

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E
INDEMNIZACIONES EN UNA ENTIDAD DESCENTRALIZADA”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BRYAN ISRAEL GIRÓN AVILA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2021

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	BR. CC.LL Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto
Secretario	Licda. Elda Margarita Gómez de Román
Examinador	Lic. José Rolando Ortega Barrera

Guatemala, 27 de octubre de 2020

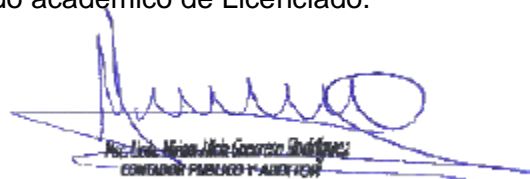
Licenciado
Felipe Hernández Sincal
Director de la Escuela de Contaduría Pública y Auditoría
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Estimado Sr. Director:

De conformidad con el DICTAMEN-AUDITORÍA No.094-2019 de fecha 18 de junio de 2019, del Director de la Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, se le dio seguimiento y orientación a la estudiante **Bryan Israel Girón Avila** en el proceso de la elaboración del trabajo de tesis titulado **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES EN UNA ENTIDAD DESCENTRALIZADA”**, el cual me permito informar que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, del tema en mención.

El trabajo de tesis presentado reúne los requisitos profesionales exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto, no tengo inconveniente en emitir dictamen favorable sobre el estudio realizado; el cual deberá presentar previamente para someterse al Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
No. Colegiado 4276
OGE

Licda. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 4276

ORDEN DE IMPRESIÓN

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la vida, el amor y ser mi guía en la vida.

A MIS PADRES

Julio Israel Girón Girón y Vitalina Avila de Girón, a quienes admiro por ser fuente de inspiración de perseverancia, compromiso para poder alcanzar las metas, por el esfuerzo. Gracias porque en los momentos difíciles siempre me apoyaron. Los amo.

A MI ESPOSA

Alma Urbina de Girón, por su amor, el apoyo incondicional, por las veces que le dije ya no poder continuar y con su sonrisa me dijo tú puedes, por los días de desvelo haciéndome compañía para que no me durmiera y siguiera esforzándome.

A MIS HIJOS

José Daniel y Ethan Sebastián, mi motivación de seguir adelante sin desmayar, con sus sonrisas y ocurrencias llenan cada día de mi vida de alegría. Los amo

A MIS HERMANOS

Jonathan y Mynor, por su cariño y apoyo.

A MIS SUEGROS

Juan Arnulfo Urbina e Isabel Montoya, por el apoyo, por sus palabras de motivación, por demostrarme que no existen límites

para lograr las metas para el beneficio de la familia.

A MIS FAMILIARES

En especial a mí tío Ismael Ruano que Dios ya lo tiene en su gloria, quien siempre me enseñó que con humildad, perseverancia y estudio se puede lograr llegar alto.

A MIS AMIGOS

Carlos, Adriana, James y Andrea, por estar siempre apoyándome, sus palabras de motivación que lo hacen reflexionar y seguir adelante.

A MI ASESOR

Licda. MSc. Miriam Alicia Guerrero Rodríguez, por la excelente orientación, experiencia profesional y conocimientos transmitidos a mi persona.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Por abrir sus puertas como casa de estudios y brindarme los conocimientos a lo largo de carrera profesional.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por brindarme la oportunidad de desarrollarme como profesional

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	i	
CAPÍTULO I		
ENTIDADES DESCENTRALIZADAS		
1.1	Definición de entidad	1
1.2	Definición de descentralización	2
1.3	Tipos de entidades	3
1.3.1	Las descentralizadas	3
1.3.2	Las entidades autónomas	4
1.3.3	Las entidades semiautónomas	4
1.4	Entidades descentralizadas	4
1.4.1	Características	5
1.4.2	Obligaciones	5
1.4.3	Ventajas de las entidades descentralizadas	6
1.4.4	Tipos de entidades descentralizadas	6
1.4.5	Clasificación presupuestaria	8
1.5	Finalidad de las entidades descentralizadas	10
1.6	Objetivo de las entidades descentralizadas	10
1.7	Forma de constitución	11
1.8	Legislación aplicable	12
CAPÍTULO II		
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		
2.1	Definición de políticas	19
2.1.1	Tipos de políticas	20
2.2	Definición de procedimientos	21
2.2.1	Tipos de procedimientos	23
2.3	Definición de manual	25

