, reflejando lo importante que es para los mismos, la labor que se realiza en el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma, y los resultados son los siguientes:

Gráfica 2
Conocimiento de los objetivos
Área administrativa financiera
Comisión Nacional de Reforma



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El asesor administrativo financiero, admitió que la comisión no tiene ningún documento escrito que pueda orientar al personal con respecto a la administración y razón de ser de su área de trabajo y las orientaciones que le dan las altas autoridades, indicando que el personal únicamente recibe directrices trasladadas de forma verbal; además de las funciones que deben ejecutar por lógica, en su labor cotidiana, siendo confundidas las mismas con los objetivos del área. A través de la observación, se evidenció un nivel de trabajo desorganizado, empírico, las actividades se llevan a cabo conforme surge la necesidad de realizarlas, y si bien los colaboradores indicaron conocer los objetivos del área, los mismos se intuían, ya que no existe un documento formal en el cual se plasmen dichos objetivos. La única persona de las entrevistadas que comentó que no conocía los objetivos del área, argumentó que no existe un documento formal que indique dichos objetivos, que el personal intuye dichos objetivos, basándose en las funciones que realizan.

2.4 Análisis estructural

El área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma no cuenta con una estructura organizativa formalmente definida, sin embargo a través del proceso de investigación se determinó la situación actual de la misma.

2.4.1 Estructura organizacional

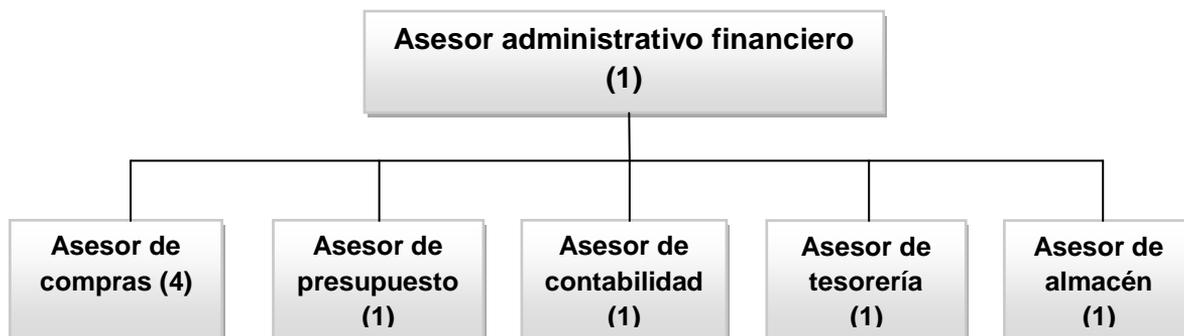
En el proceso de investigación, se establece, que el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma carece de un documento formal mediante el cual se indique la forma en la que se encuentra estructurada la organización, causando un desconocimiento de procesos y orden jerárquico de quien corresponde tomar decisiones, asimismo provoca confusión en el personal sobre las responsabilidades que cada cual debe asumir.

Se reflejó a lo largo de la entrevista, que los asesores desconocen la existencia de un documento físico en el cual este contenido el organigrama de su área de

trabajo, que indique la forma en la que se encuentran organizados los niveles de responsabilidad del personal. Al consultarlo con el asesor administrativo financiero indicó que efectivamente no existe, que dentro de la institución únicamente se toman decisiones, según los términos de referencia que están contenidos en el contrato, asumiendo las jerarquías que se establecen según sus lineamientos, sin mandato oficial, acatando las órdenes verbales de los asesores de mayor rango. Esto incide en la forma en la que se llevan a cabo los procesos, evadiendo responsabilidades asignadas sin que por ello existan repercusiones. Por otro lado cada cual identifica las áreas que delimitan su trabajo, identificándolas como: área de compras, presupuesto, tesorería, contabilidad y almacén. Asimismo el asesor administrativo financiero indicó que no existe organigrama alguno, y mencionó las mismas áreas de trabajo. Se observó que efectivamente no existe documento que indique los niveles de organización laboral y que defina claramente los puestos del área. Se evidenciaron además, las repercusiones negativas que esto conlleva en las labores cotidianas, pues no existen directrices específicas contenidas en documento alguno, que indiquen el nivel jerárquico que a cada cual corresponde, y cuáles son los roles de cada asesor, así como la ausencia de un organigrama establecido formalmente.

Existe confusión de cuantas personas integran el área administrativa financiera; el 50% de los entrevistados indicó que el área la conforman ocho personas, el 38% mencionó que el área está compuesta por nueve personas, y el 12% dijo que el área la componen 10 personas. En el caso del asesor administrativo financiero, describe a nueve personas incluyéndose. Por medio de la observación se determinó que son nueve asesores, distribuidos de la siguiente manera, a través de un organigrama establecido por medio del proceso de observación directa:

Gráfica 3
Organigrama actual
Área administrativa financiera
Comisión Nacional de Reforma



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Se observa que el personal identifica a su jefe inmediato con nombres distintos, esto es consecuencia de la desorganización existente en el área, y de la falta de un documento formal dentro del cual se incluya una descripción de puestos que permita identificar claramente el nombre de los mismos, así como las líneas jerárquicas. Durante la observación se identificó al asesor administrativo financiero como el jefe del área, siendo éste el responsable de las ocho personas que la conforman. Se estableció que las personas que laboran en el área administrativa financiera de la comisión lo identificaron como el jefe inmediato, con la salvedad que existe poca claridad en el nombre del puesto que el mismo ocupa.

2.4.2 Tipo de estructura organizacional

Se identificó que el tipo de estructura organizacional que se intenta implementar dentro del área administrativa financiera de la comisión, es el tipo de estructura funcional, ya que dentro del área referida se observa que a los distintos asesores se les ubica en una sección determinada, dentro de la cual desarrollan su trabajo en base a funciones específicas. Sin embargo dentro del área se da la duplicidad

de funciones, ya que en varias oportunidades dichos asesores deben llevar a cabo procedimientos de trabajo que competen a otras secciones.

2.4.3 Dimensión de la estructura organizacional y sus categorías

En el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma se observan ciertas dimensiones que conforman su estructura: la toma de decisiones es centralizada, ya que el asesor administrativo financiero es el único facultado para tal situación y éste gira instrucciones verbales a los ocho asesores a su cargo. El nivel de formalización es nulo, ya que no existe documento formal alguno dentro del cual se plasmen normas o lineamientos a seguir dentro del desarrollo de las actividades laborales, se trabaja de forma empírica en base al conocimiento y experiencia adquirida. La jerarquía de la autoridad reconocida es únicamente la del referido asesor administrativo financiero, siendo éste el único con poder de mando sobre los ocho asesores a su cargo, el resto de asesores no tiene personal a su cargo. Cada asesor se especializa en un área específica, la cual tiene bajo su responsabilidad, sin embargo se observa que existe duplicidad de funciones, ya que los mismos constantemente están inmiscuidos en procedimientos de otras secciones de las cuales no son responsables. Se observa que la dimensión de la estructura es vertical, ya que las ordenes vienen de arriba hacia abajo, de parte del asesor administrativo financiero hacia los asesores a su cargo, en donde se verifica que existe un vacío en cuanto a mandos medios, ya que las ordenes fluyen directamente del nivel institucional hacia el nivel operacional.

Dentro del proceso de observación se verificó que en el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma las categorías de la dimensión de la estructura organizacional se encuentran de la siguiente forma:

2.4.3.1 Nivel estratégico

Éste se encuentra conformado únicamente por el asesor administrativo financiero, quién es el único facultado para girar instrucciones hacia sus subordinados, es decir, los ocho asesores que tiene a su cargo. Es el encargado de coordinar la elaboración y autorizar los planes que se implementarán en el área bajo su responsabilidad.

2.4.3.2 Nivel táctico

En este caso se observa que dentro del área administrativa financiera de la comisión nacional de reforma no se utiliza el nivel intermedio, ya que las órdenes fluyen directamente del nivel institucional al nivel operativo, y no existe personal que desarrolle el papel de mando medio dentro del área.

2.4.3.3 Nivel técnico

El nivel operativo dentro del área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma está formado por el asesor de presupuesto, los cuatro asesores de compras, el asesor de contabilidad, el asesor de tesorería y el asesor de almacén. Dichos asesores dependen directamente del asesor administrativo financiero, y son los responsables de que el trabajo de la sección dentro de la cual laboran se lleve a cabo eficientemente.

2.4.4 Modelo de diseño y sus características

En cuanto al modelo de diseño mayormente se observó dentro del área administrativa financiera de la comisión el modelo orgánico, debido a que existe poca formalización en las comunicaciones, los canales de comunicación no están formalmente establecidos, se observa un equipo multifuncional en el área operativa en muchas ocasiones, ya que desarrollan procesos de trabajo que no les competen, con la excusa del trabajo en equipo, no se observa una división acentuada de las distintas secciones de trabajo. La única característica que se distingue del modelo mecanicista es la centralización en cuanto a la toma de

decisiones, la cual ya se mencionó está focalizada en el asesor administrativo financiero.

2.4.5 Tipo de departamentalización

El tipo de departamentalización que se observa dentro del área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma es el funcional, ya que los asesores están divididos en secciones específicas que tienen que ver con las funciones que les fueron asignadas. Sin embargo como ya se mencionó, esto no se cumple ya que en varias oportunidades desarrollan procesos que no tienen que ver con sus secciones, apoyando a sus compañeros de trabajo.

2.4.6 Tramo de control

Se observa dentro del área administrativa financiera un tramo estrecho de control, ya que el asesor administrativo financiero tiene bajo su responsabilidad directamente a ocho asesores distribuidos en cinco áreas de trabajo. El referido asesor es el único facultado dentro del área con personal bajo su cargo, el resto de asesores no tienen ningún subordinado.

2.4.7 Sistema de organización

El sistema de organización observado dentro del área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma es el lineal o militar, debido a que la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportan a un sólo jefe.

2.5 Análisis funcional

El análisis funcional permitió identificar las principales funciones y atribuciones que le competen a cada asesor de área. Dentro del proceso de investigación, se observó que las funciones principales del área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma son las siguientes:

- Ejecutar el presupuesto anual asignado a la comisión de parte del ministerio de finanzas públicas.
- Asesorar y apoyar a la Unidad de Administración y Planificación Financiera de la sede central en los procesos de trabajo de la misma.
- Coordinar todas aquellas actividades relacionadas al manejo financiero de la Comisión Nacional de Reforma.

Así también, se observó que las atribuciones principales del asesor administrativo financiero de la Comisión Nacional de Reforma son:

- Planificar y controlar el presupuesto anual de la Comisión Nacional de Reforma.
- Coordinar y supervisar los procesos de trabajo del asesor de compras, asesor de almacén, asesor de presupuesto, asesor de contabilidad y asesor de tesorería, en la búsqueda de la ejecución del presupuesto anual asignado a la Comisión Nacional de Reforma.

Los asesores confunden las atribuciones de sus puestos con las funciones. Éstos desconocen las funciones principales del área administrativa financiera de la comisión. La perciben de manera intuitiva, sin embargo, al pedir que las describieran, los mismos colocaron las atribuciones de su puesto como funciones. A continuación se describen las funciones y atribuciones principales, que según lo observado y lo indicado por los asesores le corresponden al área administrativa financiera de la comisión:

2.5.1 Área de compras

La función principal del área de compras es evaluar y analizar todas las adquisiciones de insumos que serán de utilidad para el funcionamiento adecuado de la comisión, así como el acompañamiento al proceso de compra en la sede central.

Las atribuciones indicadas por los asesores de compras son las siguientes:

- ✓ Elaborar las bases de cotización y licitación
- ✓ Adquirir bienes y suministros,
- ✓ Elaborar solicitud de compras y cotizaciones
- ✓ Elaborar órdenes de compra
- ✓ Elaborar constancia de disponibilidad presupuestaria
- ✓ Liquidar pagos a proveedores
- ✓ Publicar y adjudicar en el portal guatecompras
- ✓ Control de pedidos
- ✓ Elaborar la documentación que da origen al proceso de compra
- ✓ Dar seguimiento a los procesos
- ✓ Evacuar las ofertas del sistema guatecompras
- ✓ Análisis comparativo de ofertas
- ✓ Elaborar la orden de compromiso en el sistema SIGES (Sistema de gestión)
- ✓ Generar orden de devengado en el sistema SIGES (Sistema de gestión)

2.5.2 Área de presupuesto

La función principal del área de presupuesto es llevar a cabo el procedimiento de liquidación de los compromisos de pago adquiridos por el área de compras.

Las atribuciones indicadas por el asesor de presupuesto son:

- ✓ Asesorar a la comisionada en materia presupuestaria
- ✓ Asesorar en la programación del departamento
- ✓ Asesorar sobre la planificación del departamento
- ✓ Asesorar en el proceso de pago de los compromisos adquiridos
- ✓ Elaborar informes de avances
- ✓ Asesorar sobre la ejecución del departamento

2.5.3 Área de tesorería

La función principal del área de tesorería es la de mantener el estricto control de los fondos rotativo y privativo de la comisión y el manejo de caja chica.

Según lo indicado por el asesor de tesorería, las atribuciones asignadas son las siguientes:

- ✓ Asesorar en elaboración de reposiciones del fondo rotativo
- ✓ Manejar caja chica
- ✓ Apoyar las actividades propias de la oficina de tesorería
- ✓ Dar seguimiento al proceso de pago a proveedores por medio de cheque
- ✓ Implementar procesos
- ✓ Agilizar la ejecución presupuestaria

2.5.4 Área de contabilidad

El área de contabilidad tiene como función principal el control y seguimiento en la sede central a los pagos de los servicios básicos de la comisión, en este caso, agua, energía eléctrica, teléfonos y servicios de internet.

Las atribuciones que le fueron asignadas, según el asesor de contabilidad, son las siguientes:

- ✓ Elaborar la documentación para pagos de servicios básicos
- ✓ Gestionar firmas y sellos de autorización para pagos de servicios básicos
- ✓ Trasladar documentación de servicios básicos a sección de contabilidad de la sede central
- ✓ Darle seguimiento al pago de los servicios básicos de la comisión en la sede central
- ✓ Darle seguimiento al pago de arrendamientos en la sección de contabilidad de la sede central

2.5.5 Área de almacén

La función principal del área de almacén es la de llevar el control de todos los materiales e insumos que ingresan y salen del almacén de la comisión.

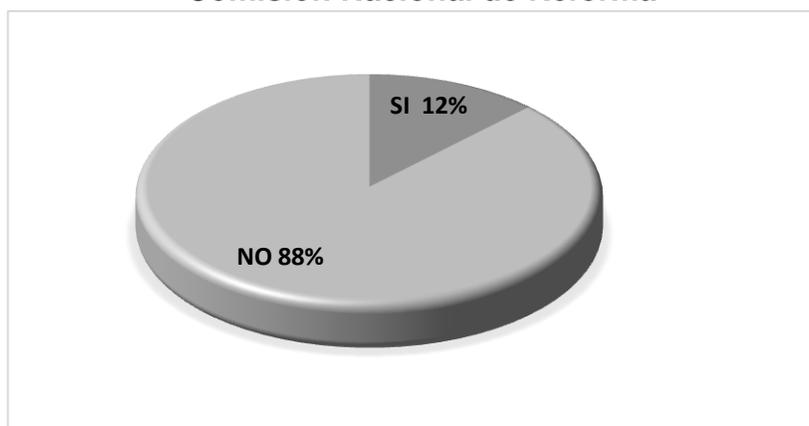
Según lo indicado por el asesor de almacén sus atribuciones son las siguientes:

- ✓ Recibir producto
- ✓ Elaborar reportes de ingresos y egresos de almacén
- ✓ Elaborar requisiciones
- ✓ Llevar control de los teléfonos móviles (celulares) de la institución
- ✓ Enviar documentación a sección de inventarios cuando el producto lo requiere

Al cuestionar a los asesores si conocen algún documento que indique las funciones de su cargo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 4

**Existencia de documento formal en donde se indiquen las funciones
Área administrativa financiera
Comisión Nacional de Reforma**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El 88% de los entrevistados negaron conocer alguno, afirmando que no existe ningún documento formal dentro del cual se plasmen las funciones; solamente una persona, quien representa el 12% de los entrevistados, afirmó que existía un documento, indicando a su contrato laboral como referencia. Por su parte el asesor administrativo financiero también negó conocer algún documento formal en donde se especifiquen las funciones de cada puesto, y según lo observado se confirmó la inexistencia del mismo. La carencia de un documento dentro del cual se especifiquen y delimiten las funciones, limita identificar las diferencias que puedan existir entre los términos utilizados en el campo laboral.

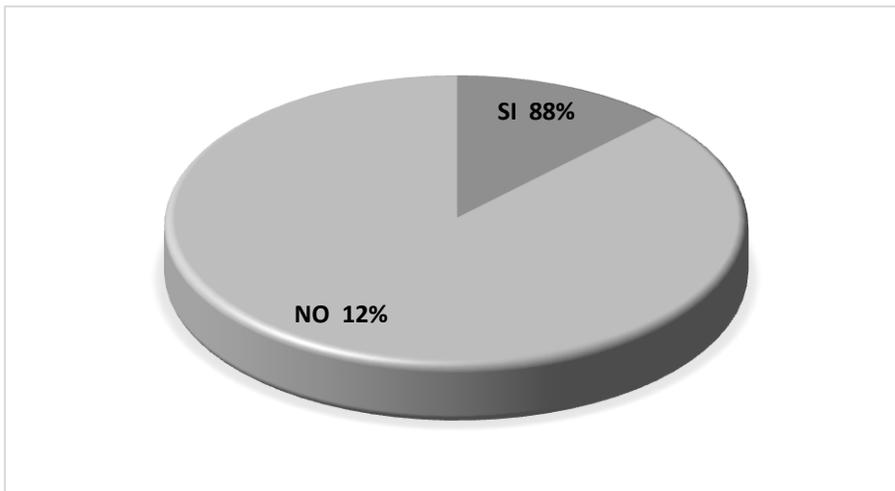
Se observó que la comisión carece de un documento formal bajo el cual se identifiquen y delimiten las funciones y atribuciones del personal del área administrativa financiera, según el puesto que ocupa. Esto provoca confusión a los asesores, respecto a los lineamientos a seguir dentro del desarrollo de sus actividades laborales, trabajando la mayor parte del tiempo en base a instrucciones verbales o de forma intuitiva, limitando sus capacidades a los conocimientos adquiridos a través de la experiencia.

2.6 Análisis procedimental

Dentro del proceso de investigación se analizaron los procedimientos de trabajo que se desarrollan dentro del área administrativa financiera de la comisión, verificando si los mismos estaban acordes a las tareas asignadas, y los resultados son los siguientes:

Gráfica 5

Procedimientos de trabajo acordes a las tareas asignadas Área administrativa financiera Comisión Nacional de Reforma



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Siete asesores, quienes representan al 88% de entrevistados, afirmaron que los procedimientos corresponden a las tareas que se les asignaron, uno de ellos, quién representa el 12%, indicó que llevan a cabo procedimientos fuera de las tareas para las cuales fueron contratados. Asimismo consultando a la totalidad de asesores, estos indicaron que los procedimientos no están identificados plenamente en ningún documento. Los procesos se llevan a cabo en base a la experiencia e instrucciones verbales giradas por los superiores.