2.3.1	Tipos de manuales	26
2.4	Manual de políticas y procedimientos	28
2.4.1	Definición	28
2.4.2	Características	29
2.4.3	Objetivo	30
2.4.4	Importancia	31
2.4.5	Ventajas de la elaboración	32
2.4.6	Elaboración	33
2.4.7	Autorización	37
2.4.8	Distribución y control	38
2.4.9	Revisiones y actualizaciones	38

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR

3.1	Definición del Contador Público y Auditor	39
3.2	Perfil del Contador Público y Auditor	40
3.3	Código de Ética	40
3.4	Campos de aplicación del Contador Público y Auditor	43
3.5	Consultoría	46
3.5.1	Iniciación o preparativos	47
3.5.2	Diagnóstico marco conceptual	48
3.5.3	Plan de acción	49
3.5.4	Aplicación, implementación o puesta en práctica	50
3.5.5	Terminación, evaluación y ajustes	50
3.6	El Contador Público y Auditor como consultor	50
3.7	Aplicación de Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 en consultoría del Contador Público y Auditor	51

3.8	Participación del Contador Público y Auditor en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones	53
3.9	El Contador Público y Auditor como consultor en una entidad descentralizada	57

CAPÍTULO IV

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES EN UNA ENTIDAD DESCENTRALIZADA (CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes	60
4.2	Solicitud de consultoría externa	62
4.3	Propuesta de Servicios	63
4.4	Carta de aceptación de la propuesta de servicios	67
4.5	Fase de planificación	68
4.6	Fase de investigación	73
4.7	Diagnóstico situación actual	88
4.8	Informe de resultados	91
4.9	Elaboración del manual políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones	93
	CONCLUSIONES	148
	RECOMENDACIONES	149
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
	WEB GRAFIA	153

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis abordará el tema de cómo el Contador Público y Auditor como consultor, forma parte importante dentro de la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones en una entidad descentralizada.

El Contador Público y Auditor busca por medio de métodos, técnicas y procedimientos evaluar y recomendar las alternativas para mejorar las operaciones. Procurar cumplir con los objetivos de forma eficiente y oportuna, garantizar que el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones cumpla con las políticas y procedimientos regulados con apego a las leyes.

Las entidades descentralizadas cuentan con independencia económica y administrativa, por lo cual se debe tener procesos y mecanismos aptos para no atrasar los pagos que corresponde a cada trabajador por tiempo de servicio dentro de la entidad.

En el capítulo I se define todo lo referente a las entidades descentralizadas y el tipo de entidades, la forma de constitución, el tipo de entidad y su legislación vigente.

El capítulo II presenta la definición de manuales de políticas y procedimientos, las características, así como la importancia de usarlas y las ventajas que se pueden obtener a llevarlas a cabo, apoyado en la estructura formal de la entidad, procesos y operaciones que lo integran, flujogramas y otros instrumentos.

En el capítulo III se aborda el tema del Contador Público y Auditor, los objetivos que percibe como consultor dentro de una entidad descentralizada, los campos de aplicación con los lineamientos específicos en las normas que rigen su participación de un desempeño.

En el capítulo IV se presenta el caso práctico como el Contador Público y Auditor desarrolla sus habilidades y funciones como consultor para el desarrollo de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones de una entidad descentralizada.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones originadas del trabajo de tesis realizado, para que sea tomado en cuenta por la entidad descentralizada en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones, además, las referencias bibliográficas consultadas para la elaboración de la presente tesis.

CAPÍTULO I

ENTIDADES DESCENTRALIZADAS

1.1 Definición de entidad

Entidad proviene del latín medieval *entitas*, definiéndose como organización privada o pública creada para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social, puede ser nombrada persona jurídica.

En el Estado de Guatemala la entidad es un centro estatal de enseñanza media, una entidad científica u organismo oficial que se ocupa de un servicio concreto, un establecimiento público en la que se presta un servicio específico a cargo del gobierno de turno; su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía.

La gran mayoría de los servicios brindados por las entidades gubernamentales son gratuitos y se solventan a través de los impuestos y de otros ingresos que percibe el Estado, realizado en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.

El Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para cada año fiscal vigente es aprobado por el Congreso de la República de Guatemala mediante decreto, dando a conocer los recursos utilizados para recaudación de los ingresos, asimismo como las necesidades por entidad del Estado que será cubierta.

Las características de las entidades gubernamentales pueden ser muy variadas según su ámbito de acción y el país en el que se encuentran, hay entidades orientadas a cuestiones económicas, sanitarias, administrativas, entre otras.

Existen por tanto diferentes tipos de entidades gubernamentales para cada asunto que es necesario atender dentro de los perímetros del Estado. Hay entidades gubernamentales encargados de proteger el medio ambiente dentro del país, otros encargados de preservar la memoria histórica, otros que se dedican a la emisión de dinero y documentación para los residentes, otras entidades se encargan de mantener organizado el sistema de educación y de trabajo. Cada uno de ellos elabora planes de acción con el fin de desarrollar un trabajo que sea satisfactorio para el Estado.

1.2 Definición de descentralización

La descentralización alude a un sistema propenso a transferir de un determinado centro de toma de decisiones, un conjunto de atribuciones, funciones, facultades, actividades y recursos, en favor de entes, órganos, instituciones o regiones que se hallan en una situación de cierta subordinación, más no en una relación de jerarquía, respecto del centro.

La descentralización es el proceso mediante el cual se transfiere “el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales” (5:2).

La descentralización es la técnica de organización jurídica de un ente público, que integra una personalidad a la que se le asigna una limitada competencia territorial o aquella que parcialmente administra asuntos específicos, con determinada autonomía o independencia, y sin dejar de formar parte del Estado, el cual no prescinde de su poder político regulador y de la tutela administrativa.

La descentralización administrativa relaja los vínculos de relación con el poder central y se sitúa fuera del campo de acción de este poder, manteniendo con éste las estrictas relaciones de control.

“La descentralización administrativa es una tendencia organizativa de la administración pública, conforme a la cual se confiere personalidad jurídica propia a ciertos entes a los que se les otorga autonomía orgánica relativa, respecto del órgano central” (23), para encargarles actividades administrativas.

De lo anterior se deduce que la descentralización no es independizar, sino separar la jerarquía administrativa de un ente público, conservando el poder central con limitadas facultades de vigilancia y control, constituye un traslado de competencia a órganos que se crean o que ya existen, teniendo personalidad jurídica propia y que prestan un servicio público específico.

1.3 Tipos de entidades

La creación de las entidades se da a partir de las múltiples necesidades que una población requiere satisfacer, que le es imposible lograrlo a través de un régimen centralizado, que por diversas razones no llega a desarrollarse plenamente.

En la República de Guatemala, existen tres tipos de entidades, las descentralizadas, las autónomas y las semiautónomas.

1.3.1 Las descentralizadas

Son instituciones con personalidad jurídica, su autonomía consiste en dirigir, organizar y desarrollar las actividades que el gobierno les asigne, y poseen leyes propias que son necesarias para su funcionamiento.

Como ejemplo de las entidades descentralizadas de la República de Guatemala se puede mencionar: Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), e Instituto Nacional de Electrificación (INDE).

1.3.2 Las entidades autónomas

Gozan de independencia administrativa y financiera con la única finalidad de lograr una mayor eficiencia y especialización en el servicio público o actividades específicas necesarias para el cumplimiento de los fines del Estado. Están sujetas a la ley en materia de gobierno, es decir, el Estado ejerce un control permanente sobre ellas.

En Guatemala algunas de las siguientes instituciones son autónomas: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), Banco de Guatemala (BANGUAT), Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala y el Comité Olímpico Guatemalteco.

1.3.3 Las entidades semiautónomas

Dotadas de cierta autonomía y capacidad de auto administrarse, creadas por el legislador con autonomía limitada. Un ejemplo de este tipo de entidad es el Instituto Nacional de Estadística (INE).

1.4 Entidades descentralizadas

En Guatemala son entidades creadas por el Gobierno Central para delegar parte de sus atribuciones. Se le confían actividades administrativas que pueden ser de servicio social, público o educativo, cuyos órganos guardan una

relación independiente de la jerarquía del gobierno central, ya sea económica o funcional.

El artículo 134 de la Constitución Política de la República de Guatemala, señala que “las entidades autónomas y descentralizadas, actúan por delegación del Estado” (1:30). También indica que la autonomía, fuera de los casos especiales contemplados en la Constitución, se concederá únicamente cuando se estime indispensable para que la entidad tenga mayor eficiencia y pueda cumplir mejor con sus fines.

1.4.1 Características

- a.** Tienen su origen en una ley, que regularmente es emitida por el Organismo Legislativo.
- b.** Existe autonomía orgánica y técnica.
- c.** Tiene patrimonio propio
- d.** Tiene personalidad jurídica propia, por lo que se crea un nuevo ente de derecho público.
- e.** Las autoridades propias deciden sus políticas y planes, solo deben de ser coordinados con la política general del Estado.
- f.** Existe una tutela administrativa, es decir solamente supervisión por un órgano central.
- g.** Las entidades descentralizadas pueden emitir sus ordenanzas y reglamentos.