Consultado el asesor administrativo financiero con respecto a si existía un documento formal en el cual se plasmen los procedimientos de cada área, enfatizó la inexistencia del mismo, indicando que los procedimientos se llevan a cabo en base a instrucciones verbales y la experiencia de cada asesor en su área específica.

Se observó que los procesos se llevan a cabo en base a la experiencia e instrucciones verbales giradas por los superiores. No existe información alguna que sea documentada y publicada. Los procedimientos son repetitivos, por lo cual se tiene la idea de que no es necesaria su implementación a través de un manual de procedimientos.

Según lo indicado por los asesores, además de lo observado dentro de la investigación, los procedimientos principales del área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma son los siguientes:

2.6.1 Área de compras: procedimiento de compra directa

El asesor de compras recibe el requerimiento de compra, elabora el pedido de compra, traslada el pedido de compra a unidad de planificación y administración financiera de la sede central para autorización del mismo, el Jefe administrativo financiero de la sede central autoriza el pedido de compra, el asesor de compras publica en portal guatecompras pedido de compra, baja ofertas recibidas de portal guatecompras, traslada a sección de compras de la sede central ofertas recibidas para adjudicación, el jefe de la sección de compras de la sede central adjudica la compra, el asesor de compras elabora la orden de compra, traslada la orden de compra a sección de compras de la sede central para autorización de la misma, el jefe de la sección de compras de la sede central autoriza la orden de compra, el asesor de compras envía la orden de compra a proveedor.

2.6.2 Área de presupuesto: procedimiento de pago de compromisos adquiridos por medio de acreditamiento a cuenta bancaria

El asesor de presupuesto recibe documentación de soporte para pago de productos o servicios adquiridos, registra orden de compromiso para pago en sistema siges, traslada orden de compromiso registrada a sección de presupuesto de la sede central para autorización, el jefe de la sección de presupuesto de la sede central autoriza la orden de compromiso registrada en

sistema siges, el asesor de presupuesto registra orden de devengado para pago en sistema siges, traslada orden de devengado registrada a sección de presupuesto de la sede central para autorización, el jefe de la sección de presupuesto de la sede central autoriza la orden de devengado registrada en sistema siges, el asesor de presupuesto da seguimiento a proceso de acreditamiento a cuenta bancaria de proveedores en Unidad de Planificación y Administración Financiera de la sede central.

2.6.3 Área de tesorería: procedimiento de pago de compromisos adquiridos por medio de cheque

El asesor de tesorería recibe documentación de soporte para pago a proveedores por medio de cheque, traslada documentación de soporte para pago a proveedores por medio de cheque a sección de tesorería de la sede central, el jefe de la sección de tesorería de la sede central autoriza documentación de soporte para pago a proveedores por medio de cheque, el analista de tesorería de la sede central elabora cheque para pago a proveedores, el jefe de la sección de tesorería de la sede central autoriza y firma el cheque para pago a proveedores, el asesor de tesorería da seguimiento de pago a proveedores por medio de cheque en Unidad de Planificación y Administración Financiera de la sede central.

2.6.4 Área de contabilidad: procedimiento de pago de servicios básicos y arrendamientos

El asesor de contabilidad elabora y recopila la documentación de soporte para pago de servicios básicos y arrendamientos de la Comisión Nacional de Reforma, traslada documentación de soporte para pago de servicios básicos y arrendamientos a Unidad de Planificación y Administración Financiera de la sede central para su autorización, el jefe administrativo financiero de la sede central autoriza la documentación de soporte para pago de servicios básicos y arrendamientos, el asesor de contabilidad traslada documentación de soporte

para pago de servicios básicos y arrendamientos autorizada a sección de contabilidad de la sede central, el jefe de la sección de contabilidad de la sede central registra y autoriza la orden de compromiso y devengado en sistema siges para pago de servicios básicos y arrendamientos, el asesor de contabilidad da seguimiento a proceso de acreditamiento a cuenta bancaria de proveedores en Unidad de Planificación y Administración Financiera de la sede central.

2.6.5 Área de almacén: procedimiento de recibir y entregar producto adquirido y elaborar documentación de respaldo

El asesor de almacén retira y firma requisición de producto comprado de almacén de la sede central, traslada producto comprado a almacén de la comisión nacional de reforma, elabora ingreso a almacén de producto comprado, entrega producto comprado a unidades solicitantes por medio de requisición, traslada a asesor de presupuesto o asesor de tesorería documentación de soporte de lo comprado para iniciar proceso de pago.

2.7 Análisis de facultades

El asesor administrativo financiero indicó que dentro de las facultades establecidas están, el coordinar y supervisar personal de otras áreas, mismas que fueron asignadas por la comisión presidencial para la reforma. Además de que su rol dentro de la comisión incluye actividades de asesoría de compras, presupuesto, tesorería, contabilidad, almacén y personal en general de la comisión. Sin embargo no existe documento formal que respalde lo dicho por el mismo.

El asesor del presupuesto indica que dentro de las facultades están coordinar y supervisar personal de otras áreas: contabilidad, apoyo y acompañamiento a la comisión y sus funciones. El asesor de tesorería tiene la facultad de manejar y controlar la caja chica y pago de insumos necesarios en forma inmediata. Los otros cinco asesores argumentaron que no les fue asignada ninguna facultad.

Según lo observado dichos asesores desconocen lo que es una facultad, y la falta de un documento formal en el cual se plasmen las mismas evita que el personal del área administrativa financiera conozca las facultades que les fueron asignadas.

Al cuestionar a los colaboradores en su totalidad, sobre quien asignó estas facultades, respondieron lo siguiente: el asesor de presupuesto indicó que fue el jefe superior (asesor administrativo financiero); y el asesor de caja chica lo confirmó. Los demás asesores al indicar que no les fueron designadas facultades, obviaron este cuestionamiento.

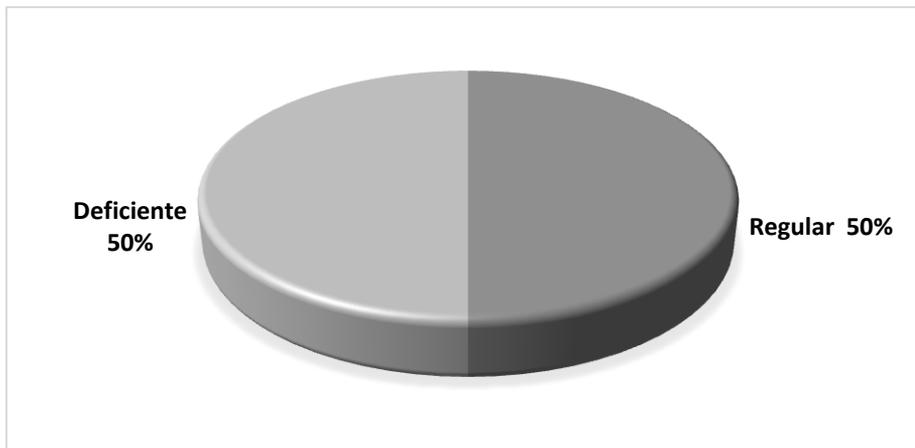
Los asesores del área administrativa financiera de la comisión confunden los términos y sus diferencias relacionadas con las facultades. Esto en parte derivado de la falta de información que respalde y delimite claramente las facultades de cada área, los niveles jerárquicos y el campo de responsabilidad de cada uno. Las facultades no están claramente definidas, esto se refleja en la coordinación y toma de decisiones las cuales no se presentan con claridad.

Asimismo se interrogó a los asesores en cuanto si existe algún documento formal mediante el cual se plasmen las facultades, a lo que el asesor administrativo financiero y los ocho asesores a su cargo respondieron que no existe ningún documento, y se observó que el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma carece de documento formal, dentro del cual se indiquen las facultades de cada puesto.

2.8 Análisis de relaciones

Consultando a los asesores acerca de la comunicación en el área de trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 6
Comunicación en el área de trabajo
Área administrativa financiera
Comisión Nacional de Reforma



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La mitad respondió que la califican de manera regular y la otra mitad que es deficiente.

El 50% de los entrevistados, argumentan pocas reuniones programadas, falta de acercamiento de superiores para con los subalternos, no se utiliza comunicación formal, poca coordinación. Los canales de comunicación no están plenamente establecidos. Sin embargo el otro 50% indica que existen ciertos elementos que permiten la fluidez de comunicación en las labores cotidianas y regulares, los cuales son los medios de comunicación rutinarios, tales como el correo electrónico, teléfono de línea fija y celulares.

Se observó que no se cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos, la comunicación fluye de manera informal, mayormente a través de comunicación vía teléfono y correo electrónico, se utiliza muy poco los memorándums y las reuniones de trabajo. Así también los niveles jerárquicos,

no se encuentran formalmente definidos, lo que provoca confusión y desorden en el proceso de comunicación entre diferentes áreas.

Otra situación que afecta al área administrativa financiera de la comisión es lo disperso que se encuentra su personal en distintas ubicaciones geográficas, ya que por la naturaleza de la misma, al ser un área dependiente de la sede central, algunos asesores trabajan en las oficinas de la comisión, mientras que otros se ubican en la sede central, gestionando y dándole seguimiento a los procesos.

Se estableció que el ambiente laboral es generalmente agradable, aunque existen momentos en que se considera regular, lo cual desearían mejorar. Al preguntar porque lo definen de esta manera argumentaron que: agradable, porque existe cordialidad dentro de los compañeros del área, buena relación interpersonal, todos son colaboradores, existe amistad y trabajo en equipo. Por otro lado regular, debido a que en ocasiones el personal se dispersa y no se cuenta con todo el equipo de trabajo, ya que en determinado momento, se encuentra distribuido en distintas ubicaciones geográficas, lo cual provoca la falta de comunicación entre los asesores.

Al consultarle a los asesores sobre sus relaciones laborales con otras áreas de trabajo se observó que los mismos se interrelacionan de la siguiente manera:

Asesor administrativo financiero:

- Se relaciona con la comisionada presidencial para la reforma y con los asesores de compras, presupuesto, contabilidad, tesorería y almacén.

Asesores de compras:

- Se relaciona con el asesor administrativo financiero y las diversas áreas de la Comisión Nacional de Reforma en atención a sus solicitudes, asimismo se

relaciona con el asesor de presupuesto, asesor de almacén, asesor de tesorería y asesor de contabilidad.

Asesor de presupuesto:

- Se relaciona con el asesor de contabilidad, asesor de tesorería, asesores de compras, asesor de almacén y asesor administrativo financiero.

Asesor de Tesorería:

- Se relaciona con el asesor de presupuesto, asesores de compras, asesor de contabilidad, asesor de almacén y asesor administrativo financiero.

Asesor de Contabilidad:

- Se relaciona con el asesor de presupuesto, asesores de compras, asesor de tesorería y asesor administrativo financiero.

Asesor de Almacén:

- Se relaciona con asesores de compras, asesor de tesorería, asesor de presupuesto y asesor administrativo financiero.

2.9 Análisis organizacional

Derivado del proceso de investigación, se establece lo siguiente:

El área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma carece de un documento formal mediante el cual se plasme la misión, visión, valores y los objetivos. Se trabaja de manera intuitiva a través de la experiencia, y los colaboradores de dicha área desconocen de la existencia de los mismos. El personal que labora en el área observa diversos valores dentro de la misma, tales como la honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso, lealtad, entre otros, que aunque no estén plasmados formalmente, repercuten en el buen

quehacer y la eficiencia de los procesos de trabajo que se llevan a cabo dentro de dicha área.

La estructura organizacional no se define formalmente, debido a que no se evidencia ninguna estructura en donde cada asesor se identifique en cada área en donde labora, así como los niveles jerárquicos de la organización. Asimismo, el área administrativa financiera de la comisión carece de un organigrama formalmente establecido y de un documento formal mediante el cual se plasme la estructura organizacional del área.

Al analizar las funciones y atribuciones del personal que labora en el área administrativa financiera de la comisión, se estableció que no cuenta con un documento que delimite las funciones, responsabilidades y atribuciones del personal, el cual trabaja en base a indicaciones verbales de parte de su jefe inmediato superior y a la experiencia adquirida. Derivado de lo anterior el personal no tiene una idea clara y concisa en cuanto a cuáles son las funciones, responsabilidades y atribuciones inherentes a su área. Así también se observó que se confunden las funciones con las atribuciones, y un asesor indicó que las mismas están plasmadas únicamente en el contrato de trabajo, lo que muestra desconocimiento sobre qué tipo de documento debe contener las mismas.

Se evidenció además que los procedimientos de trabajo de cada uno de los integrantes del área administrativa financiera de la comisión, son realizados en base a la experiencia laboral e instrucciones verbales por parte del jefe inmediato superior. Dichos procesos no se encuentran normados a través de un documento formal, el cual se verificó que no existe. Dos de los asesores indicaron que llevan a cabo procesos que no corresponden a su área, sin embargo no es posible verificar esta situación debido a la ausencia de documentos que respalden los procesos de cada área.

Con respecto a las facultades delegadas al personal del área administrativa financiera de la comisión, se estableció que las mismas no se encuentran en documento alguno. Dichas facultades son percibidas por parte del personal en base a las actividades que desarrolla en su área de trabajo específica, es decir, las intuye. Solamente el asesor administrativo financiero indicó cuáles son sus facultades, aunque hizo ver que las mismas no están definidas en algún documento. El resto del personal indicó que no le fueron delegadas facultades, y se observó que algunos de ellos desconocen lo que es una facultad, esto provocado por la carencia de un documento formal, en el cual se indiquen las facultades inherentes a cada puesto.

El área administrativa financiera de la comisión carece de canales de comunicación formalmente establecidos, la misma se caracteriza por la comunicación informal, mayormente de tipo verbal, y en algunas ocasiones a través de teléfono y correo electrónico. En menor proporción se utilizan las reuniones de trabajo y los memorándum.

El área administrativa financiera solamente es una unidad de gestión, ya que es una dependencia de la sede central en donde se llevan a cabo el resto de procedimientos, por lo mismo parte del personal labora en las oficinas de la comisión y otra parte en las oficinas de la sede central, aunado a los medios que se utilizan para comunicarse se genera un obstáculo en el proceso de comunicación dentro del área de trabajo. En cuanto a las relaciones laborales, se consideraron aceptables, armónicas, cordiales y con un espíritu de cooperación y trabajo en equipo entre los asesores.

En base a la investigación llevada a cabo y los resultados obtenidos, se desarrolla la siguiente propuesta, con el objeto de eliminar o minimizar las deficiencias detectadas, y asimismo contribuir en la solución de los problemas que están afectando al área administrativa financiera de la comisión:

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE UNA COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA, EN UNA INSTITUCIÓN QUE PRESTA SERVICIO DE SEGURIDAD NACIONAL

Luego de la investigación realizada y las deficiencias detectadas en el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma, se presenta la propuesta de creación de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la misma, con el objeto de coadyuvar en la solución de la problemática existente.

3.1 Justificación

Identificando la problemática según la investigación realizada y el diagnóstico, presentado en capítulos anteriores, se evidenciaron limitantes que impiden el adecuado desarrollo y funcionamiento del área administrativa financiera de la comisión nacional de reforma, estableciendo dentro de las dificultades encontradas, poca identidad para con el área de trabajo, desconocimiento de los objetivos, carencia de una estructura organizacional formalmente establecida, falta de documentos formales en donde se plasme dicha estructura, se establezcan las funciones, responsabilidades y atribuciones de cada puesto, se indiquen los procesos de trabajo a seguir en cada área, se establezcan las facultades de cada puesto, así como el hecho de que el área referida es únicamente una unidad de gestión, la cual depende de la sede central, que es en donde se llevan a cabo los procedimientos principales enfocados a la ejecución del presupuesto de la comisión, el cual es el fin y la razón de ser del área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma. Lo descrito anteriormente evidencia la necesidad de crear una Unidad de Planificación y Administración Financiera para la Comisión Nacional de Reforma, basados en la ley vigente, artículo 25 de la Ley del Organismo Ejecutivo, sobre la creación de

las Unidades Especiales de Ejecución, el cual indica que "...Por medio de acuerdo ministerial, los ministros podrán crear y suprimir Unidades Especiales de Ejecución, las cuales les estarán adscritas y responderán ante su autoridad. En el Acuerdo de creación se establecerán los recursos materiales, humanos y financieros de los cuales dispondrán para el descargo de sus funciones. Las Unidades Especiales de Ejecución podrán llevar a cabo planes, programas o proyectos específicos, adecuándose a las necesidades de funcionamiento de la organización ministerial. Serán dependencias de carácter temporal, cuya duración se establecerá en el acuerdo de creación y se circunscribirá al período de tiempo que tome la ejecución de los planes, programas o proyectos para los que fueron Creadas..." (7:15).

Bajo este argumento se fundamenta la posibilidad de fortalecer la filosofía empresarial y la estructura organizacional del área administrativa financiera de la comisión nacional de reforma, realizando las modificaciones que sean necesarias para readecuarla y mejorar el sistema en el cual actualmente se desarrolla. De esta manera el trabajo y la función de la referida área, serán diligenciados de tal manera que la ejecución del presupuesto, sea desarrollada directamente por la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, y no depender más de la sede central, logrando de esta forma que en los subsiguientes períodos fiscales el presupuesto sea ejecutado con un mejor rendimiento, bajo mejores expectativas, elevando el porcentaje de efectividad.

3.2 Objetivo general

Crear formalmente la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, con el propósito de dotarla de una filosofía propia y socializada al personal que trabajará dentro de la misma, así como crear una estructura organizacional formal, como base fundamental sobre la cual se sustenten las labores de las secciones, y de esta forma lograr una unidad

eficiente y eficaz, en la búsqueda de la ejecución del presupuesto asignado a la comisión, a partir del período fiscal 2,015, y así sucesivamente.

3.3 Unidad de Planificación y Administración Financiera

A partir del análisis realizado, se propone crear una Unidad de Planificación y Administración Financiera para la Comisión Nacional de Reforma, la cual será responsable de llevar los procedimientos adecuados para una eficiente ejecución presupuestaria. La filosofía de trabajo estará enfocada a los objetivos fundamentales de la institución, a fin de dar cumplimiento a los mandatos establecidos en ley, brindando un servicio eficaz y eficiente en todos los ámbitos de trabajo que a la unidad le competen. La propuesta para la creación de la misma incluye los lineamientos de una filosofía empresarial, la cual conlleva la misión, visión, valores y objetivos de la unidad. Además de diseñar la estructura organizacional; definir las funciones de cada sección, atribuciones, facultades y responsabilidades por cada uno de los puestos, así como los procedimientos de trabajo adecuados para el eficiente funcionamiento de dicha unidad.

La definición y descripción técnica de los puestos de trabajo que están inmersos en la unidad, y la descripción de los principales procedimientos a seguir. Paralelamente se establece el presupuesto que se asignará acorde a la capacidad económica de la institución, para la implementación de la propuesta, acompañado de un plan de acción para poner a funcionar la unidad.