1.4.2 Obligaciones

El artículo 134 de la Constitución Política de la República indica cuales son las obligaciones mínimas de toda entidad autónoma y descentralizada, las cuales permiten que la acción de las diferentes instituciones del Estado, gocen o no

de autonomía, tengan coordinación y unidad. De lo contrario, el país podría tener tantas políticas como municipios o instituciones existieran, quienes actuarían en forma contradictoria y desordenada. Las más importantes de estas obligaciones son:

- a. “Coordinar su política, con la política general del Estado y, en su caso, con la especial del ramo a que correspondan.
- b. Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado”(1:31). Este órgano es la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República -SEGEPLAN-.
- c. Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones.
- d. En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trace el Organismo Ejecutivo.

1.4.3 Ventajas de las entidades descentralizadas

- a. Genera mayor capacidad de respuesta a las necesidades locales, dado que se está mejor informado de la cadena de suministros.
- b. Permite la toma de decisiones más rápidas.
- c. Aumenta la motivación de los administradores de las subunidades, dados que pueden ejercer mayor iniciativa individual.
- d. Ayuda en el desarrollo y capacitación de las de la administración.

1.4.4 Tipos de entidades descentralizadas

Existen seis tipos de descentralización, las cuales son la descentralización administrativa, política, económica, territorial, por servicio o institucional y por colaboración que consisten en:

- a.** Descentralización administrativa: el hecho de que se transfieran facultades administrativas y financieras a una determinada organización de gobierno local no quiere decir que todo lo que se haga en esa comunidad sea decidido localmente. En última instancia el órgano de gobierno local siempre responderá ante el gobierno central, las autoridades encargadas de la administración local pueden ser elegidas por los pobladores o designadas por el gobierno central. Partiendo del enfoque de la provisión de bienes públicos, este tipo de descentralización no incluye decisiones sobre la provisión.
- b.** Descentralización política: se presenta como requisito para llevar a cabo una descentralización política, el hecho de que las autoridades a las cuales se hará la transferencia de facultades sean elegidas por los pobladores de la región, y no simplemente designadas por el gobierno central. Las competencias transferidas serán ejercidas de forma autónoma por los gobiernos locales u organismos a los cuales se transfiera las competencias, respondiendo en última instancia a los pobladores que los eligieron y no al gobierno central. Y desde el enfoque de la provisión de bienes públicos, sólo habrá descentralización política cuando se decide (por parte de los gobiernos locales) qué, cuánto y con qué recursos proveer.
- c.** Descentralización económica: consiste en transferir el proceso de asignación de diferentes factores e insumos de producción, de instancias político-administrativas hacia mecanismos de mercado. Bajo esta premisa, se puede considerar a la privatización como una forma de descentralización, siempre que mantenga mecanismos de mercado competitivo. Tomando el enfoque sobre la provisión de bienes públicos, se

relaciona más que con la provisión de bienes públicos (como lo era en los dos casos anteriores) con la producción de éstos.

- d. Descentralización territorial: supone un área geográfica en la cual el ente administrativo ejerce su competencia. La entidad descentralizada tiene la facultad legal de prestar la mayor cantidad de servicios públicos a una población. Para el efecto se le otorga el poder legal para decidir, manejar su patrimonio y presupuesto, emitir sus reglamentos, elegir sus autoridades y trazar sus políticas.
- e. Descentralización por servicio o institucional: en este tipo de descentralización no importa la satisfacción de una necesidad pública local, sino una función específica eminentemente de carácter técnico, con independencia del organismo central, pero con competencia, recursos y personalidad jurídica propia.
- f. Descentralización por colaboración: se le denomina así, porque aquellas instituciones que no forman parte de la Administración Pública no guardan ningún tipo de relación jerárquica ni de dependencia con la administración, únicamente son órganos que colaboran con el Estado, por ejemplo, las instituciones no lucrativas.

1.4.5 Clasificación presupuestaria

La clasificación presupuestaria es uno de los elementos fundamentales que constituyen un sistema sólido de gestión presupuestaria, dado que determina la forma en que se registran, presentan y reportan los datos presupuestarios, y por lo tanto tiene un impacto directo en la transparencia y coherencia del presupuesto.

Un sistema de clasificación presupuestaria ofrece un marco normativo tanto para la adopción de decisiones de políticas públicas como para la rendición de cuentas. Clasificar correctamente los gastos e ingresos es importante para:

- a.** Formular las políticas y analizar los resultados
- b.** Asignar los recursos eficientemente entre los distintos sectores
- c.** Asegurar que se respeten las partidas presupuestarias aprobadas por la Asamblea Legislativa
- d.** Llevar a cabo la administración en el día a día del presupuesto

Una vez que se establece una base sólida para la clasificación presupuestaria, esta no debe ser modificada sustancialmente a menos que haya razones poderosas; una clasificación estable facilita tanto el análisis de las tendencias de la política fiscal a lo largo del tiempo, como las comparaciones entre países. La clasificación presupuestaria tiene como objetivo primordial asegurar que el presupuesto cumpla con tres principios:

- El principio de integralidad: exige que el presupuesto abarque todos los organismos e instituciones que realicen operaciones gubernamentales, y que presente un panorama consolidado y completo de dichas operaciones.
- El principio de unidad: exige que el presupuesto incluya todos los ingresos y gastos de las entidades que realicen operaciones gubernamentales. Este principio es importante para asegurar que el presupuesto sea eficaz para limitar el gasto público total y sectorial, y para promover una mayor eficiencia en la asignación de recursos.

- El principio de consistencia interna: los diferentes componentes del presupuesto exigen, en particular, que el gasto corriente necesario para el funcionamiento y mantenimiento de proyectos de inversión realizados en el pasado quede reflejado íntegramente en el presupuesto. Además, este principio implica que debe existir un sistema presupuestario unitario en el cual la responsabilidad por la preparación y la ejecución de los presupuestos de gastos corrientes y de capital (o de “desarrollo”) se consolide en un único organismo fiscal centralizado.

1.5 Finalidad de las entidades descentralizadas

Los Sistemas de Organización de la Administración Pública, son las formas o el modo de ordenar o de estructurar las partes que integran el Organismo Ejecutivo y las entidades públicas de la Administración Estatal, con la finalidad de lograr la unidad de la acción, dirección y ejecución, evitar la duplicidad de los esfuerzos y alcanzar económicamente, los fines y cumplir las obligaciones del Estado, señalados en la Constitución Política.

Hay descentralización cuando las funciones del Estado son cumplidas por organismos con competencia limitada regionalmente. Supone pues, la división del Estado, que puede ser política, vinculada con la organización técnica de los servicios públicos. La esencia de la descentralización es la libertad que tienen los administradores de los niveles operativos de la organización para tomar decisiones.

1.6 Objetivo de las entidades descentralizadas

El objetivo principal de las entidades descentralizadas es ejecutar las funciones y atribuciones específicas ante la sociedad, que, por su especialización, el gobierno le asigne con la mayor eficiencia y eficacia. Por lo

que las entidades descentralizadas del gobierno persiguen los siguientes objetivos:

- a. Ser un organismo ágil para la prestación de servicios públicos, con el propósito de cumplir al Estado, con las funciones y atribuciones que le son propias en beneficio de la sociedad.
- b. Explorar los recursos naturales del país, en beneficio de la economía guatemalteca.
- c. Satisfacer las necesidades sociales, contando con los recursos propios y con un régimen apropiado de Gobierno, que facilite la contratación de personal calificado y adquisiciones de equipo de alta calidad, en beneficio de los usuarios.
- d. Dar mayor eficacia a la gestión administrativa de los intereses locales, como, por ejemplo, los municipios.
- e. Dedicarse al desarrollo y a la estabilización de la economía nacional, en épocas de escasez de algunos productos, considerados como básicos, destinados a los programas de alimentación.
- f. Prestar en forma similar o con mayor eficiencia los servicios públicos que por concesiones otorgadas fueron prestados por compañías extranjeras y que nuevamente han pasado a poder del Estado.

1.7 Forma de constitución

Para entender la forma de la constitución de las entidades descentralizadas primero se debe comprender las obligaciones del Estado, el cual en el artículo

119 inciso b de la Constitución Política de la República establece “Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país” (1:29).

La creación de las entidades descentralizadas se da a partir de las múltiples necesidades que una población requiere satisfacer, que le es imposible lograrlo a través de un régimen centralizado.

Para la creación de entidades descentralizadas delegadas del Estado es necesario de las dos terceras partes de votos del Congreso de la República, cuando se considere indispensable su descentralización y autonomía para mayor eficiencia de la entidad y el mejor cumplimiento de sus fines.