3.4 Filosofía empresarial

A continuación se presentan cada uno de los elementos que componen la filosofía empresarial, siendo estos: misión, visión, valores y objetivos.

3.4.1 Misión

Somos una unidad dedicada a planificar, administrar y ejecutar eficientemente y con transparencia el gasto del presupuesto asignado anualmente a la comisión nacional de reforma, cumpliendo con los requerimientos de bienes, insumos y servicios solicitados por las diferentes áreas que conforman la comisión, así como el pago a proveedores.

3.4.1.1 Visión

Ser la Unidad de Planificación y Administración Financiera modelo a nivel de instituciones del estado, caracterizándonos por la honestidad y transparencia en el manejo del presupuesto, así como por la calidad, agilidad y eficiencia en los procesos de trabajo.

3.4.1.2 Valores

Los valores que prevalecerán en la Unidad de Planificación y Administración financiera de la Comisión Nacional de Reforma son:

a) Honradez

Éste es un valor fundamental dentro de la unidad, ya que dentro de la misma se manejan fondos provenientes de los impuestos recaudados de la ciudadanía y los mismos deben ser manejados con total claridad.

b) Responsabilidad

Siempre el manejo de fondos en toda organización es sumamente delicado, por lo mismo este valor debe ser una característica intrínseca en el personal que forma parte de la unidad.

c) Transparencia

Debido a que la comisión nacional de reforma depende de una institución pública y la misma maneja fondos del estado, es imperativo ofrecer información sobre la

gestión administrativa financiera de la unidad en forma clara, uniforme y pública, en el marco de la legislación vigente.

d) Disciplina

Dentro de la unidad se deben respetar las leyes, normas y procedimientos establecidos por el organismo legislativo de la república de Guatemala, en cuanto a los procesos de trabajo enfocados en la ejecución del presupuesto dentro de las instituciones estatales.

e) Confiabilidad

La unidad debe generar confianza tanto a los clientes internos, como externos de la misma. El personal debe inspirar esa confianza a través la transparencia y además debe ofrecer datos y cifras certeras con respecto al manejo de los fondos públicos.

3.4.2 Objetivos

Los objetivos que la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma desea lograr son los siguientes:

3.4.2.1 Objetivo general

Ejecutar como mínimo el 97% del presupuesto asignado a la Comisión Nacional de Reforma anualmente, a partir del ejercicio fiscal del año 2,015.

3.4.2.2 Objetivos específicos

a) Implementar y socializar en el 100% del personal de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, la filosofía empresarial de la misma, esto como máximo dentro de los primeros seis meses del año 2,015.

b) Implementar y socializar dentro del 100% del personal de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, la nueva estructura organizacional formalmente establecida, así como las funciones de cada sección, facultades, atribuciones y responsabilidades de cada puesto, a más tardar dentro de los primeros seis meses del año 2,015.

c) Lograr dentro de los primeros seis meses del año 2,015, que el 100% del personal de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, tome como guía de referencia dentro de sus labores cotidianas los descriptores de procedimientos a implementar para cada sección, y de esta forma agilizar dichos procesos.

3.5 Estructura organizacional propuesta

Se definen los elementos de la estructura organizacional propuesta para la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, de acuerdo a la naturaleza de la misma y según las características que cada sección demanda.

3.5.1 Tipo de estructura organizacional

La estructura organizacional es de tipo funcional, ya que se dividen las secciones según las funciones y tareas asignadas, es de tipo burocrática, puesto que ésta se caracteriza por un alto grado de formalidad, se implementan reglamentos y manuales, así como tareas agrupadas en unidades y secciones.

La estructura organizacional propuesta para la Unidad de Planificación y Administración Financiera está conformada de la siguiente manera: el jefe de la unidad, quién será el responsable de la misma, quién a su vez tiene una secretaria quien lo asistirá. La unidad se subdivide a su vez en seis secciones; presupuesto, contabilidad, tesorería e inventario, las cuales tienen al jefe de la

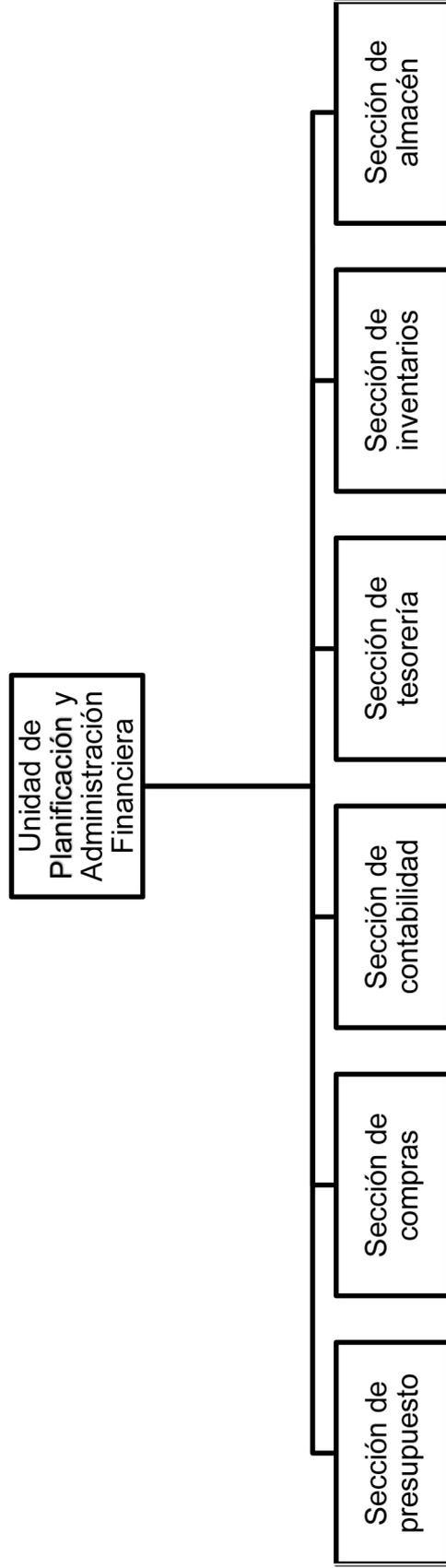
sección, así como a un analista para cada una; la sección de compras, que tiene al jefe de la misma y por la naturaleza de la misma y el volumen de trabajo es la única que tiene dos analistas; y por último la sección de almacén, que tiene a al jefe de la sección, así como a un auxiliar. En el siguiente numeral se muestra la estructura organizacional gráficamente a través de un organigrama específico y un organigrama nominal.

Dentro de esta estructura se muestran claramente los niveles jerárquicos, por lo mismo el personal de la unidad reconocerá a su jefe inmediato superior, así como la delimitación de la autoridad en cada una de las secciones. La estructura organizacional deberá imprimirse en cuadernillos informativos, de esta forma el personal que labora en la unidad la tendrá presente, así como para nuevo personal que se contrate.

3.5.2 Organigramas propuestos

A continuación se muestra un organigrama específico y un organigrama nominal, con el objeto que de una forma gráfica se identifique la estructura organizacional, en donde se distinguen las líneas jerárquicas, así como la autoridad en la toma de decisiones:

Gráfica 7
Organigrama específico propuesto
Unidad de Planificación y Administración Financiera
Comisión Nacional de Reforma

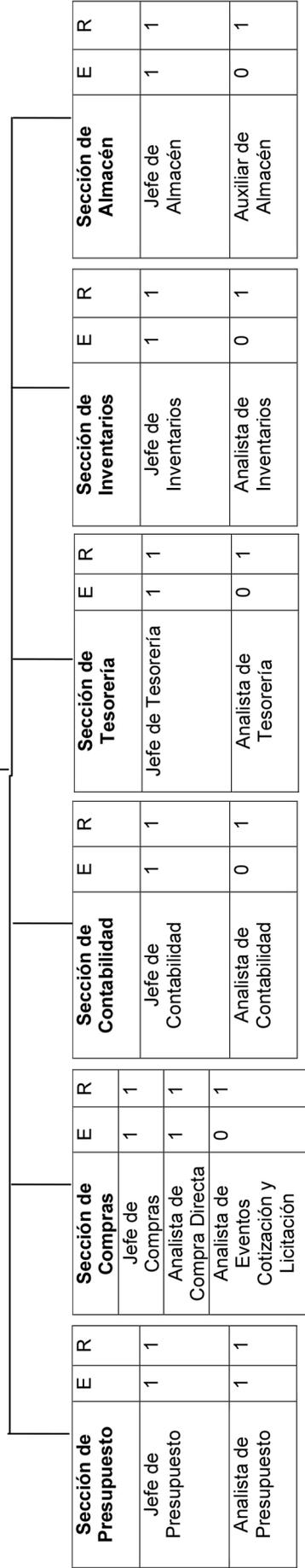


Gráfica 8

Organigrama nominal o de puestos, plazas y unidades propuesto
 Unidad de Planificación y Administración Financiera
 Comisión Nacional de Reforma

Unidad de Planificación y Administración Financiera	E	R
Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	1	1
Secretaría	0	1

61



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

3.5.3 Dimensión de la estructura y sus categorías

Para el diseño de la estructura organizacional propuesta para la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, se utiliza la dimensión vertical. Las instrucciones fluyen de arriba hacia abajo, desde el jefe de la unidad, pasando por los jefes de las distintas secciones a su cargo, y luego estos a los subordinados a su cargo hasta el nivel técnico. El resultado de la labor de éstos últimos se presenta y es evaluado por el jefe de cada sección, es decir en el nivel táctico, y a su vez estos trasladan la información al jefe de la unidad, quien es su inmediato superior, el cual se encuentra en el nivel estratégico.

Las categorías de la dimensión de la estructura organizacional de la Unidad de Planificación y Administración Financiera se encuentran de la siguiente forma:

3.5.3.1 Nivel estratégico

Lo compone el jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera, debido a que ahí se toman las decisiones más importantes.

3.5.3.2 Nivel táctico

Está compuesto por los jefes de las secciones de: presupuesto, compras, contabilidad, tesorería, inventarios y almacén.

3.5.3.3 Nivel técnico

Está compuesto por analista de presupuesto, analista de contabilidad, analista de tesorería, analista de inventario, por los analistas de compras y por el auxiliar de almacén.

3.5.4 Modelo de diseño y sus características

El modelo de diseño que se implementa en la Unidad de Planificación y Administración Financiera es el mecanicista o tradicional, con el objeto de

establecer un alto grado de formalidad a través de documentos formales en donde se plasmen directrices a seguir en cuanto a las facultades, funciones y responsabilidades de cada puesto, así como normas y procedimientos para el desarrollo de las tareas a llevar a cabo dentro de las actividades cotidianas en cada una de las secciones de la unidad; asimismo se le da énfasis a la autoridad jerárquica y a la estandarización de los procedimientos.

3.5.5 Departamentalización

Se implementa dentro de la unidad la departamentalización funcional, debido a que las actividades se agrupan en distintas secciones según su naturaleza, se dividen las tareas y funciones que realiza cada grupo, lo que incide en un alto grado de especialización y en el eficiente desarrollo de las actividades.

3.5.6 Tramo de control

Se determina para la Unidad de Planificación y Administración Financiera un tramo estrecho de control, ya que los niveles jerárquicos dentro de la estructura son pocos; el jefe de la unidad tiene bajo su cargo a los jefes de las secciones de presupuesto, compras, contabilidad, tesorería, inventarios y almacén; y a su vez, cuatro de los jefes de dichas secciones tienen a su cargo a un analista, uno de estos jefes tiene bajo su responsabilidad a dos analistas, y otro jefe tiene como su subordinado a un auxiliar.

Con el tramo estrecho de control se facilita la tarea del superior, se logra una comunicación eficaz entre las secciones y la unidad, y se observa un estricto nivel de supervisión.

3.5.7 Sistema de organización

El sistema de organización propuesto para la Unidad de Planificación y Administración Financiera es lineal, debido a que permite un eficiente proceso de supervisión y comunicación a través de los niveles jerárquicos por medio de los

canales establecidos formalmente, y de esta forma se hace valer el papel del inmediato superior y subordinado. Así también se establece el sistema funcional, ya que la unidad se divide en diversas secciones dependiendo de las funciones de cada área, de esta forma se logra un alto nivel de especialización, lo que repercute en un procesos de trabajo eficientes.

3.6 Funciones

Las funciones básicas para la Unidad de Planificación y Administración Financiera, y para las secciones, son las siguientes:

3.6.1 Unidad de Planificación y Administración Financiera

Coordinar el proceso de planificación financiera y presupuestaria, diseñar los planes y procesos, efectuar el seguimiento y control interno de actividades, elaborar información económica presupuestaria, elaborar informes sobre la ejecución de gastos, elaborar la programación anual, controlar la ejecución los recursos, coordinar con otras instituciones sobre temas de ejecución presupuestaria.

3.6.2 Sección de presupuesto

Proponer políticas para el manejo del presupuesto de la institución, así como coordinar, supervisar y llevar a cabo el cumplimiento de los pagos a proveedores y al personal que labora en la comisión por medio del comprobante único de registro.

3.6.3 Sección de compras

Evacuar en base a los requerimientos de bienes, insumos y servicios solicitados por el personal de la comisión, los diversos procesos de compras, sean estos en la modalidad de compra directa, contrato abierto, eventos de cotización, licitación o excepción, y cumplir con las disposiciones legales de orden general e internas

en los diferentes procesos de compra, con el objeto de cumplir con los fines y objetivos de la comisión.

3.6.4 Sección de contabilidad

Manejar y llevar el control de los registros contables de la comisión, coadyuvar en el desempeño de las funciones técnico - contables y financieras, así como velar por los pagos de servicios básicos y arrendamientos de inmuebles adquiridos por la Comisión Nacional de Reforma.

3.6.5 Sección de tesorería

Manejar y llevar el control del fondo rotativo y de la caja chica de la comisión, así como responsabilizarse del control y pago a proveedores por medio cheques, y el control de pago de viáticos al personal que sale fuera de las oficinas en comisiones de trabajo. Liquidar constantemente el fondo rotativo de la comisión, con el objetivo de que siempre mantenga fondos y liquidez para el pago a proveedores y otros gastos se requieran efectuar constantemente.

3.6.6 Sección de inventarios

Llevar el control y preparar informes actualizados en relación a los bienes inventariados. Atender de forma inmediata la correspondencia relacionada a inventarios y las disposiciones de las autoridades a las que están subordinadas. Preparar informes detallados del total de los bienes que ingresan en el año. Verificar el ingreso e inventariar los bienes otorgados en donación, así como darle seguimiento al trámite de legalización de los mismos.

3.6.7 Sección de almacén

Dar ingreso a los bienes adquiridos por la institución, así como entregarlos a las áreas de la comisión que solicitaron los mismos, elaborar la documentación de respaldo y enviarla a donde corresponde para seguir con el trámite respectivo.

Solicitar los insumos para el adecuado funcionamiento de las diversas áreas que conforman la comisión nacional de reforma.

3.7 Instrumentos de organización

La estructura organizacional y los procesos de trabajo deben mostrarse de una forma clara y concreta a todas las personas comprometidas con la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, y para ello se presentan dos instrumentos básicos de organización:

3.7.1 Descripción técnica de puestos

Como se observa en el capítulo dos, actualmente el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma está conformada por nueve asesores. Y en la Unidad de Planificación y Administración Financiera propuesta se crean quince plazas, dentro de las cuales se reubican a los nueve asesores referidos, por lo tanto se requiere contratar a seis personas más para cubrir la totalidad de las plazas.

Los puestos que contiene la estructura organizacional de la Unidad de Planificación y Administración Financiera se encuentran plasmados en el organigrama nominal propuesto y son los siguientes:

- Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
- Secretaria de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
- Jefe de Presupuesto
- Analista de Presupuesto
- Jefe de Compras
- Analista de Compra Directa
- Analista de Eventos de Cotización y Licitación
- Jefe de Contabilidad

- Analista de Contabilidad
- Jefe de Tesorería
- Analista de Tesorería
- Jefe de Inventarios
- Analista de Inventarios
- Jefe de Almacén
- Auxiliar de Almacén

En el anexo 4, se plasma el manual de descripción de puestos propuesto para la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma.

3.7.2 Descripción de procedimientos

Para mostrar de una forma gráfica el desarrollo de los principales procedimientos de las secciones que conforman la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, se plasma en el anexo 5 el manual de procedimientos propuesto para la referida unidad.

3.8 Presupuesto para implementar la propuesta

Para implementar la propuesta de la Unidad de Planificación y Administración Financiera, se requiere de los siguientes recursos:

Cuadro 1
Presupuesto
Unidad de Planificación y Administración Financiera
Comisión Nacional de Reforma

Puesto	Cantidad	Salario mensual (Valor en Q)	Salario anual (Valor en Q)
	Recurso humano		
Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	1	15,000.00	180,000.00
Secretaria de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	1	4,000.00	48,000.00
Jefe de Presupuesto	1	10,000.00	120,000.00
Analista de Presupuesto	1	6,000.00	72,000.00
Jefe de Compras	1	10,000.00	120,000.00
Analista de Compra Directa	1	6,000.00	72,000.00
Analista de Eventos de Cotización y Licitación	1	6,000.00	72,000.00
Jefe de Contabilidad	1	10,000.00	120,000.00
Analista de Contabilidad	1	6,000.00	72,000.00
Jefe de Inventarios	1	10,000.00	120,000.00
Analista de Inventarios	1	6,000.00	72,000.00
Jefe de Tesorería	1	10,000.00	120,000.00
Analista de Tesorería	1	6,000.00	72,000.00
Jefe de Almacén	1	10,000.00	120,000.00
Auxiliar de Almacén	1	5,000.00	60,000.00
Provisión prestaciones laborales (Q1,440,000.00*41.83%)			602,352.00
Bonificación decreto (Q250.00*12)	15		45,000
Subtotal			2,087,352.00
	Recurso material		
Descripción			Total anual
Papelería y útiles de oficina			36,000.00
Subtotal			36,000.00
TOTAL RECURSOS ANUALES			2,123,352.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Los nueve asesores que actualmente laboran en el área administrativa financiera de la comisión nacional de reforma son reubicados en los siguientes puestos: Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera, Jefe de Presupuesto, Analista de Presupuesto, Jefe de Compras, Analista de Compra Directa, Jefe de Contabilidad, Jefe de Inventarios, Jefe de Tesorería y Jefe de Almacén; para los restantes seis puestos se deberá contratar personal, siendo los puestos a cubrir, los siguientes: Secretaria de la Unidad de Planificación y Administración Financiera, Analista de Eventos de Cotización y Licitación, Analista de Contabilidad, Analista de Inventarios, Analista de Tesorería y Auxiliar de Almacén.

Para la creación de dichos puestos se procede conforme a lo establecido por la oficina nacional de servicio civil –ONSEC-, institución estatal responsable de administrar el sistema de recursos humanos de la administración pública, a través de la ley de servicio civil y su reglamento.