Para la supresión de entidades descentralizadas en Guatemala, existen dos procedimientos. El primero es cuando el Congreso de la República al considerar inoperante una entidad descentralizada la suprime con el voto favorable de dos terceras partes de diputados que integran el pleno. El segundo procedimiento es más complejo, ya que la Constitución reconoce autonomía a ciertos entes por lo que es necesario modificar la Constitución para suprimir la autonomía, que es de rango constitucional.

1.8 Legislación aplicable

Las entidades descentralizadas de acuerdo con la legislación aplicable vigente en Guatemala se rigen por las leyes siguientes:

- a. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas: es la ley de mayor jerarquía de la República de Guatemala, en la sección décima, artículo 134 se describen sus obligaciones de forma general, en la sección novena del artículo 107 al 117

se detalla la forma de relación con sus trabajadores, en el capítulo III, artículo 232 se nombra como ente fiscalizador a la Contraloría General de Cuentas y en el capítulo IV, artículos 237 y 238 se explica la estructura y tipos de presupuesto que pueden obtener.

- b.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto 6-91, Código Tributario y sus Reformas: en este código se describen las normas de derecho público que regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria. “También se aplicarán supletoriamente a toda relación jurídica tributaria, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales”(10:2) según el artículo número 1.
- c.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y su Reglamento: “La Contraloría General de Cuentas es el ente técnico rector de la fiscalización y el control gubernamental, y tiene como objetivo fundamental dirigir y ejecutar con eficiencia, oportunidad, diligencia y eficacia las acciones de control externo y financiero gubernamental, así como velar por la transparencia de la gestión de las entidades del Estado o que manejen fondos públicos, la promoción de valores éticos y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, el control y aseguramiento de la calidad del gasto público y la probidad en la administración pública.”(6:3)
- d.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 101-97, Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento: esta ley “tiene como objeto establecer normas para la constitución de los sistemas presupuestarios, de

contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público”(7:1), a efecto de realizar la planificación, programación, organización, coordinación, ejecución, control de captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, calidad, transparencia y equidad de los fondos públicos del Estado, aplicable a los organismos del Estado, las entidades descentralizadas y autónomas, las empresas cualquiera que sea su forma de organización, cuyo capital mayoritario este conformado con aportaciones del Estado, en relativo a los fondos públicos y demás instituciones que conforman el sector público o que manejen fondos públicos.

- e. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado, sus Reformas y su: “esta ley tiene por objetivo normar las compras, ventas, contrataciones, arrendamientos o cualquier otra modalidad de adquisición pública” (11:1) y la contratación de bienes, suministros, obras y servicios prestados que sean utilizado por los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, y unidades ejecutoras.
- f. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 1748, Ley del Servicio Civil y su Reglamento: esta ley regula “las relaciones entre la administración pública y sus servidores con el fin de garantizar su eficiencia, asegurar a los mismos justicia y estímulo en su trabajo, establecer las normas para la aplicación de un sistema de administración personal” (8:2), según lo establece el artículo 1 y 2 de la ley.
- g. Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas: en esta ley se establece un

impuesto al valor agregado sobre los actos y contratos gravados aplicables a las normas de la ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización le corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria. Esta ley, en el inciso 6 del artículo 2, indica que se entenderá como contribuyente, “toda persona individual o jurídica, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes aun cuando no tengan personalidad jurídica, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley”.(12:2)

- h.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Impuesto Sobre la Renta: en el numeral segundo del artículo 70 del capítulo II del título III, Impuesto Sobre la Renta, establece que son gastos deducibles del impuesto: “El pago de la indemnización por tiempo servido, percibidos por los trabajadores del sector público y privado” (13:43) pagadas por terminación de la relación laboral por el monto que le corresponda al trabajador conforme las disposiciones del Código de Trabajo o el pacto colectivo correspondiente.
- i.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 57-2008, Ley de Acceso a la Información Pública: “esta ley es de orden público, de interés nacional y utilidad social en la cual se establecen las normas y los procedimientos para garantizar a toda persona, natural o jurídica, el acceso a la información o actos de la administración pública que se encuentre en los archivos, fichas, registros, base, banco o cualquier otra forma de almacenamiento de datos que se encuentre en los organismos del Estado” (14:2), municipalidades y entidades descentralizadas y autónomas.