El proceso para crear los puestos requeridos se encuentra normado en el artículo 12 del reglamento de la ley de servicio civil y artículo 38 de la ley de servicio civil. El procedimiento es el siguiente:

La autoridad nominadora del Ministerio del cual depende la Comisión Nacional de Reforma presenta la solicitud junto a una justificación, un análisis financiero y el respectivo cuestionario oficial de clasificación de puestos, a la dirección técnica del presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas; la dirección técnica del presupuesto estudia la solicitud, efectúa las verificaciones presupuestarias y financieras, y si existe disponibilidad envía el expediente a la oficina nacional de servicio civil, para que la misma efectúe el estudio de creación de los referidos puestos; se determina la procedencia o improcedencia de la solicitud, para lo cual se emite la resolución correspondiente y de ser procedente se notifica a la dirección técnica del presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas y a la

autoridad nominadora; la dirección técnica del presupuesto define la fecha en que entrará en vigencia la creación de los puestos y notifica a la entidad interesada con el propósito de que se emita la resolución o acuerdo interno en donde se apruebe la creación de los puestos que integrarán la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma. (ver anexo 1 y 2)

El mayor impacto en el presupuesto para el funcionamiento de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, lo constituye el gasto en recurso humano. Para cumplir con los compromisos del salario, bonos, prestaciones laborales y la bonificación de ley, del recurso humano que se contratará para la unidad, la comisión debe erogar la cantidad de Q2,087,352.00 anualmente.

Dentro del presupuesto del recurso material, únicamente se incluye el gasto en papelería y útiles de oficina, debido a que la Comisión Nacional de Reforma cuenta con suficiente espacio físico de oficinas, así como equipo de oficina y de logística necesario para que el personal de la unidad desarrolle sus labores de una forma eficiente. El gasto anual en papelería y útiles de oficina es de Q36,000.00.

La suma del recurso humano y material que se debe erogar anualmente para poner en marcha el funcionamiento de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, representa el presupuesto anual de la misma, el cual asciende a la cantidad de Q2,123,352.00.

El recurso financiero que se requiere para implementar la unidad, procede del presupuesto anual que el Ministerio de Finanzas Públicas le asigna a la Comisión Nacional de Reforma, el cual es de Q90,000,000.00. Como se observa, el invertir en la implementación de la unidad, a la Comisión Nacional de Reforma le

representa un 2.36% de su presupuesto anual, lo cual se considera una cantidad mínima, y esto aunado a los beneficios que la comisión obtendrá, repercute positivamente en la creación y puesta en funcionamiento de la referida Unidad de Planificación y Administración Financiera.

3.9 Plan de acción para implementar la propuesta

Seguidamente se detallan las actividades que se consideran necesarias, responsables de las mismas y los recursos precisos para implementar la propuesta referente a la creación de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma:

Cuadro 2
Plan de acción
Unidad de Planificación y Administración Financiera
Comisión Nacional de Reforma

Objetivo: Definir las actividades que se requieren llevar a cabo para implementar la propuesta de creación de la Unidad de Planificación y Administración Financiera.							
No	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización	Costo	Presupuesto	
1	Presentar la propuesta de creación de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	Lograr la aprobación de la propuesta	Consultor	04/09/2014	04/09/2014	Paperería y útiles de cañonera Q50.00	Q100.00
2	Aprobación de la propuesta de creación de la unidad	Aprobar el 100% de la propuesta presentada	Comisionado (a) Presidencial de Reforma	08/09/2014	08/09/2014	Q0.00	Q0.00
3	Gestionar ante autoridades pertinentes la aprobación de la creación de la unidad	Desarrollar las gestiones requeridas para la aprobación de la creación de la unidad	Consultor	12/09/2014	08/11/2014	Paperería y útiles Q500.00, teléfono Q300.00, combustible Q400.00 y depreciación de vehículo Q500.00	Q1,700.00
4	Autorizar la creación de la unidad por medio de Acuerdo Ministerial	Resolución de aprobación de la creación de la unidad por medio de Acuerdo Ministerial	Ministro	17/11/2014	01/12/2014	Paperería y útiles de oficina Q10.00	Q10.00

5	Adecuar el espacio físico en base a la cantidad de personal y necesidades de la unidad	Contar con oficinas y equipo adecuados para iniciar labores	Área de mantenimiento de la Comisión Nacional de Reforma	02/12/2014	31/12/2014	Remodelación de espacio físico para oficinas Q10,000.00	Q10,000.00
6	Seleccionar y contratar a personal para trabajar en la unidad	Contar con personal capacitado	Área de personal de la Comisión Nacional de Reforma	02/01/2015	15/01/2015	Papelaría y útiles de oficina Q500.00 y teléfono Q50.00	Q550.00
7	Capacitar y dar inducción a personal contratado	Contar con personal capacitado	Consultor	16/01/2015	23/01/2015	Papelaría y útiles de oficina Q700.00	Q700.00
10	Evaluar el desempeño del personal que labora en la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma	Determinar el grado de eficiencia logrado por la unidad, derivado de la implementación de la propuesta	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma	06/07/2015	10/07/2015	Papelaría y útiles de oficina Q500.00	Q500.00
11	Evaluar al personal de la unidad y retroalimentar la filosofía empresarial y la estructura organizacional propuesta cada año	Retroalimentar al personal de la unidad constantemente y lograr que se sienta identificado con la filosofía de la unidad	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma	04/01/2016	08/01/2016	Papelaría y útiles de oficina Q500.00	Q500.00
TOTAL							Q14,060.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

El responsable de llevar el control y de evaluar la propuesta será el Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, con el consentimiento del Comisionado (a) Presidencial de Reforma y la colaboración y apoyo del personal de la unidad.

CONCLUSIONES

Después de haber analizado la situación actual del área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La ausencia de herramientas administrativas y lineamientos técnicos ha ocasionado deficiencias en el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma, observándose un diseño organizacional disfuncional; de esta forma se comprueba la hipótesis número uno de la investigación.

2. El área administrativa financiera de la comisión carece de filosofía empresarial, es decir, no posee misión, visión y valores, y los objetivos no están claramente definidos.

3. La carencia de instrumentos administrativos ha provocado una estructura organizacional deficiente en donde las facultades, funciones, atribuciones y responsabilidades no se encuentran definidas formalmente.

4. El área administrativa financiera de la comisión no cuenta con descripción de puestos que conforman el área, lo que no permite una adecuada y eficiente realización de las tareas.

5. La falta de lineamientos y procedimientos establecidos causa que el trabajo se lleve a cabo de manera empírica, en base a conocimientos y experiencia adquirida, lo que incide en un inadecuado desarrollo de las actividades.

6. La Comisión Nacional de Reforma no cuenta con una unidad específica formalmente establecida responsable de ejecutar el presupuesto asignado a la misma anualmente; el área administrativa financiera de la comisión, quien se encarga de velar por la adecuada ejecución presupuestaria es solamente un área de gestión ante la sede central, quien es la responsable de los principales

procedimientos enfocados hacia la ejecución del presupuesto, tanto de la Comisión Nacional de Reforma como de la misma sede central.

RECOMENDACIONES

Con el objeto de darle solución a los diversos problemas que se detectaron en el área administrativa financiera de la Comisión Nacional de Reforma, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Con el objeto de eliminar las deficiencias detectadas es preciso implementar el diseño organizacional propuesto, lo que incidirá directamente en un eficiente desarrollo de las actividades laborales.
2. Implementar la filosofía empresarial propuesta, por medio del establecimiento y socialización al personal de la misión, visión, valores y objetivos de la Unidad de Planificación y Administración Financiera.
3. Socializar e implementar la estructura organizacional propuesta, y de esta forma brindarle al personal de la unidad herramientas administrativas que coadyuven en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
4. Aplicar los descriptores de puestos propuestos, con el objeto de que el personal de la unidad conozca y este consiente de las facultades, funciones, atribuciones y responsabilidades que le corresponden.
5. Implementar descriptores de procedimientos, con el propósito de que el personal que labora en la unidad tenga claros los lineamientos adecuados a seguir en el desarrollo de las actividades laborales.
6. La creación formal de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, quien será la responsable directa de desarrollar la totalidad de procedimientos enfocados a la ejecución del presupuesto asignado anualmente a la comisión, lo cual repercutirá directamente

en una eficiente ejecución del mismo, lo que contribuirá al cumplimiento del objetivo general propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda Javier. 2004. **Administración**. 1ª. ed. México D.F. McGraw-Hill. 354 p.
2. Chiavenato Idalberto. 2007. **Administración de recursos humanos**. 8ª ed. México D.F. McGraw-Hill. 500 p.
3. Chiavenato Idalberto. 2009. **Comportamiento organizacional**. 1ª ed. México D.F. McGraw-Hill. 524 p.
4. Chiavenato Idalberto. 1993. **Iniciación a la organización y el control**. 1ª ed. México. McGraw-Hill. 133 p.
5. **“INFORME DE SITUACION DE LA REFORMA POLICIAL”**. 2011. Guatemala. USAID. 75 p.
6. Koontz Harold, Wehrich Heinz, Cannice Mark. 2008. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. 8ª. ed. México D.F. McGraw-Hill. 667 p.
7. **Ley del Organismo Ejecutivo**. 1997. Guatemala. 40 p.
8. **Ley marco de Reforma Policial**. 2011. Guatemala. 8 p.
9. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II**, documento de apoyo a la docencia. Guatemala. Ediciones Litoproguá. 154 p.

ANEXOS

ANEXO 1

LEGISLACIÓN QUE REGULA CREACIÓN DE PUESTOS EN EL ESTADO

Oficina Nacional de Servicio Civil

candidatos; y que la misma escala de salarios⁴³ pueda aplicarse en circunstancias de trabajo desempeñado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.

Cada clase debe ser designada con un título que describa los deberes requeridos, y dicho título deberá ser usado en los expedientes y documentos relacionados con nombramientos, administración de personal, presupuesto y cuentas.

Ninguna persona puede ser nombrada en un puesto en el Servicio por Oposición y en el Servicio sin Oposición, bajo un título que no haya sido previamente aprobado por la Oficina Nacional de Servicio Civil e incorporado al Plan de Clasificación.

Las clases pueden organizarse en grupos o grados, determinados por las diferencias en importancia, dificultad, responsabilidad y valor del trabajo de que se trate.

Artículo 37. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR DE LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. El Director tiene autoridad y responsabilidad para hacer modificaciones en el Plan de Clasificación y revisar periódicamente todos los puestos sujetos al plan. Estas modificaciones registrarán inmediatamente después de ser aprobadas por el Presidente de la República.⁴⁴

Artículo 38. ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN DE PUESTOS. El Director tiene autoridad para asignar cualquier puesto a otra clase, oyendo previamente a la autoridad nominadora que corresponda.

Antes de establecer un nuevo puesto dentro del Servicio por Oposición o de introducirse cambios sustanciales permanentes en los deberes, autoridad y responsabilidades de un puesto, la autoridad nominadora debe notificarlo al Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil para los efectos de que disponga la asignación o reasignación de los puestos afectados a las clases correspondientes, si procediera.⁴⁵

Artículo 39. PROHIBICIONES. Queda prohibido:

1. Nombrar o promover a un servidor público sin que exista previamente la respectiva clase escalafonaria y su correspondiente nivel mínimo y máximo de remuneración; o cuando el servidor público no esté inscrito en las respectivas listas de elegibles;⁴⁶
2. Abolir una clase escalafonaria o un puesto sólo con el objeto de despedir a un servidor público protegido por esta ley;

⁴³ Ver Escala de Salarios en Acuerdo Gubernativo No. 598-92, publicado el 21 de julio de 1992 ampliada mediante Acuerdo Gubernativo No. 791-94, publicado el 18 de enero de 1995. En el caso de años 1996 y siguientes, consúltense los diarios oficiales futuros o directamente a ONSEC.

⁴⁴ Ver Artículos 12 y 13 del Reglamento de esta Ley; 2 numeral 11) del Acuerdo Gubernativo No. 1222-88; y, 2 del Acuerdo Gubernativo No. 9-91.

⁴⁵ Ver Artículo 2 numerales 4) y 7) del Acuerdo Gubernativo No. 1222-88.

⁴⁶ Ver Artículo 7º de la Ley de Salarios de la Administración Pública.

CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

ARTÍCULO 8. SERVICIO EXENTO. Se entiende por Servicio Exento aquellos puestos cuyas funciones son consideradas de confianza y que son de libre nombramiento y remoción.⁴

ARTÍCULO 9. CUERPOS DE SEGURIDAD. Para efectos del numeral 11 del Artículo 32 de la Ley, debe considerarse como cuerpos de seguridad los siguientes:

- a) Dirección General de la Policía Nacional Civil y sus dependencias;
- b) Dirección General del Sistema Penitenciario y sus dependencias;
- c) Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República y sus dependencias;
- d) Dirección General de Inteligencia Civil y sus dependencias; y,⁵
- e) Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y sus dependencias.⁶

ARTÍCULO 10. PUESTOS DEL SERVICIO SIN OPOSICIÓN. Son aquellos para los cuales no se requiere que los candidatos para ocuparlos se sometan al proceso de selección, que establecen los Capítulos I y II del Título V de la Ley.⁷

ARTÍCULO 11. PUESTOS DEL SERVICIO POR OPOSICIÓN. El Servicio por Oposición está compuesto por todos aquellos puestos que para su nombramiento, deben satisfacerse las calidades y requisitos que establece la Ley y están sujetos a las disposiciones de la misma.⁸

TITULO III

CAPÍTULO ÚNICO CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

ARTÍCULO 12. ASIGNACIÓN DE PUESTOS. Para efectos de la Ley de Servicio Civil debe entenderse como asignación de puestos, la acción por la cual la Oficina Nacional de Servicio Civil le asigna un título, especialidad y salario a los puestos nuevos que solicitan las Autoridades Nominadoras. Para su trámite deberá cumplirse con el procedimiento siguiente:

⁴ Ver Artículo 32 de la Ley de Servicio Civil.

⁵ Reformado como aparece en el texto por Acuerdo Gubernativo No. 480-2006 publicado en el Diario de Centro América el 04 de diciembre de 2006.

⁶ Reformado como aparece en el texto por Acuerdo Gubernativo No.196-2010 publicado en el Diario de Centro América el 14 de julio de 2010

⁷ Ver Artículo 33 de la Ley de Servicio Civil.

⁸ Ver Artículo 34 de la Ley de Servicio Civil.

1. La Autoridad Nominadora del Ministerio o Entidad interesada en la asignación de un puesto o puestos, deberá presentar la solicitud a la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, adjuntando el o los Cuestionarios Oficiales de Clasificación de Puestos, debidamente respondidos y autorizados por la autoridad correspondiente, la estructura organizacional de la dependencia y de puestos, asimismo, las justificaciones que motivan tal petición;
2. La Dirección Técnica del Presupuesto estudiará la solicitud y efectuará las evaluaciones presupuestarias necesarias, con la finalidad de establecer la disponibilidad financiera para hacer efectiva dicha acción. Si existe tal disponibilidad, providenciará el expediente a la Oficina Nacional de Servicio Civil, indicando tal circunstancia, para que realice el estudio de asignación correspondiente;
3. La Oficina Nacional de Servicio Civil procederá a analizar la solicitud con base en la documentación recibida y si ésta es incompleta, solicitará la información que hace falta a la dependencia interesada, asimismo, cualquier información que se estime conveniente, quedando obligada a proporcionarla a la brevedad;
4. Al completarse la información, la Oficina Nacional de Servicio Civil procederá a efectuar el estudio respectivo y realizará las auditorías que estime convenientes, para lo cual tomará en consideración lo siguiente:
 - a) Niveles de dificultad, complejidad y responsabilidad de los deberes, así como tipo y frecuencia de los problemas que deben resolverse;
 - b) Tipos de supervisión ejercida y recibida;
 - c) Grados de responsabilidad por manejo de bienes, materiales y equipos, dinero y documentos de valor, relaciones interpersonales y toma de decisiones;
 - d) Condiciones de trabajo, sus riesgos y consecuencias;
 - e) Esfuerzos realizados para el desarrollo de los deberes, tanto en el aspecto físico como en el mental;
 - f) Ubicación jerárquica que tendrá el o los puestos dentro de la organización; y,
 - g) Funciones de la unidad administrativa en donde se ubicará el o los puestos.

Efectuado el estudio de asignación de puestos, la Oficina Nacional de Servicio Civil determinará la procedencia o improcedencia de la solicitud, para lo cual emitirá la Resolución que corresponda y notificará a la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas y a la Autoridad Nominadora para los efectos

respectivos. Será competencia de la Dirección Técnica del Presupuesto, determinar la fecha a partir de la cual tendrá vigencia dicha asignación.⁹

ARTÍCULO 13. REASIGNACIÓN DE PUESTOS. La reasignación de puestos debe entenderse como la acción por la cual se modifica el título, salario y/o especialidad a los puestos de personal permanente, por motivo del cambio sustancial y permanente de sus deberes. Para tal fin se debe observar el procedimiento siguiente:

1. La Autoridad Nominadora del Ministerio o Entidad interesada en la reasignación de uno o varios puestos, deberá presentar la solicitud ante la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, adjuntado el o los Cuestionarios Oficiales de Clasificación de Puestos, debidamente respondidos y autorizados por la autoridad correspondiente, la estructura organizacional de la dependencia y de puestos, asimismo las justificaciones que motivan tal petición;
2. La Dirección Técnica del Presupuesto, estudiará la solicitud y efectuará las evaluaciones presupuestarias necesarias con la finalidad de establecer la disponibilidad financiera para hacer efectiva dicha acción. Si existiese tal disponibilidad, trasladará para su estudio, el expediente a la Oficina Nacional de Servicio Civil, haciendo constar expresamente tal situación;
3. La Oficina Nacional de Servicio Civil procederá a analizar la solicitud con base en la documentación recibida y si ésta es incompleta, solicitará la información que hace falta a la dependencia interesada, así como cualquier otra información que se estime conveniente, quedando obligada a proporcionarla a la brevedad;
4. Al completarse la información, la Oficina Nacional de Servicio Civil procederá a efectuar el estudio respectivo y realizará las auditorias que estime convenientes, para lo cual tomará en consideración lo siguiente:
 - a) Niveles de dificultad, complejidad y responsabilidad de los deberes, así como tipo y frecuencia de los problemas que deben resolverse;
 - b) Tipos de supervisión ejercida y recibida;
 - c) Grados de responsabilidad por manejo de bienes, materiales y equipos, dinero y documentos de valor, relaciones interpersonales y toma de decisiones;
 - d) Condiciones de trabajo, sus riesgos y consecuencias;

⁹ Modificado como aparece en el texto, según Acuerdo Gubernativo No. 564-98 publicado en el Diario de Centro América el 31 de agosto de 1998. Ver artículo 38 de la Ley de Servicio Civil.

ANEXO 2 CUESTIONARIO DE CALSIFICACIÓN DE PUESTOS



CUESTIONARIO DE CLASIFICACION DE PUESTOS

Llene este cuestionario en cada una de sus partes conforme las indicaciones que contiene; en las preguntas que no sea posible responder, anule los espacios con una línea. La información que se proporcione será verificada por la Oficina Nacional de Servicio Civil, a fin de garantizar su exactitud, durante el proceso de creación del puesto.

UBICACION E IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Ministerio o Institución: _____ 2. Dirección General o Dirección: _____ 3. División o Departamento: _____ 4. Sección: _____ 5. Lugar y Dirección: _____ Teléfonos: _____	6. Título propuesto por la Dependencia: _____ 7. Especialidad propuesta por la Dependencia: _____ 8. Salario inicial propuesto por la Dependencia (Letras y números): _____ 9. Renglón Presupuestario al que será asignado el puesto: 011 <input type="checkbox"/> 021 <input type="checkbox"/> 022 <input type="checkbox"/> 10. Jornada: Única <input type="checkbox"/> Nocturna <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> 11. Horario de Trabajo: De _____ A _____ hrs. 12. Total de horas diarias a laborar: _____
--	---

ESPECIFICACION DE LAS TAREAS QUE SE ASIGNARAN AL PUESTO

1. Especifique las tareas que tendrá asignadas el puesto, iniciando por la más importante y que absorberá el mayor tiempo, hasta llegar a la más sencilla y que le tomará menos tiempo. Al describir las tareas sea concreto, no utilice palabras que tiendan a ser interpretadas con otro significado. Explique claramente qué se hará y no cómo se hará. Estime la cantidad de tiempo en horas/día que se empleará en cada tarea. Adicione hojas si el espacio no fuere suficiente, indicando el número de pregunta a que se refiere su respuesta, debiendo firmarlas y sellarlas la autoridad correspondiente, para que tengan validez.

HORAS/DÍA	TAREAS QUE SE LE ASIGNARAN AL PUESTO	PARA USO DE ONSEC

RESPONSABILIDADES

2. Máquinas, equipo o instrumentos, que se utilizarán para el desempeño de las tareas asignadas al puesto. Señale el tiempo que se empleará en el manejo de cada uno.

HORAS/DÍA	CONCEPTO
	a.
	b.
	c.
	d.

3. Dinero y documentos de valor que se manejarán en el desempeño de las tareas asignadas al puesto. Señale las cantidades en Quetzales o valor de los documentos (fondo rotativo, caja chica, cheques, etc.)

VALOR/MONTO	COMCEPTO
	a.
	b.
	c.
	d.

4. Relaciones que debe establecer con otras personas el servidor que ocupará el puesto, para el adecuado desempeño del mismo. Marque con una equis (X) la frecuencia de dichas relaciones; en la cual "D" significa Diaria; "S" Semanal; "M" Mensual; "T" Trimestral; "S" Semestral; "A" Anual y "E" Eventual.

TIPO DE RELACIONES	FRECUENCIA						
	D	S	M	T	S	A	E
Empleados de su dependencia							
Empleados de otras dependencias de su institución							
Empleados de otras instituciones							
Jefes o supervisores de otras dependencias de su institución							
Jefes o supervisores de otras instituciones							
Funcionarios de alto nivel de su institución							
Funcionarios de alto nivel de otra institución							
Representantes de organismos internacionales							
Ministros de Estado, Vicepresidente de la República, Presidente de la República							

Otros (especifique): _____

TOMA DE DECISIONES

5. Marque con una equis (X) el grado de libertad en la ejecución de las tareas, que tendrá el servidor que ocupará el puesto:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Trabaja siguiendo instrucciones específicas | <input type="checkbox"/> |
| 2. Cuando surja un imprevisto deberá interrumpir su trabajo y consultar hasta recibir nuevas órdenes o instrucciones | <input type="checkbox"/> |
| 3. Cuando surja un imprevisto en sus tareas deberá resolverlo e informar tan pronto como pueda sobre el mismo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Trabaja siguiendo lineamientos generales | <input type="checkbox"/> |
| 5. Cuando surja un imprevisto que afecte el trabajo de otras personas de su dependencia, deberá tomar iniciativa y resolverlo con los afectados y posteriormente informar las decisiones tomadas | <input type="checkbox"/> |
| 6. Trabaja con independencia siguiendo lineamientos técnicos | <input type="checkbox"/> |
| 7. Programará sus propias actividades para períodos mayores de una semana | <input type="checkbox"/> |
| 8. Trabaja con total independencia | <input type="checkbox"/> |
| 9. Programará sus actividades para períodos mayores de un mes | <input type="checkbox"/> |
| 10. Participará en la programación del trabajo de otras personas o dependencias | <input type="checkbox"/> |
| 11. Deberá identificar problemas imprevistos, buscarles solución y resolverlos y posteriormente informar de los resultados | <input type="checkbox"/> |

LUGAR DE TRABAJO

6. Marque con una equis (X) el lugar donde el servidor que ocupe el puesto, desempeñará sus tareas:

1. Oficina privada
2. Oficina compartida (más de 3 personas)
3. Taller
4. Clínica
5. Laboratorio
6. Bodega
7. Exterior de un edificio
8. En la calle
9. En el campo
10. Otros(especifique) _____

<input type="checkbox"/>

RIESGOS Y CONSECUENCIAS

7. A. Marque con una equis (X) para indicar los tipos de riesgo que tendrá el servidor que ocupará el puesto en el desempeño del trabajo, así como todas aquellas consecuencias o siniestros que se deriven del mismo:

1. Inhalación de gases o sustancias
2. Caídas de alturas mayores (más de 4 metros)
3. Caídas menores (de 2 a 4 metros)
4. Riesgos de tránsito por manejo de vehículos
5. Pérdida de miembros por manejo de máquinas
6. Asaltos o atracos
7. Lesiones por manejo de bultos pesados
8. Otros(especifique): _____

<input type="checkbox"/>

B. Marque con una equis (X) aquellas consecuencias o siniestros probables, a que estará expuesto el servidor público en el desempeño de su puesto:

1. Pérdida de vida
2. Pérdida de la vista o el oído
3. Pérdida de brazos o piernas
4. Heridas que provocarían incapacidad
5. Lesiones de la columna
6. Lesiones musculares
7. Heridas leves
8. Enfermedades(especifique): _____

<input type="checkbox"/>

SUPERVISION

8. Supervisión recibida: Las tareas que se asignarán a este puesto serán supervisadas por:

 (Nombre del Jefe Inmediato)
 Título del Puesto: _____
 Especialidad: _____
 Partida Presupuestaria: _____ Salario Inicial: _____
 Bonificación: _____ Profesional: _____

9. Supervisión ejercida: ¿El puesto solicitado tendrá supervisión sobre otros puestos?

SI NO

En caso afirmativo, indique (adicione hojas, si el espacio no fuere suficiente y firmelas y séllelas para que tengan validez)

No. de Puestos	Título del Puesto	Especialidad	Partida Presupuestaria	Salario Inicial

COMPARACION CON PUESTOS SIMILARES

10. Indique si existen puestos dentro de la Dependencia que tengan similares tareas al puesto solicitado, identificando: Título, especialidad, partida presupuestaria y salario inicial.

Título del Puesto	Especialidad	Partida Presupuestaria	Salario Inicial

REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

11. Describa los requisitos de preparación académica, experiencia laboral y legales que exige el puesto solicitado, no las cualidades que posea el futuro candidato a ocuparlo.

Educación: Marque con una equis (X) el nivel de educación requerida para el puesto e indique con precisión el grado o año aprobado, así como la carrera y especialidad correspondiente.

Saber leer y escribir

Diversificado

Primaria

Universitaria

Educación Básica

Post-Grado

Otros Estudios (especifique): _____

Grado o año aprobado: _____

Carrera: _____

Especialidad: _____

Experiencia: Marque con una equis (X) el tiempo de experiencia necesario para el desempeño del puesto, e indique la clase de la misma.

Ninguna 6 meses 1 año 3 años 4 años 5 años o más

Clase de Experiencia: _____

Legales: Indique si se requiere de alguna licencia o autorización especial para el desempeño del puesto y sin la cual es imposible técnica y legalmente su desempeño, especificando tipo o clase de licencia o autorización, institución que la concede y tiempo de vigencia de la misma.



OBSERVACIONES

CERTIFICACION DE LA AUTORIDAD QUE SOLICITA EL PUESTO. Declaro que las respuestas a las preguntas del presente cuestionario son correctas y exactas, por lo que asumo la responsabilidad en la verificación que de las mismas se haga con posterioridad.

Guatemala, _____ de _____ de 20____

(Nombre)

(Título Oficial del Puesto)

(Firma y Sello)

PARA USO EXCLUSIVO DE ONSEC

CLASIFICACION CORRESPONDIENTE

Título del Puesto: _____ Especialidad: _____

Salario Inicial: _____ Código ONSEC: _____

Analista Responsable: _____ Aprobado por: _____
(Nombre) (Nombre)

Fecha: _____



ANEXO 3

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Boleta de encuesta

No. ____

Objetivo: Recopilar la información necesaria que permita detectar los problemas y establecer las causas que puedan estar afectando el área administrativa financiera de la comisión objeto de análisis, para proponer los instrumentos administrativos y lineamientos técnicos que se consideren pertinentes para el eficiente funcionamiento de la misma.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos, por favor responda de manera clara y concisa, si la respuesta es **SI** complete la información solicitada.

Puesto que ocupa: _____

Tiempo de laborar en el puesto: _____

1. ¿Conoce la misión de su área de trabajo?

SI ____

NO ____

Describala:

2. ¿Conoce la visión de su área de trabajo?

SI ____

NO ____

Describala:

3. Describa los valores que se aplican dentro del área para la cual labora:

4. ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?

SI ____

NO ____



Describalos:

5. ¿El área de trabajo para la cual labora posee un organigrama definido?

SI___

NO___

NO SE___

6. Describa las secciones o áreas funcionales que conforman su área de trabajo:

7. ¿Cuántas personas conforman el área para la cual labora?

8. ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?

9. ¿Tiene personal a su cargo?

SI___

NO___

Especifique los puestos que tiene a su cargo:

10. Describa las funciones que desempeña en su área de trabajo:

11. ¿Se encuentran las atribuciones y obligaciones de su puesto de trabajo plasmadas en un documento específico?

SI___

NO___

¿En qué documento?

12. ¿Considera que las funciones que lleva a cabo dentro de su área de trabajo, corresponden a las tareas que le fueron asignadas?



SI___

NO___

¿Por qué?

13. Describa el procedimiento principal que desarrolla en su área de trabajo:

14. ¿Están los procedimientos de trabajo del área para la cual usted labora normados a través de un documento específico?

SI___

NO___

NO SE___

¿En qué documento?

18. ¿Considera que los procedimientos que lleva a cabo dentro de su área de trabajo, corresponden a las tareas que le fueron asignadas?

SI___

NO___

¿Por qué?

19. Describa las facultades que le fueron delegadas:

20. ¿Las facultades que le fueron delegadas, están plasmadas en algún documento específico?

SI___

NO___

NO SE___

¿En qué documento?

21. ¿Por quién fueron delegadas las facultades que se le confirieron?

22. ¿Dentro de su área de trabajo, con que puestos se relaciona directamente?



23. ¿Cómo considera la comunicación dentro de su área de trabajo?

Eficiente___

Regular___

Deficiente___

¿Por qué?

24. ¿A través de qué medios fluye la comunicación dentro de su área de trabajo?

25. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro del área en la cual usted labora?

Agradable___

Regular___

Desagradable___

¿Por qué?

Muchas Gracias.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Guía de entrevista

Objetivo: Recopilar la información necesaria que permita detectar los problemas y establecer las causas que puedan estar afectando al área administrativa financiera de la comisión objeto de análisis, para proponer los instrumentos administrativos y lineamientos técnicos que se consideren pertinentes para el eficiente funcionamiento de la misma.

Saludo e introducción a la entrevista.

Puesto que ocupa.

Tiempo de laborar en el puesto.

1. ¿Conoce la misión?

SI___

NO___

¿Cuál es?

2. ¿Conoce la visión?

SI___

NO___

¿Cuál es?

3. ¿Qué valores se aplican?

4. ¿Conoce los objetivos?

SI___

NO___

¿Cuáles son?

5. ¿Existe un organigrama formalmente establecido?

SI___

NO___

6. Describa las secciones o áreas funcionales:

7. ¿Cuántas personas conforman el área para la cual labora?

8. ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?



9. ¿Tiene usted personal a su cargo?

¿Quiénes son?

10. Describa cuales son las funciones que desempeña:

11. ¿Se encuentran las atribuciones y obligaciones de su puesto plasmadas en un documento específico?

SI___

NO___

¿En qué documento?

12. ¿Considera que las funciones que lleva a cabo, corresponden a las tareas que le fueron asignadas?

SI___

NO___

¿Por qué?

13. ¿Cuál es el procedimiento principal que desarrolla?

14. ¿Están los procedimientos normados a través de un documento específico?

SI___

NO___

¿En qué documento?

15. ¿Considera que los procedimientos que lleva a cabo, corresponden a las tareas que le fueron asignadas?

SI___

NO___

¿Por qué?

16. Describa las facultades que le fueron delegadas:

17. ¿Las facultades que le fueron delegadas, están plasmadas en algún documento específico?

SI___

NO___

¿En qué documento?

18. ¿Por quién fueron delegadas las facultades que se le confirieron?

19. ¿Con que puestos se relaciona directamente?

20. ¿Cómo considera la comunicación?

Eficiente___

Regular___

Deficiente___

¿Por qué?



21. ¿A través de qué medios fluye la comunicación?

22. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Agradable____

Regular____

Desagradable____

¿Por qué?

Palabras de agradecimiento.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Guía de observación

Objetivo: Verificar la información obtenida a través del censo y la entrevista para detectar los problemas y establecer las causas que puedan estar afectando el área administrativa financiera de la comisión objeto de análisis, con el objeto de proponer los instrumentos administrativos y lineamientos técnicos que se consideren pertinentes para el eficiente funcionamiento de la misma.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

ANALISIS ESTRUCTURAL

ANEXO 4
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**

**UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**COMISIÓN NACIONAL
DE
REFORMA**

JUNIO 2,014

INTRODUCCIÓN

El presente manual de descripción de puestos de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, describe las facultades, funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada puesto dentro de la unidad, como parte de la división funcional del trabajo.

Su propósito es describir las funciones y demás características que corresponden a los puestos que conforman la referida unidad, incluyendo los conocimientos, experiencias y características de personalidad que se necesitan, sobre la base de los requerimientos de los puestos que la conforman.

En su contenido, el manual describe las generalidades del mismo, los objetivos que se esperan alcanzar con su implementación, su campo de aplicación y normas generales de uso.

Así mismo se describen aspectos generales de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, tales como su descripción, misión, visión y organigrama.

El tercer apartado constituye la parte medular del manual, ya que describe en forma pormenorizada las características de cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica de la unidad.

I. GENERALIDADES DEL MANUAL

1. Objetivos del manual

a. Objetivo general

El manual de descripción de puestos de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, pretende orientar al personal de la misma, con respecto a las facultades, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el objeto de establecer las líneas jerárquicas dentro de la unidad, así como delimitar las tareas y actividades de cada sección.

b. Objetivos específicos

- Proporcionar al personal, una guía técnica que los oriente sobre las funciones y relaciones que corresponden a cada sección dentro de la Unidad de Planificación y Administración Financiera.
- Proveer al personal de la unidad, de un instrumento técnico orientador acerca del contexto en el que deben desarrollar sus funciones, así como de la ubicación organizacional en la que se enmarca la ejecución de las mismas.
- Establecer las competencias, funciones y jerarquía de cada una de las secciones que conforman la unidad, así como los canales de comunicación que deben seguir para el desarrollo de sus atribuciones, en cuanto a sus relaciones con otros puestos y secciones administrativas.

2. Confidencialidad

El manejo de este manual está enmarcado dentro de las normas de ética profesional obligadas a toda persona que tiene acceso a información confidencial.

3. Campo de aplicación

El presente manual es de uso obligatorio en todas las secciones que conforman la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma.

4. Normas generales de uso

- a. Toda adición, supresión o enmienda a este manual será aprobada por el Comisionado (a) Presidencial de Reforma.

- b. La jefatura de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, es responsable de custodiar, distribuir y dar a conocer este manual al personal de la misma.

- c. La jefatura de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, así como los jefes de las secciones que la conforman, son responsables del cumplimiento de las normas establecidas en el presente manual.

II. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA

1. Descripción

La Unidad de Planificación y Administración Financiera es la responsable de ejecutar el presupuesto asignado anualmente a la Comisión Nacional de Reforma.

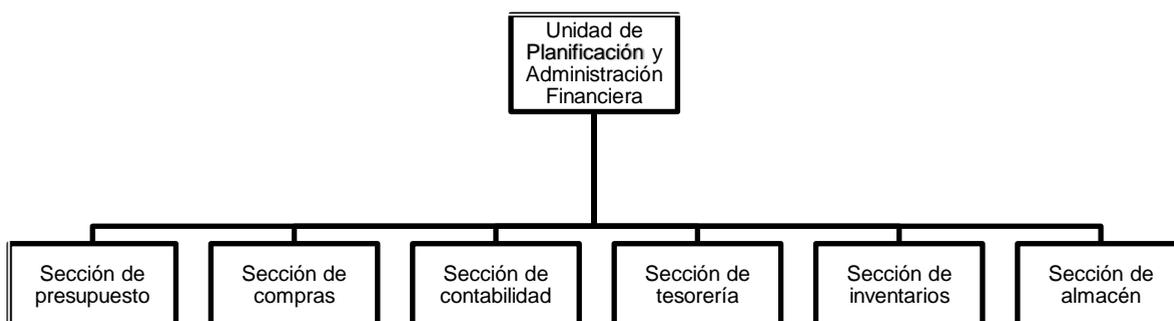
2. Misión

Somos una unidad dedicada a planificar, administrar y ejecutar eficientemente y con transparencia el gasto del presupuesto asignado anualmente a la comisión nacional de reforma, cumpliendo con los requerimientos de bienes, insumos y servicios solicitados por las diferentes áreas que conforman la comisión, así como el pago a proveedores.

3. Visión

Ser la Unidad de Planificación y Administración Financiera modelo a nivel de instituciones del estado, caracterizándonos por la honestidad y transparencia en el manejo del presupuesto, así como por la calidad, agilidad y eficiencia en los procesos de trabajo.

5. Organigrama específico de la Unidad de Planificación y Administración Financiera



III. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

A continuación se presentan las descripciones de los puestos que conforman la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma:

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Código del puesto:	JUPAF01.1
Unidad administrativa:	Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reporta a:	Comisionado (a) Presidencial de Reforma
Le reportan:	Secretaria de la Unidad de Planificación y Administración Financiera, Jefe de Presupuesto, Jefe de Compras, Jefe de Contabilidad, Jefe de Tesorería, Jefe de Inventarios, Jefe de Almacén
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

Coordinar el proceso de planificación financiera y presupuestaria de la unidad, diseñar los planes y procesos, efectuar el seguimiento y control interno de actividades, presentar información económica presupuestaria, elaborar y presentar informes sobre la ejecución del gasto, elaborar programación anual.