- j.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 89-2002, Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos y su Reglamento: esta ley “tiene por objetivo crear normas y procedimientos para transparentar el ejercicio de la administración pública y asegurar la observancia estricta de los preceptos constitucionales y legales en el ejercicio de las funciones públicas estatales, evitar el desvío de los recursos, bienes, fondos y valores públicos en perjuicio de los intereses del Estado, establecer los mecanismos de control patrimonial de los funcionarios y empleados públicos durante el ejercicio de sus cargos, y prevenir el aprovechamiento personal o cualquier forma de enriquecimiento ilícito de las personas al servicio del Estado y de otras personas individuales o jurídicas que manejen, administren, custodien, recauden e inviertan fondos a valores públicos, determinando la responsabilidad en que incurran”. (9:1).

- k.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 25-2018, Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal (corriente): esta ley es emitida por el Congreso de la República como fecha límite el 30 noviembre del año inmediato anterior, en ella se da a conocer la distribución y aprobación del presupuesto que se utilizará por todas las entidades del Estado durante el ejercicio fiscal.

- l.** Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Ministerial número 379-2017, Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala y sus Actualizaciones: este manual describe los clasificadores del sistema presupuestario de las entidades del Estado, tales como la clasificación institucional, geográfica, por finalidades y funciones, por tipo de gasto, por fuentes de financiamiento, por recursos, por rubros, por clase económica de los recursos, por objeto del gasto y la económica del gasto.

- m.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1441, Código de Trabajo de Guatemala: contiene disposiciones que pueden ser utilizadas en defecto de las descritas en la ley de servicio civil, se originan las prestaciones laborales, que son considerados beneficios económicos que los empleados obtienen de las instituciones en compensación por el tiempo del servicio prestado. “ regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo” (15:22)
- n.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1633, Pago de Aguinaldo para los Empleados Públicos y su Reglamento: Este decreto da derecho al pago de aguinaldo a “los funcionarios, empleados y demás personal de los Organismos del Estado cuya remuneración provenga de asignaciones del Presupuesto General de Egresos del Estado” (16:1), tendrán derecho a aguinaldo anual equivalente al sueldo ordinario mensual.
- o.** Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 42-92, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores de Sector Privado y Público: esta ley establece el pago del bono 14, “con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.”(17:1) la cual deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año.
- p.** Presidencia de la República, Acuerdo Gubernativo No. 642-89, Bono Vacacional: Este Acuerdo aprueba la remuneración de la prestación laboral a las entidades autónomas y descentralizadas por concepto de “Bono Vacacional” que será efectivo en los meses de noviembre a diciembre de cada año, según los recursos financieros necesarios pueden otorgar un

monto superior a lo establecido en el Acuerdo Gubernativo. Debe ser aplicado de la siguiente manera:

a) Las entidades que cuentan con disposiciones propias sobre administración de salarios, siempre que lo permita su capacidad financiera y conforme los procedimientos que determinen;

b) Las entidades que no cuentan con disposiciones propias sobre administración de salarios, siempre que cuenten con los recursos financieros necesarios, en cuyo caso deberán regirse por los procedimientos de la presente disposición legal. No obstante, en el caso de estas Entidades que carezcan de la disponibilidad de fondos total o parcial para otorgar el referido beneficio, queda facultado el Ministerio de Finanzas Públicas para que de acuerdo con su disponibilidad financiera y conforme el análisis que practique a la situación económica de la Entidad que se trate, pueda conceder la parte que corresponda” (20:3)

CAPÍTULO II

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Definición de políticas

La política es el “Documento controlado que enlista el conjunto de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas relacionadas con un tema en particular y que han sido autorizados por la Dirección General para facilitar la toma de decisiones de actividades rutinarias.” (2:62).

“Las políticas se derivan de los objetivos generales de la institución y son preceptos que sirven de guía para establecer el curso de las acciones operacionales en la organización y para garantizar que los procesos y procedimientos laborales estén, consecuentemente, alineados con los objetivos de la institución” (28). En otras palabras, son fronteras amplias, inclusivas, elásticas y dinámicas, que se ven reforzadas por las normas reguladoras de acciones y situaciones más específicas.

De manera más concreta, la política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija las fronteras y proporciona los límites y la dirección general en la cual se desenvolverán las acciones generales. Por eso, constituye la base esencial para el desarrollo de los planes, procedimientos, métodos, estándares, presupuestos y programas.

Las políticas “son lineamientos generales o formas ideales de comportamiento general entendidas por todos” (29), para orientar las acciones generales por observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una entidad. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan

la implementación de las estrategias a llevarse a cabo dentro o fuera de la entidad.