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la integración y supervisión del sistema de planificación.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la elaboración e integración del plan operativo anual.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, evaluar y facilitar las coordinaciones intra e interinstitucionales necesarias, la ejecución de los planes, programas, proyectos y el cumplimiento de las instrucciones delegadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y dictaminar sobre temas o proyectos de interés para la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir y asesorar al jefe inmediato superior en asuntos de interés de la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Representar por delegación, a la comisión en actividades o situaciones específicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Informar en forma periódica al comisionado (a) presidencial, del desarrollo de los planes, programas y proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el nombramiento y autorización de delegaciones o personas para participar en conferencias, seminarios, foros nacionales o internacionales de interés.
<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los asuntos establecidos en las reuniones, conferencias, seminarios, foros nacionales o internacionales para la ejecución de los compromisos y las responsabilidades contraídas como comisión y ponerlas en práctica operativamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada la información de las actividades realizadas por cada una de las secciones que conforman la jefatura.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la memoria de labores mensual y anual de la unidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Formar, capacitar y especializar en coordinación con otras unidades, en el ámbito nacional e internacional, al personal bajo su responsabilidad en temas relacionados con la actividad de cada sección.

- Administrar las dependencias que conforman la jefatura y los recursos asignados.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Título universitario en Administración de Empresas o carrera afín.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia como mínimo en puesto similar.

Habilidades
• Conocimiento sobre integración de equipos y desarrollo institucional.
• Conocimiento de la normativa, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve.
• Conocimiento de las leyes del país.
• Resolución y manejo de conflictos.
• Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
• Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
• Excelente comunicación oral y escrita.
• Excelentes relaciones interpersonales.
• Capacidad de análisis y de síntesis.

Destrezas
• Manejo de equipo de cómputo y oficina.
• Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En planificación del presupuesto anual, en la toma de decisiones importantes, en la supervisión del personal a su cargo, en la elaboración del plan operativo anual, en la elaboración de la memoria de labores anual y mensual.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, dos sillas para atender visitas, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de presupuesto, jefe de compras, jefe de contabilidad, jefe de tesorería, jefe de inventarios y jefe de almacén, e indirectamente con el analista de presupuesto, analista de compra directa, analista de eventos de cotización y licitación, analista de contabilidad, analista de tesorería, analista de inventarios y auxiliar de almacén.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores

No es responsable de dinero en efectivo, sin embargo es el responsable de la ejecución del presupuesto anual de la comisión nacional de reforma a través de documentos de pago y cheques.

Supervisión

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Recibe supervisión del comisionado (a) presidencial de reforma.• Supervisa a la secretaría de la unidad de planificación y administración financiera, jefe de presupuesto, jefe de compras, jefe de contabilidad, jefe de tesorería, jefe de inventarios y jefe de almacén. |
|--|

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Secretaria de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Código del puesto:	SUPAF01.2
Unidad administrativa:	Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reporta a:	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

Llevar el control de toda la documentación que ingresa y sale del despacho de la jefatura, asistir al jefe en la elaboración de memorándums, oficios, notas, etc. y atender cortésmente a las personas que asisten a hacer diligencias a la unidad.

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, registrar y distribuir la correspondencia a las distintas secciones de la jefatura.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir y facilitar la coordinación entre las diferentes secciones que conforman la jefatura de la unidad de planificación y administración financiera para su mejor desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar las actividades del despacho, así como llevar la agenda del jefe.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la documentación oficial que por competencia corresponda a la jefatura de la unidad de planificación y administración financiera.
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la documentación física generada por las secciones dependientes de la jefatura de la unidad de planificación y administración financiera y la recibida de las diferentes dependencias e instituciones públicas y privadas, de forma ordenada y digitalizada.
<ul style="list-style-type: none"> • Trasmitir las instrucciones emanadas de la jefatura de la unidad de planificación y administración financiera, a las diferentes secciones, para que todo el personal esté enterado y pueda mejorar su desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> • Atender diligente y cortésmente, a quienes se presenten a realizar cualquier gestión ante la jefatura de la unidad, orientando al personal cuando fuere necesario.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Título de Secretaria Comercial.

Requisitos de experiencia
Un año de experiencia como mínimo en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanografía y taquigrafía. • Excelente redacción. • Manejo de archivo.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de oficina. • Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En recepción de correspondencia, en elaboración de memorándums, en archivo de expedientes y correspondencia.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Tiene relación directa con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, colaboración con el resto del personal y visitantes.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No maneja dinero en efectivo.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe supervisión del jefe de la unidad de planificación y administración financiera. • No supervisa personal.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Presupuesto
Código del puesto:	JP02.1
Unidad administrativa:	Sección de Presupuesto
Le reporta a:	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reportan:	Analista de Presupuesto
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

Proponer y desarrollar políticas para el manejo del presupuesto de la institución y coordinar la planificación y control del mismo, así como coordinar y supervisar el cumplimiento de los pagos por medio del comprobante único de registro.

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> Planificar el presupuesto anual de la unidad.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual y presentarlo a la autoridad superior.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar los pagos a proveedores por medio de comprobante único de registro.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar regularizaciones de saldo a los renglones críticos por medio de una transferencia coordinada.
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar los movimientos diarios de los renglones por medio del sistema de contabilidad integrada.
<ul style="list-style-type: none"> Asignar las propuestas de presupuesto a eventos que se harán por medio de la sección de compras.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Pensúm cerrado en carrera universitaria de Ciencias Económicas.

Requisitos de experiencia
Un mínimo de 2 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la normativa, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve.
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las leyes del país.
<ul style="list-style-type: none"> Resolución y manejo de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
<ul style="list-style-type: none"> Excelente comunicación oral y escrita.
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis y síntesis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de equipo de cómputo y oficina.
<ul style="list-style-type: none"> Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En la elaboración del presupuesto anual, en la elaboración del anteproyecto de presupuesto, en los movimientos de los renglones por medio del sistema de contabilidad Integrada.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, analista de presupuesto, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No es responsable de dinero en efectivo, sin embargo es responsable de autorizar el acreditamiento a cuenta bancaria de los proveedores por medio de documentos de pago.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">• Supervisa al analista de presupuesto.• Recibe supervisión del jefe de la unidad de planificación y administración financiera.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Analista de Presupuesto
Código del puesto:	AP02.2
Unidad administrativa:	Sección de Presupuesto
Le reporta a:	Jefe de Presupuesto
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

<p>Asignar presupuesto a los gastos e inversiones de la comisión nacional de reforma, acorde al financiamiento existente. Elaborar el comprobante único de registro en el sistema siges, de expedientes para pago de proveedores, arrendamientos, prestaciones, servicios básicos y personal.</p>

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis para la asignación presupuestaria de la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el presupuesto ya asignado para los gastos.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al jefe de la unidad para los análisis respectivos del presupuesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Coadyuvar en la elaboración de la planificación presupuestaria.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la elaboración del plan operativo anual.
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el proceso de acreditamiento a cuenta bancaria de los proveedores por medio del comprobante único de registro.
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el proceso de acreditamiento a cuenta bancaria de los sueldos del personal de la comisión nacional de reforma por medio del comprobante único de registro.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Título de Perito Contador.

Requisitos de experiencia
Un mínimo de 2 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar archivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Discreción.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez verbal y escrita.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina.

- Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En el análisis de la asignación presupuestaria, en la elaboración de la planificación presupuestaria, en la elaboración del plan operativo anual, en los procesos de acreditamiento a cuenta bancaria.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, jefe de presupuesto, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No es responsable de dinero en efectivo, sin embargo es responsable de acreditar a la cuenta bancaria de los proveedores por medio de documentos de pago.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa a nadie. • Recibe supervisión del jefe de presupuesto.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Compras
Código del puesto:	JC03.1
Unidad administrativa:	Sección de Compras
Le reporta a:	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reportan:	Analista de Compra Directa y Analista de Eventos de Cotización y Licitación
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

<p>Coordinar y supervisar los procesos de compra que se desarrollan dentro de la sección de compras a través de las diversas modalidades y velar por la absoluta transparencia de los mismos, así como cumplir con las disposiciones legales de orden general e internas en los diferentes procesos, para cumplir con los fines y objetivos de la comisión.</p>

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de las actividades de los procesos de compras, para la adquisición de materiales, suministros, bienes y servicios, cumpliendo con las disposiciones legales de orden general e internas.
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de los procesos compra de eventos de cotización y licitación para la adquisición de materiales, suministros, bienes y contratación de servicios.
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, coordinar y supervisar la ejecución mediante el proceso de compra directa y contrato abierto de la adquisición de materiales, suministros, bienes y servicios.
<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento ante la autoridad superior de la aprobación de los expedientes de los eventos de cotización y licitación.
<ul style="list-style-type: none"> Asesorar al personal de la comisión sobre los procesos de compra.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el plan anual de compras.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la normativa, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve.
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las leyes del país.
<ul style="list-style-type: none"> Resolución y manejo de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Poseer cualidades de liderazgo y motivación.

- Excelentes relaciones interpersonales.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina. • Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En la planificación, supervisión y coordinación de los diversos procesos de compra, en la elaboración del plan anual de compras.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, dos sillas para atender visitas, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, analista de compra directa, analista de eventos de cotización y licitación, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No se manejan cantidades monetarias, sin embargo se trabaja documentación de soporte para pago a proveedores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa al analista de compra directa y al analista de eventos de cotización y licitación. • Recibe supervisión del jefe de la unidad de planificación y administración financiera.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Analista de Compra Directa
Código del puesto:	ACD03.2
Unidad administrativa:	Sección de Compras
Le reporta a:	Jefe de Compras
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

Desarrollar el proceso completo mediante el cual se adquieren bienes, insumos y servicios para la comisión a través de la modalidad de compra directa, desde la recepción del requerimiento hasta completar el expediente para iniciar proceso de liquidación a los proveedores.
--

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los pedidos para su trámite correspondiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar las cotizaciones (mínimo de 3 ofertas) vía telefónica.
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las cotizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el cuadro comparativo de ofertas.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de orden de compra.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los proveedores el lugar y fecha de entrega de los materiales, suministros y equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar en factura sellos de ingreso a almacén en el caso de compra de materiales y suministros, y el ingreso a inventario cuando se trate de mobiliario y equipo, así como las constancias respectivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar certificación de disponibilidad presupuestaria para los expedientes en trámite.
<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar expedientes para el proceso de pago correspondiente.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Pensúm cerrado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Auditoría, Admón. de Empresas o carrera afín.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia mínima en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar archivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Discreción.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez verbal y escrita.

- Capacidad de análisis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina. • Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En la elaboración del cuadro comparativo de ofertas, en la elaboración de la orden de compra, en el traslado de diversos expedientes a otras oficinas.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, dos sillas para atender visitas, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, jefe de compras, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No se manejan cantidades monetarias, sin embargo se trabaja documentación de soporte para pago a proveedores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa a nadie. • Recibe supervisión del jefe de compras.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Analista de Eventos de Cotización y Licitación
Código del puesto:	AECL03.3
Unidad administrativa:	Sección de Compras
Le reporta a:	Jefe de Compras
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

Llevar a cabo el proceso de adquisición de bienes, insumos y servicios para la comisión nacional de reforma, a través de la modalidad de los eventos de cotización y licitación, desde la recepción del requerimiento, hasta completar el expediente para iniciar el proceso de liquidación a los proveedores.
--

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y llevar control de los procesos de cotización y licitación.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar todos los procesos de cotización y licitación desde su inicio hasta su finalización.
<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar los inconvenientes que se puedan presentar durante el proceso de los eventos de cotización y licitación.
<ul style="list-style-type: none"> • Completar documentación y armar expediente para iniciar el proceso de liquidación de los eventos de cotización y licitación cuando estos lleguen a su fin.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Pensúm cerrado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia mínima en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción. • Excelentes relaciones interpersonales. • Tener iniciativa. • Manejar archivo. • Discreción. • Trabajo en equipo. • Fluidez verbal y escrita. • Capacidad de análisis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina. • Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En los diversos procesos que se deben evacuar dentro del desarrollo de los eventos de cotización y licitación.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, dos sillas para atender visitas, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, jefe de compras, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No se manejan cantidades monetarias, sin embargo se trabaja documentación de soporte para pago a proveedores.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">• No supervisa a nadie.• Recibe supervisión del jefe de compras.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Contabilidad
Código del puesto:	JCB04.1
Unidad administrativa:	Sección de Contabilidad
Le reporta a:	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reportan:	Analista de Contabilidad
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

<p>Manejar y llevar el control de los registros contables de la comisión. Coordinar y supervisar los procesos de pago de servicios básicos, como telefonía celular y fija, internet, energía eléctrica, agua, etc., así como el proceso de pago de arrendamientos de inmuebles. Así también supervisar y apoyar al personal de la sección en el desempeño de las funciones técnico - contables y financieras de la Comisión Nacional de Reforma.</p>
--

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> Analizar y regularizar los procesos administrativos relacionados con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento y operación de la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar procedimientos adecuados que permitan la eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y supervisar el pago de los servicios básicos adquiridos por la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y supervisar el pago de los arrendamientos de inmuebles adquiridos por la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y supervisar el pago de prestaciones laborales al personal, así como el pago de indemnizaciones.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Pensúm cerrado en carrera universitaria de Ciencias Económicas.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia mínima en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la normativa, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve.
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las leyes del país.
<ul style="list-style-type: none"> Resolución y manejo de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
<ul style="list-style-type: none"> Excelente comunicación oral y escrita.
<ul style="list-style-type: none"> Excelentes relaciones interpersonales.

- Capacidad de análisis y de síntesis.

Destrezas

- Manejo de equipo de cómputo y oficina.
- Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores

En la coordinación y supervisión del pago de servicios básicos y arrendamientos de la comisión, en la coordinación y supervisión del pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.

Equipo

Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros

Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, analista de contabilidad, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial

Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores

No se manejan cantidades monetarias, sin embargo se trabaja documentación de soporte para pago de servicios básicos, arrendamientos, prestaciones e indemnizaciones.

Supervisión

- Supervisa al analista de contabilidad.
- Recibe supervisión del jefe de la unidad de planificación y administración financiera.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Analista de Contabilidad
Código del puesto:	ACB04.2
Unidad administrativa:	Sección de Contabilidad
Le reporta a:	Jefe de Contabilidad
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

<p>Analizar la documentación de soporte del gasto institucional y su aplicación al ordenamiento jurídico local. Recibir y llevar a cabo el pago de los expedientes de servicios básicos y arrendamiento de inmuebles, sea por medio del comprobante único de registro o bien por cheque, de las diferentes empresas que prestan dichos servicios a la Comisión Nacional de Reforma.</p>

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> Recibir mensualmente las facturas de telefonía fija y celular, energía eléctrica, agua potable, arrendamientos.
<ul style="list-style-type: none"> Conformar los paquetes de facturas por empresa y verificar los saldos totales y el cargo mensual a pagar, para evitar duplicidad de pagos realizados en el mes anterior.
<ul style="list-style-type: none"> Crear orden de compra en el sistema de gestión siges, en la cual se detallan las facturas individualmente.
<ul style="list-style-type: none"> Autorizar orden de compra, se solicita el comprobante único de registro y ambos se imprimen para las firmas de las autoridades correspondientes; o bien se trasladan a tesorería para la elaboración del cheque si el monto no sobrepasa los treinta mil quetzales.
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo el procedimiento para pago de bienes inmuebles arrendados por la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el procedimiento de pago de prestaciones e indemnizaciones.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Título de Perito Contador.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia mínimo en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> Buena redacción.
<ul style="list-style-type: none"> Tener iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> Manejar archivo.
<ul style="list-style-type: none"> Discreción.
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> Fluidez verbal y escrita.

- Capacidad de análisis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina. • Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En la recepción y verificación de datos de facturas de servicios básicos, en la elaboración de la orden de compra, en el proceso de pago de prestaciones e indemnizaciones.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, jefe de contabilidad, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No se manejan cantidades monetarias, sin embargo se trabaja documentación de soporte para pago de servicios básicos, arrendamientos, prestaciones e indemnizaciones.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa a nadie. • Recibe supervisión del jefe de contabilidad.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Tesorería
Código del puesto:	JT05.1
Unidad administrativa:	Sección de Tesorería
Le reporta a:	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reportan:	Analista de Tesorería
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

<p>Coordinar y supervisar los procesos de pago a proveedores a través de cheque, así como llevar un estricto control del fondo rotativo de la comisión. Supervisar de la misma manera el proceso de manejo de la caja chica así como el procedimiento de ingresos varios.</p>

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisa la asignación, ejecución y registro de los recursos a través del fondo rotativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los pagos a través del fondo rotativo, previa revisión de la documentación de soporte y firmas respectivas de autorización.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el pago de viáticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar en forma oportuna la reposición periódica del fondo rotativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el manejo de la caja chica.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el pago a proveedores por medio de cheque.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Pensúm cerrado en carrera universitaria de Ciencias Económicas.

Requisitos de experiencia
Dos años como mínimo de experiencia en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la normativa, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las leyes del país.
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución y manejo de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente comunicación oral y escrita.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En la coordinación y supervisión del fondo rotativo, de viáticos, del manejo de la caja chica y del proceso de pago a proveedores por medio de cheque.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, analista de tesorería, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No se maneja dinero en efectivo, sin embargo se pagan viáticos y proveedores por medio de cheque.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa a analista de tesorería. • Recibe supervisión del jefe de la unidad de planificación y administración financiera

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Analista de Tesorería
Código del puesto:	AT05.2
Unidad administrativa:	Sección de Tesorería
Le reporta a:	Jefe de Tesorería
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

Coordinar el desarrollo de los procesos de pago por medio de cheque, controlar el fondo rotativo de la comisión, el pago de viáticos al personal de la comisión, así como manejar la caja chica.
--

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cheques para pago a proveedores y de viáticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar expedientes de compras directas para pagos por medio de cheque.
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir vales sobre pagos anticipados no liquidados a través del fondo rotativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Tabular y realizar cuadro de fondos.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar, administrar y entregar los formularios para solicitud de viáticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de la caja chica.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la liquidación de cuentas por medio del sistema de gestión siges y sicoín.
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de ingresos varios de la comisión.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Título de Perito Contador o carrera afín.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia como mínimo en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar archivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Discreción.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez verbal y escrita.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina.

- Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores

En elaboración de cheques, en revisión de expedientes, en emisión de vales, en tabular datos, en el control de la caja chica, en el control de ingresos varios.

Equipo

Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros

Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, jefe de tesorería, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial

Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores

No se maneja dinero en efectivo, sin embargo se pagan viáticos y proveedores por medio de cheque.

Supervisión

- No supervisa a nadie.
- Recibe supervisión del jefe de tesorería.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Inventarios
Código del puesto:	JI06.1
Unidad administrativa:	Sección de Inventarios
Le reporta a:	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reportan:	Analista de Inventarios
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

<p>Coordinar y supervisar el registro y control de todos los bienes adquiridos por la comisión nacional de reforma, el proceso de alta y baja de los mismos, así como el control de los bienes ingresados por medio de donaciones.</p>
--

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el proceso de inventariar los bienes adquiridos por la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el ingreso al sicoin web, de la información referente a los bienes inventariados.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso de cargo a través de las tarjetas de responsabilidad, de los bienes adquiridos por la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el descargo de bienes deteriorados.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el proceso de inventariar las donaciones recibidas por la comisión, así como darle seguimiento a la legalización de las mismas.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el proceso de ingresos varios.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Pensúm cerrado en carrera universitaria de Ciencias Económicas.

Requisitos de experiencia
Dos años como mínimo en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la normativa, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las leyes del país.
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución y manejo de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente comunicación oral y escrita.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina. • Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En la supervisión y coordinación del proceso de inventariar bienes adquiridos, del ingreso de los bienes al sicoin web, del descargo de bienes deteriorados, del proceso de inventariar las donaciones recibidas.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, analista de inventarios, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No se maneja dinero en efectivo, sin embargo se lleva el control de los bienes inventariados adquiridos por la comisión.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa al analista de inventarios. • Recibe supervisión del jefe de la unidad de planificación y administración financiera

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto: :	Analista de Inventarios
Código del puesto:	AI06.2
Unidad administrativa:	Sección de Inventarios
Le reporta a:	Jefe de Inventarios
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

Desarrollar los procesos de inventariar el equipo que adquiere la comisión nacional de reforma, así como asignar a través de tarjetas de responsabilidad dichos bienes al personal que los tendrá bajo su cargo. De la misma forma debe llevar un control estricto de los bienes de la comisión.
--

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las tarjetas de responsabilidad de los bienes inventariados.
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar actas de entrega de los bienes asignados.
<ul style="list-style-type: none"> • Rotular el mobiliario nuevo.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar físicamente los bienes que son objeto de ingreso a inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los bienes entregados a los solicitantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar constancias de inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Inventariar y registrar las donaciones.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Título de Perito Contador, Bachiller en Ciencias y Letras o carrera afín.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia como mínimo en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar archivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Discreción.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez verbal y escrita.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina.

- Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores

En la elaboración de las tarjetas de responsabilidad de los bienes inventariados, en la redacción de actas de entrega de los bienes asignados, en la elaboración de constancias de inventarios, en el proceso de registrar e inventariar las donaciones.

Equipo

Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura y útiles varios de oficina.

Relaciones con otros

Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, jefe de inventarios, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial

Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores

No se maneja dinero en efectivo, sin embargo se lleva el control de los bienes inventariados adquiridos por la comisión.

Supervisión

- No supervisa a nadie.
- Recibe supervisión del jefe de inventarios.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Almacén
Código del puesto:	JA07.1
Unidad administrativa:	Sección de Almacén
Le reporta a:	Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera
Le reportan:	Auxiliar de Almacén
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

<p>Coordinar y supervisar la recepción de los bienes e insumos adquiridos por la comisión nacional de reforma, así como su respectiva distribución a las áreas de la comisión que los solicitaron, así como dar seguimiento al proceso de recopilación de la documentación requerida para conformar el expediente y su respectivo traslado a donde corresponda para seguir con el respectivo proceso de pago.</p>

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar la recepción de los bienes adquiridos por la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la elaboración de la documentación que soporta el ingreso de los bienes y el traslado de la misma para el procedimiento de pago.
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar la existencia física de los materiales y suministros.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso a la información ante los órganos competentes. (auditoría Interna y Contraloría General de Cuentas)
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar que las entregas de materiales y suministros cumplan con las normas establecidas por la sección.
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la seguridad de los bienes que se encuentran en el almacén.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Pensúm cerrado en carrera universitaria de Ciencias Económicas.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia como mínimo en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la normativa, leyes y reglamentos propios del medio en que se desenvuelve.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las leyes del país.
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución y manejo de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer cualidades de liderazgo y motivación.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente comunicación oral y escrita.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina. • Uso de internet.

5. Responsabilidad:

Errores
En la coordinación y supervisión de los bienes adquiridos, de la elaboración de la documentación que respalda el ingreso de los bienes, en la entrega de materiales y suministros a los solicitantes.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura, útiles varios de oficina, equipo para traslado de los bienes y estanterías para un adecuado resguardo de los bienes.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, auxiliar de almacén, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No se manejan cantidades monetarias, sin embargo se resguardan por un tiempo determinado los bienes e insumos adquiridos por la comisión.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa al auxiliar de almacén. • Recibe supervisión del jefe de la unidad de planificación y administración financiera.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
75%	25%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina y almacén con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés.

Descripción técnica de puestos Unidad de Planificación y Administración Financiera Comisión Nacional de Reforma
--

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Auxiliar de Almacén
Código del puesto:	AA07.2
Unidad administrativa:	Sección de Almacén
Le reporta a:	Jefe de Almacén
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril 2014

2. Objetivo:

Llevar a cabo el proceso de recepción de los bienes e insumos adquiridos por la comisión, así como verificar que los mismos reúnan todas las características que se indican en la orden de compra, y a su vez distribuir los mismos a las áreas de la comisión solicitantes y enviar el expediente de compra a donde corresponde para proseguir con el proceso de liquidación.

3. Atribuciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Recibir en el almacén los bienes e insumos adquiridos por la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir factura y elaborar el ingreso almacén de los bienes e insumos adquiridos por la comisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar factura e ingreso a almacén a sección de compras para que se proceda con el trámite de pago respectivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de ingreso y egresos de bienes e insumos.
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar producto a las áreas de la comisión que solicitaron la compra, por medio de requisición.
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de las existencias por medio de las tarjetas de control autorizadas por la contraloría general de cuentas.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Título de Nivel Diversificado.

Requisitos de experiencia
Dos años de experiencia como mínimo en puesto similar.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar archivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Discreción.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis.
<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de cómputo y oficina.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de internet.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo para traslado de bienes.

5. Responsabilidad:

Errores
En la recepción de los bienes e insumos adquiridos, en la recepción de las facturas y elaboración del ingreso a almacén, en el control de ingresos y egresos de bienes e insumos, en el control de las existencias por medio de las tarjetas autorizadas.

Equipo
Un escritorio, una silla ejecutiva, una computadora, una impresora, un escáner, un teléfono fax, un bote de basura, útiles varios de oficina, equipo para traslado de los bienes y estanterías para un adecuado resguardo de los bienes.

Relaciones con otros
Se relaciona directamente con el jefe de la unidad de planificación y administración financiera, jefe de almacén, personal solicitante de los bienes e insumos adquiridos, e indirectamente con el resto del personal de la unidad.

Información confidencial
Debido a la naturaleza de la unidad no se maneja información confidencial, todos los procesos se deben desarrollar con absoluta transparencia.

Dinero / valores
No se manejan cantidades monetarias, sin embargo se resguardan por un tiempo determinado los bienes e insumos adquiridos por la comisión.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • No supervisa a nadie.
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe supervisión del jefe de almacén.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
60%	40%

7. Condiciones ambientales:

Condiciones de oficina y almacén con buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

Sujeto a padecer de estrés y a sufrir lesiones físicas debido a la naturaleza del trabajo.
--

**ANEXO 5
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS**

**UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**COMISIÓN NACIONAL
DE
REFORMA**

JUNIO 2,014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este documento contiene el conjunto de procesos más importantes que hacen posible la correcta ejecución de las funciones desarrolladas por las secciones que conforman la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma.

A través de los diagramas de procesos, se puede visualizar fácilmente en forma ordenada y cronológica los pasos necesarios para llevar a cabo las distintas actividades, sus responsables y documentos necesarios. El manual de procedimientos facilita las labores del personal, el orden y control interno. Su sistematización y fácil observancia permiten que jefes y subalternos determinen si el trabajo se está realizando adecuadamente.

OBJETIVO GENERAL

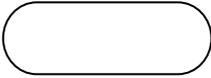
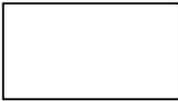
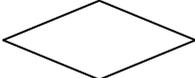
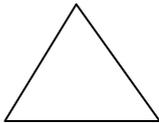
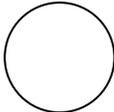
Brindar a la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, las herramientas necesarias para mejorar los procesos desarrollados en las distintas secciones que la conforman, logrando que los procesos fluyan con mayor rapidez, minimizando tiempos y optimizando los recursos financieros, físicos y humanos puestos a disposición de la Comisión Nacional de Reforma.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contar con un inventario de procesos actualizado.
- Proponer una herramienta que permita minimizar tiempos y costos en cada proceso.
- Uniformar y controlar las rutinas de trabajo para evitar una alteración arbitraria, minimizando probabilidades de error.
- Optimizar el tiempo del personal que se involucra en cada proceso.
- Proporcionar la información primaria para los futuros procesos de automatización.
- Establecer controles internos en los procesos.
- Delimitar las competencias de cada departamento en los diferentes procesos.

SIMBOLOGÍA A UTILIZAR (NORMA ANSI)

Para la aplicación de los principales procedimientos, se utilizará una simbología que representa ideas y acciones, para lograr con ello el orden en los procesos. A continuación se define cada símbolo:

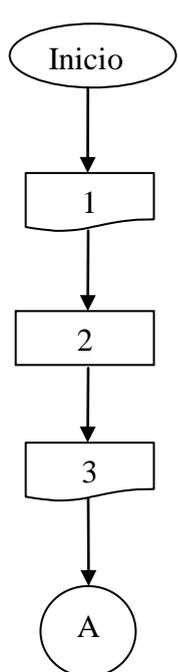
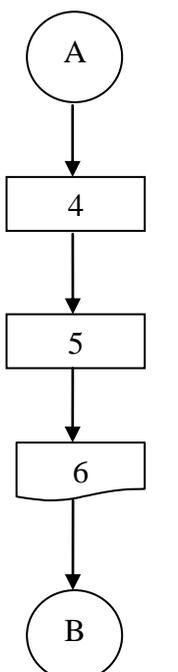
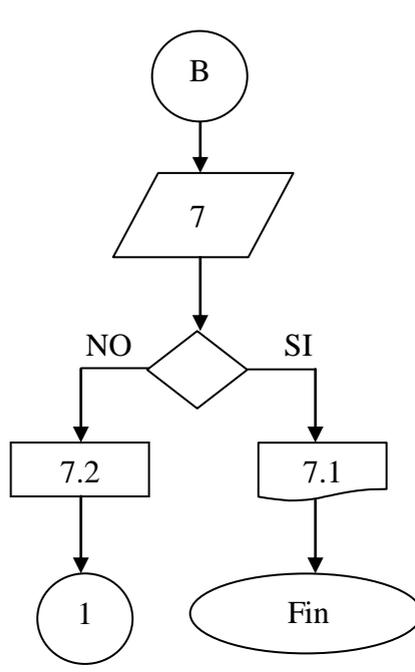
SIMBOLOGÍA	REPRESENTA
	<p>Inicio y Fin: Indica el principio o el fin del flujo.</p>
	<p>Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier documento que se genere, utilice, salga o ingrese del proceso.</p>
	<p>Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>
	<p>Revisión, evaluación y medición: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.</p>

DIRECTORIO DE PROCESOS

1. Aprobación del presupuesto anual
2. Proceso de compra por medio de contrato abierto
3. Pago de servicios básicos
4. Reintegro por pérdida de bien inventariado
5. Alta de bien adquirido por la comisión
6. Documentar ingreso de producto a almacén

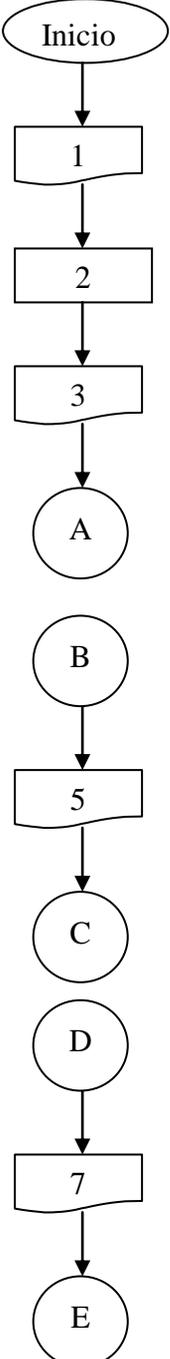
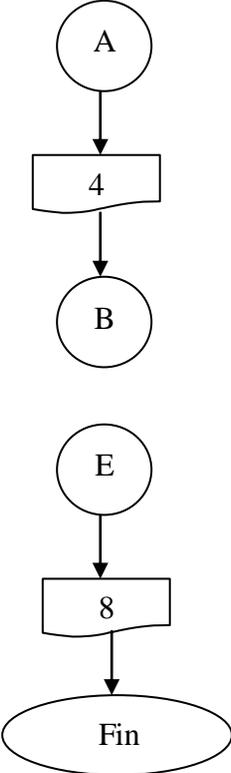
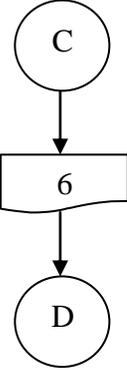
Nombre de la Sección: Presupuesto Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 1	Hoja 1 de 3
Título: Aprobación del presupuesto anual	No. De pasos: 7	Fecha: Abril 2014
Inicia: Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	Termina: Comisionado (a) Presidencial de Reforma	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Definición: Es un proceso fundamental, mediante el cual se autorizan los rubros que se verán afectados dentro del gasto de un período fiscal determinado.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Autorizar el presupuesto anual para un período determinado. • Prever las necesidades de insumos y servicios para un período determinado. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda información debe ser ingresada completa y sin correcciones. 2. La información que se manejará será estrictamente confidencial. 		

Nombre de la Sección: Presupuesto Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 1	Hoja 2 de 3
Título: Aprobación del presupuesto anual	No. De pasos: 7	Fecha: Abril 2014
Inicia: Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	Termina: Comisionado (a) Presidencial de Reforma	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Puesto: Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	Paso: 1	Actividad: Convoca por medio de memo a áreas de trabajo de la Comisión para que presenten sus necesidades.
Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	2	En base a las necesidades contempladas por todas las áreas, unifica el plan operativo anual.
Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera	3	Traslada el plan operativo anual integrado al Jefe de Presupuesto.
Jefe de Presupuesto	4	Centraliza las necesidades de todas las áreas de la Comisión, basándose en los techos presupuestarios que da el Ministerio de Finanzas.
Jefe de Presupuesto	5	Estructura el anteproyecto de presupuesto.
Jefe de Presupuesto	6	Envía anteproyecto de presupuesto a Comisionado (a) Presidencial de Reforma, para su autorización.
Comisionado (a) Presidencial de Reforma	7	Analiza anteproyecto de presupuesto, para su aprobación 7.1 Si: Emite oficio y traslada a Ministerio de Finanzas Públicas. 7.2 No: Remite a Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera.

<p>Nombre de la Sección: Presupuesto Unidad de Planificación y Administración Financiera</p>	<p>Procedimiento 1</p>	<p>Hoja 3 de 3 Fecha: Abril 2014 Elaboró: Julio Enrique Herrera López</p>
<p>Inicia: Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera</p>	<p>No. De pasos: 7</p>	<p>Termina: Comisionado (a) Presidencial de Reforma</p>
<p>Jefe de la Unidad de Planificación y Administración Financiera</p>	<p>Jefe de Presupuesto</p>	<p>Comisionado (a) Presidencial de Reforma</p>
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> A((A)) </pre>	 <pre> graph TD A((A)) --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> B((B)) </pre>	 <pre> graph TD B((B)) --> 7[/7/] 7 --> D{ } D -- NO --> 72[7.2] 72 --> 1((1)) D -- SI --> 71[7.1] 71 --> Fin([Fin]) </pre>

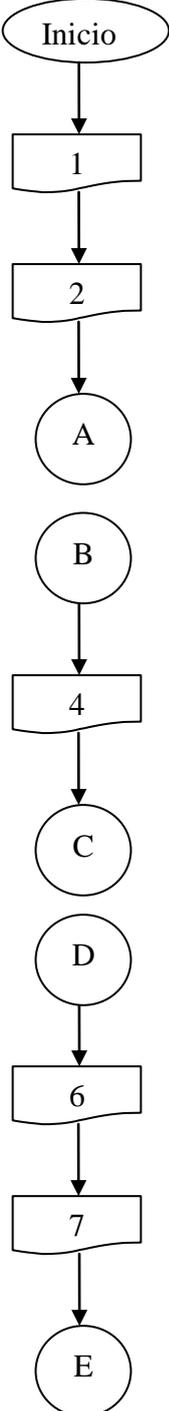
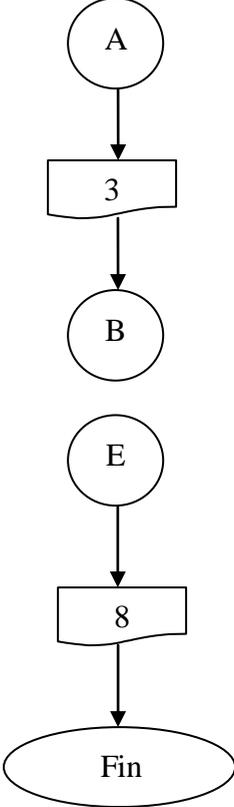
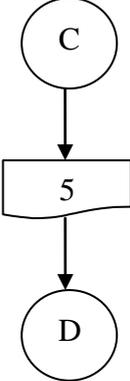
Nombre de la Sección: Compras Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 2	Hoja 1 de 3
Título: Proceso de compra por medio de contrato abierto	No. de pasos: 8	Fecha: Abril 2014
Inicia: Analista de Compra Directa	Termina: Jefe de Compras	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Definición: Es un proceso de compra mediante el cual se adquieren los productos o servicios a través de empresas calificadas por el sistema guatecompras como proveedoras del estado, mismas que adquirieron ese derecho luego de haber pasado por un concurso de licitación.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir productos y servicios para la Comisión, por medio de un proceso ágil de adquisición, mediante el cual se ahorran procesos largos utilizados en otras modalidades de compra. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda información debe ser ingresada completa y sin correcciones. 2. El manejo del sistema debe estar a cargo exclusivamente por personal con clave de acceso. 		

Nombre de la Sección: Compras Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 2	Hoja 2 de 3
Título: Proceso de compra por medio de contrato abierto	No. de pasos: 8	Fecha: Abril 2014
Inicia: Analista de Compra Directa	Termina: Jefe de Compras	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Puesto: Analista de Compra Directa	Paso: 1	Actividad: Recibe pedido de compra de productos o servicios.
Analista de Compra Directa	2	Ingresa al sistema guatecompras e imprime las características del producto a adquirir y la empresa que oferta dicho producto.
Analista de Compra Directa	3	Genera orden de compra en el sistema, la adjunta al expediente y lo traslada al jefe de compras para firma.
Jefe de Compras	4	Firma la orden de compra y la traslada junto al expediente al analista de compra directa.
Analista de Compra Directa	5	Traslada copia de la orden de compra a proveedor para que entregue el producto.
Proveedor	6	Entrega el producto y a la vez la factura que ampara la compra, al analista de compra directa.
Analista de Compra Directa	7	Adjunta la factura a expediente, genera la orden de liquidación y la traslada al jefe de compras para autorizar la orden en el sistema.
Jefe de Compras	8	Autoriza la orden de liquidación para pago en el sistema.

<p>Nombre de la Sección: Compras Unidad de Planificación y Administración Financiera</p>	<p>Procedimiento 2</p>	<p>Hoja 3 de 3 Fecha: Abril 2014 Elaboró: Julio Enrique Herrera López</p>
<p>Inicia: Analista de Compra Directa</p>	<p>No. de pasos: 8</p>	<p>Termina: Jefe de Compras</p>
<p>Analista de Compra Directa</p>	<p>Jefe de Compras</p>	<p>Proveedor</p>
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> A((A)) A --> B((B)) B --> 5[5] 5 --> C((C)) C --> D((D)) D --> 7[7] 7 --> E((E)) </pre>	 <pre> graph TD A((A)) --> 4[4] 4 --> B((B)) B --> E((E)) E --> 8[8] 8 --> Fin([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD C((C)) --> 6[6] 6 --> D((D)) </pre>

Nombre de la Sección: Contabilidad Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 3	Hoja 1 de 3
Título: Pago de servicios básicos	No. de pasos: 8	Fecha: Abril 2014
Inicia: Analista de Contabilidad	Termina: Jefe de Contabilidad	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Definición: Es un proceso mediante el cual se pagan las facturas generadas por concepto de los servicios básicos que se prestan a la Comisión.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Canelar los compromisos adquiridos por los servicios básicos prestados a la Comisión. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda información debe ser ingresada completa y sin correcciones. 2. El manejo del sistema debe estar a cargo exclusivamente por personal con clave de acceso. 		

Nombre de la Sección: Contabilidad Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 3	Hoja 2 de 3
Título: Pago de servicios básicos	No. de pasos: 8	Fecha: Abril 2014
Inicia: Analista de Contabilidad	Termina: Jefe de Contabilidad	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Puesto: Analista de Contabilidad	Paso: 1	Actividad: Recibe y razona facturas generadas por los servicios básico prestados a la Comisión.
Analista de Contabilidad	2	Traslada las facturas al Jefe de Contabilidad para la firma en la razón de las mismas.
Jefe de Contabilidad	3	Firma la razón en las facturas y traslada las mismas al analista de contabilidad.
Analista de Contabilidad	4	Elabora documentación de soporte para amparar el pago de las facturas razonadas y la traslada a analista de presupuesto
Analista de Presupuesto	5	Asigna renglón presupuestario y fuente de financiamiento al expediente de pago, y lo traslada al analista de contabilidad
Analista de Contabilidad	6	Recibe expediente y genera orden de pago en el sistema.
Analista de Contabilidad	7	Traslada expediente de pago al jefe de contabilidad.
Jefe de Contabilidad	8	Recibe expediente y aprueba orden de pago en el sistema.

<p>Nombre de la Sección: Contabilidad Unidad de Planificación y Administración Financiera</p>	<p>Procedimiento 3</p>	<p>Hoja 3 de 3 Fecha: Abril 2014 Elaboró: Julio Enrique Herrera López</p>
<p>Inicia: Analista de Contabilidad</p>	<p>No. de pasos: 8</p>	<p>Termina: Jefe de Contabilidad</p>
<p>Analista de Contabilidad</p>	<p>Jefe de Contabilidad</p>	<p>Analista de Presupuesto</p>
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> A((A)) A --> B((B)) B --> 4[4] 4 --> C((C)) C --> D((D)) D --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> E((E)) </pre>	 <pre> graph TD A((A)) --> 3[3] 3 --> B((B)) B --> E((E)) E --> 8[8] 8 --> Fin([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD C((C)) --> 5[5] 5 --> D((D)) </pre>

Nombre de la Sección: Tesorería Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 4	Hoja 1 de 3
Título: Reintegro por perdida de bien inventariado	No. de pasos: 7	Fecha: Abril 2014
Inicia: Persona interesada Comisión Nacional de Reforma	Termina: Analista de Contabilidad	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Definición: Es un proceso por medio del cual el personal que haya extraviado algún bien inventariado cargado a su nombre, debe reintegrar en efectivo el valor del mismo.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Reintegrar a los fondos de la Comisión el valor del bien extraviado. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda información debe ser ingresada completa y sin correcciones. 2. El valor del bien inventariado es estrictamente el estipulado en la tarjeta de responsabilidad de la persona que extravió dicho bien. 		

Nombre de la Sección: Tesorería Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 4	Hoja 2 de 3
Título: Reintegro por pérdida de bien inventariado	No. de pasos: 7	Fecha: Abril 2014
Inicia: Persona interesada Comisión Nacional de Reforma	Termina: Analista de Contabilidad	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Puesto: Persona interesada Comisión Nacional de Reforma	Paso: 1	Actividad: Solicita por medio de documento escrito cancelar el valor del bien extraviado y lo traslada al analista de tesorería.
Analista de Tesorería	2	Elabora y traslada convenio de pago a persona interesada para firma
Persona interesada Comisión Nacional de Reforma	3	Firma convenio de pago y lo traslada a analista de tesorería
Analista de Tesorería	4	Emite recibo a nombre del interesado, firmado y sellado, y recibe pago en efectivo.
Analista de Tesorería	5	Llena boleta de depósito por los ingresos recibidos y lo deposita en el Banco de Guatemala.
Analista de Tesorería	6	Traslada copia de recibo y copia del depósito a analista de contabilidad para su registro respectivo.
Analista de Contabilidad	7	Registra y archiva copia de recibo y depósito recibidos.

<p>Nombre de la Sección: Tesorería Unidad de Planificación y Administración Financiera</p>	<p>Procedimiento 4</p>	<p>Hoja 3 de 3 Fecha: Abril 2014 Elaboró: Julio Enrique Herrera López</p>
<p>Inicia: Persona interesada Comisión Nacional de Reforma</p>	<p>No. de pasos: 7</p>	<p>Termina: Analista de Contabilidad</p>
<p>Persona interesada Comisión Nacional de Reforma</p>	<p>Analista de Tesorería</p>	<p>Analista de Contabilidad</p>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A((A)) A --> B((B)) B --> 3[3] 3 --> C((C)) </pre>	<pre> graph TD A((A)) --> 2[2] 2 --> B((B)) B --> C((C)) C --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> D((D)) </pre>	<pre> graph TD D((D)) --> 7[7] 7 --> Fin([Fin]) </pre>

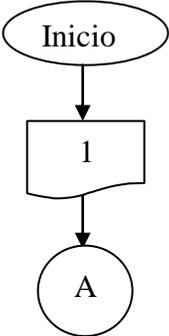
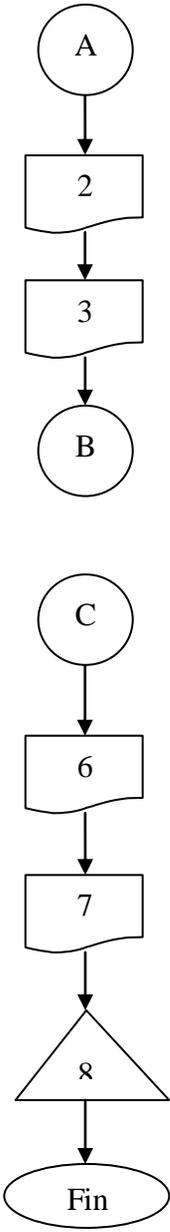
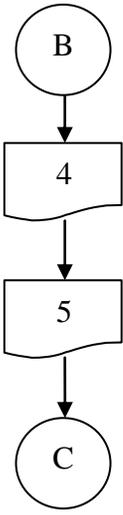
Nombre de la Sección: Inventarios Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 5	Hoja 1 de 3
Título: Alta de bien adquirido por la Comisión	No. de pasos: 8	Fecha: Abril 2014
Inicia: Persona interesada Comisión Nacional de Reforma	Termina: Jefe de Inventarios	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Definición: Es un proceso mediante el cual la Sección de Inventarios le carga un bien adquirido por la Comisión a la tarjeta de responsabilidad de la persona que solicitó dicho bien.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Hacer responsable del bien adquirido a la persona que solicitó el mismo. • Llevar un estricto control de los bienes inventariados de la Comisión. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda información debe ser ingresada completa y sin correcciones. 2. La persona a la cual se le carga el bien dado de alta se responsabiliza por la pérdida o deterioro del mismo. 		

Nombre de la Sección: Inventarios Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 5	Hoja 2 de 3
Título: Alta de bien adquirido por la Comisión	No. de pasos: 8	Fecha: Abril 2014
Inicia: Persona interesada Comisión Nacional de Reforma	Termina: Jefe de Inventarios	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Puesto: Persona interesada Comisión Nacional de Reforma	Paso: 1	Actividad: Solicita por escrito y traslada solicitud a sección de inventarios, de alta de un bien adquirido por la Comisión
Analista de Inventarios	2	Adjunta solicitud a expediente de compra de bien adquirido.
Analista de Inventarios	3	Verifica físicamente la existencia del bien.
Analista de Inventarios	4	Traslada expediente a Jefe de Inventarios.
Jefe de Inventarios	5	Revisa expediente para dar visto bueno 5.1 Si: Remite a analista de inventarios. 5.2 No: Remite a interesado por escrito.
Analista de Inventarios	6	Opera partida de alza correspondiente y carga a tarjeta de responsabilidad del interesado.
Analista de Inventarios	7	Traslada expediente a Jefe de Inventarios para firma.
Jefe de Inventarios	8	Jefe de Inventarios firma y sella el expediente.

<p>Nombre de la Sección: Inventarios Unidad de Planificación y Administración Financiera</p>	<p>Procedimiento 5</p>	<p>Hoja 3 de 3 Fecha: Abril 2014 Elaboró: Julio Enrique Herrera López</p>
<p>Inicia: Persona interesada Comisión Nacional de Reforma</p>	<p>No. de pasos: 8</p>	<p>Termina: Jefe de Inventarios</p>
<p>Persona interesada Comisión Nacional de Reforma</p>	<p>Analista de Inventarios</p>	<p>Jefe de Inventarios</p>
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A((A)) </pre>	<pre> graph TD A((A)) --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> B((B)) B --> C((C)) C --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> D((D)) </pre>	<pre> graph TD B((B)) --> D{ } D -- NO --> 52[5.2] 52 --> 1((1)) D -- SI --> 51[5.1] 51 --> C((C)) D2((D)) --> 8[8] 8 --> Fin([Fin]) </pre>

Nombre de la Sección: Almacén Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 6	Hoja 1 de 3
Título: Documentar ingreso de producto a almacén	No. de pasos: 8	Fecha: Abril 2014
Inicia: Analista de Compra Directa	Termina: Auxiliar de almacén	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Definición: Es un proceso por medio del cual se da fé y se documenta por escrito, del ingreso de determinado producto al almacén de la Comisión, mismo que fue solicitado por personal de la misma y adquirido por medio de la sección de compras.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Documentar y dejar constancia de que determinado producto ingreso al almacén. • Llevar un estricto control y resguardo de los bienes adquiridos de la Comisión. 		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda información debe ser ingresada completa y sin correcciones. 2. El ingreso a almacén únicamente se puede elaborar si efectivamente el producto ha ingresado. 		

Nombre de la Sección: Almacén Unidad de Planificación y Administración Financiera	Procedimiento 6	Hoja 2 de 3
Título: Documentar ingreso de producto a almacén	No. de pasos: 8	Fecha: Abril 2014
Inicia: Analista de Compra Directa	Termina: Auxiliar de almacén	Elaborado: Julio Enrique Herrera López
Puesto: Analista de Compra Directa	Paso: 1	Actividad: Luego de efectuada la compra, traslada el expediente que ampara la adquisición al auxiliar de almacén.
Auxiliar de Almacén	2	Recibe expediente de compra de producto que ha ingresado al almacén y elabora la constancia de ingreso a almacén.
Auxiliar de Almacén	3	Traslada el ingreso a almacén al jefe de la sección de almacén para su firma y sello.
Jefe de Almacén	4	Firma y sella constancia de ingreso a almacén.
Jefe de Almacén	5	Traslada constancia de ingreso a almacén firmada y sellada al auxiliar de almacén.
Auxiliar de Almacén	6	Adjunta constancia de ingreso a almacén a expediente de compra.
Auxiliar de Almacén	7	Elabora oficio y traslada expediente de compra completo al analista de compra directa.
Auxiliar de Almacén	8	Archiva copias de ingreso a almacén.

<p>Nombre de la Sección: Almacén Unidad de Planificación y Administración Financiera</p>	<p>Procedimiento 6</p>	<p>Hoja 3 de 3 Fecha: Abril 2014 Elaboró: Julio Enrique Herrera López</p>
<p>Inicia: Analista de Compra Directa</p>	<p>No. de pasos: 8</p>	<p>Termina: Auxiliar de Almacén</p>
<p>Analista de Compra Directa</p>	<p>Auxiliar de Almacén</p>	<p>Jefe de Almacén</p>
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A((A)) </pre>	 <pre> graph TD A((A)) --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> B((B)) B --> C((C)) C --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[/8/] 8 --> Fin([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD B((B)) --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> C((C)) </pre>

ANEXO 6 BIFOLIAR INFORMATIVA

COMISIÓN NACIONAL DE REFORMA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión

Somos una unidad dedicada a planificar, administrar y ejecutar eficientemente y con transparencia el gasto del presupuesto asignado anualmente a la comisión nacional de reforma, cumpliendo con los requerimientos de bienes, insumos y servicios solicitados por las diferentes áreas que conforman la comisión, así como el pago a proveedores.

Visión

Ser la Unidad de Planificación y Administración Financiera modelo a nivel de instituciones del estado, caracterizándonos por la honestidad y transparencia en el manejo del presupuesto, así como por la calidad, agilidad y eficiencia en los procesos de trabajo.

Valores

Los valores que prevalecerán en la Unidad de Planificación y Administración financiera de la Comisión Nacional de Reforma son:

a) Honradez

Éste es un valor fundamental dentro de la unidad, ya que dentro de la misma se manejan fondos provenientes de los impuestos recaudados de la ciudadanía y los mismos deben ser manejados con total claridad.

b) Responsabilidad

Siempre el manejo de fondos en toda organización es sumamente delicado, por lo mismo este valor debe ser una característica intrínseca en el personal que forma parte de la unidad.

c) Transparencia

Debido a que la comisión nacional de reforma depende de una institución pública y la misma maneja fondos del estado, es imperativo ofrecer información sobre la gestión administrativa financiera de la unidad en forma clara, uniforme y pública, en el marco de la legislación vigente.

d) Disciplina

Dentro de la unidad se deben respetar las leyes, normas y procedimientos establecidos por el organismo legislativo de la república de Guatemala, en cuanto a los procesos de trabajo enfocados en la ejecución del presupuesto dentro de las instituciones estatales.

e) Confiabilidad

La unidad debe generar confianza tanto a los clientes internos, como externos de la misma. El personal debe inspirar esa confianza a través la transparencia y además debe ofrecer datos y cifras certeras con respecto al manejo de los fondos públicos.

Objetivos

Los objetivos que la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma desea lograr son los siguientes:

Objetivo general

Ejecutar como mínimo el 97% del presupuesto asignado a la Comisión Nacional de Reforma anualmente, a partir del ejercicio fiscal del año 2,015.

Objetivos específicos

a) Implementar y socializar en el 100% del personal de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, la filosofía empresarial de la misma, esto como máximo dentro de los primeros seis meses del año 2,015.

b) Implementar y socializar dentro del 100% del personal de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, la nueva estructura organizacional formalmente establecida, así como las funciones de cada sección, facultades, atribuciones y responsabilidades de cada puesto, a más tardar dentro de los primeros seis meses del año 2,015.

c) Lograr dentro de los primeros seis meses del año 2,015, que el 100% del personal de la Unidad de Planificación y Administración Financiera de la Comisión Nacional de Reforma, tome como guía de referencia dentro de sus labores cotidianas los descriptores de procedimientos a implementar para cada sección, y de esta forma agilizar dichos procesos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es de tipo funcional, ya que se dividen las secciones según las funciones y tareas asignadas, es de tipo burocrática, puesto que ésta se caracteriza por un alto grado de formalidad, se implementan reglamentos y manuales, así como tareas agrupadas en unidades y secciones.

La estructura organizacional propuesta para la Unidad de Planificación y Administración Financiera está conformada de la siguiente manera: el jefe de la unidad, quién será el responsable de la misma, quién a su vez tiene una secretaria quien lo asistirá. La unidad se subdivide a su vez en seis secciones; presupuesto, contabilidad, tesorería e inventario, las cuales tienen al jefe de la sección, así como a un analista para cada una; la sección de compras, que tiene al jefe de la misma y por la naturaleza de la misma y el volumen de trabajo es la única que tiene dos analistas; y por último la sección de almacén, que tiene a al jefe de la sección, así como a un auxiliar.

Dentro de esta estructura se muestran claramente los niveles jerárquicos, por lo mismo el personal de la unidad reconocerá a su jefe inmediato superior, así como la delimitación de la autoridad en cada una de las secciones. A continuación se muestra la estructura organizacional gráficamente a través de un organigrama específico:



Funciones

Las funciones básicas para la Unidad de Planificación y Administración Financiera, y para las secciones, son las siguientes:

Unidad de Planificación y Administración Financiera

Coordinar el proceso de planificación financiera y presupuestaria, diseñar los planes y procesos, efectuar el seguimiento y control interno de actividades, elaborar información económica presupuestaria, elaborar informes sobre la ejecución de gastos, elaborar la programación anual, controlar la ejecución los recursos, coordinar con otras instituciones sobre temas de ejecución presupuestaria.

Sección de presupuesto

Proponer políticas para el manejo del presupuesto de la institución, así como coordinar, supervisar y llevar a cabo el cumplimiento de los pagos a proveedores y al personal que labora en la comisión por medio del comprobante único de registro.

Sección de compras

Evacuar en base a los requerimientos de bienes, insumos y servicios solicitados por el personal de la comisión, los diversos procesos de compras, sean estos en la modalidad de compra directa, contrato abierto, eventos de cotización, licitación o excepción, y cumplir con las disposiciones legales de orden general e internas en los diferentes procesos de compra, con el objeto de cumplir con los fines y objetivos de la comisión.

Sección de contabilidad

Manejar y llevar el control de los registros contables de la comisión, coadyuvar en el desempeño de las funciones técnico - contables y financieras, así como velar por los pagos de servicios básicos y arrendamientos de inmuebles adquiridos por la Comisión Nacional de Reforma.

Sección de tesorería

Manejar y llevar el control del fondo rotativo y de la caja chica de la comisión, así como responsabilizarse del control y pago a proveedores por medio cheques, y el control de pago de viáticos al personal que sale fuera de las oficinas en comisiones de trabajo. Liquidar constantemente el fondo rotativo de la comisión, con el objetivo de que siempre mantenga fondos y liquidez para el pago a proveedores y otros gastos se requieran efectuar constantemente.

Sección de inventarios

Llevar el control y preparar informes actualizados en relación a los bienes inventariados. Atender de forma inmediata la correspondencia relacionada a inventarios y las disposiciones de las autoridades a las que están subordinadas. Preparar informes detallados del total de los bienes que ingresan en el año. Verificar el ingreso e inventariar los bienes otorgados en donación, así como darle seguimiento al trámite de legalización de los mismos.

Sección de almacén

Dar ingreso a los bienes adquiridos por la institución, así como entregarlos a las áreas de la comisión que solicitaron los mismos, elaborar la documentación de respaldo y enviarla a donde corresponde para seguir con el trámite respectivo. Solicitar los insumos para el adecuado funcionamiento de las diversas áreas que conforman la comisión nacional de reforma.