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y, sobre todo, pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización, ayudan a ver con claridad el camino a donde se quiere llegar, preciso y seguro para las actividades cotidianas, con importancia en los puntos críticos donde se requiere de una decisión, aumenta la productividad y utilidades de recursos para la organización.

2.1.1 Tipos de políticas

Toda política debe ser establecida por la máxima autoridad de una entidad donde se fijan los objetivos y métodos generales de la administración, con los cuales se conducen las operaciones de la entidad. Las políticas son un conjunto de reglas que orientan y gobiernan las acciones del personal; un conjunto de intenciones expresas o implícitas de una entidad para que se mantenga ordenada, deben ser diseñadas para simplificar la burocracia administrativa y ayudar a mejorarla, definiéndose las siguientes políticas:

- a. Políticas administrativas:** Están comprendidas por las acciones contempladas dentro de una planificación que guiarán el desempeño de las áreas administrativas y operativas, así como del personal que las integren, a fin de establecer lineamientos de observancia general para el correcto desempeño de las funciones asignadas independientemente de la jerarquía que posean, escolaridad o especialización.

Estas políticas contribuyen a facilitar la conducta del personal dentro de la entidad, debido a que también abarcan los lineamientos éticos y de valores, que permiten que los niveles de responsabilidad se apeguen a ellos.

b. Políticas contables: Constituyen el conjunto de principios, reglas y procedimientos específicos que son adoptados por la entidad, para diseñar, calcular, codificar y registrar contablemente los documentos empleados dentro del movimiento diario de las áreas administrativas, y que son la base para preparar y realizar los estados o documentos contables. La aplicación de una política obedece a lo establecido por las autoridades competentes en materia contable y de control.

2.2 Definición de procedimientos

El procedimiento es “La guía detallada que muestra cómo dos o más personas realizan un trabajo dentro de la organización” (2:63); los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

Consisten en secuencias cronológicas de operaciones concatenadas entre sí que constituyen una unidad de funciones en la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Un procedimiento es el modo de llevar a cabo determinadas acciones que por lo general se realizan de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

Un procedimiento documentado debe estar estructurado por las siguientes partes:

- a.** Portada: Es la primera página del procedimiento donde se incluye el título, código, fecha de redacción, número de versión (o revisión), índice de contenido, número total de páginas, nombre y firmas de las personas que lo han elaborado, revisado y aprobado.
- b.** Objetivo: Este apartado es obligatorio y en él se expone la actividad o actividades que se describen en el documento
- c.** Alcance: Aquí se delimita el ámbito de aplicación de las actividades obtenidas en el objetivo.
- d.** Referencias: Se enumeran los documentos que han influido en la elaboración del presente procedimiento. (por ejemplo, la legislación aplicable, el manual de gestión integrada u otros procedimientos relacionados con el procedimiento actual).
- e.** Definiciones: Las definiciones de las palabras técnicas que se usan en el contenido del procedimiento.
- f.** Responsabilidades: Una lista con los responsables (personas o departamentos) encargados de realizar las actividades que se describen en el procedimiento.
- g.** Desarrollo (o Descripción): La parte donde se describe la actividad a realizar. Este apartado es el más importante del procedimiento, y el que más espacio suele ocupar.
- h.** Registros: Se describe el título de todos los registros que dependen del procedimiento de que se trate.

- i. Distribución: Se nombran los departamentos o personas a quienes se distribuye el procedimiento una vez emitido.
- j. Historial de revisiones: Se indica el número de la revisión del procedimiento, la fecha en la que se ha realizado o las causas del cambio.
- k. Anexos: Es donde se incluye todo lo que se considera importante pero que ocupa demasiado espacio para colocarlo en la descripción. Por ejemplo, tablas, planos, esquemas, entre otros.

De entre todas las partes nombradas, algunas de ellas se pueden omitir, y sólo son realmente imprescindibles la portada y la descripción con el desarrollo del contenido.

2.2.1 Tipos de procedimientos

Los procedimientos son una serie de fases o etapas para llevar a cabo un trabajo, que se ejecutan de forma sistemática, dentro de los procedimientos que se encuentran los siguientes:

- a. Según el espacio de tiempo: En referencia al tiempo para que se crean podemos distinguir.
 - Procedimiento a largo plazo: Hacen referencia a las reglas u objetivos, en su mayoría realizables, que se pretenden en un período de tiempo a largo plazo, y que tienen en cuenta factores de desarrollo y crecimiento.
 - Procedimiento a corto plazo: Son aquellos que se establecen en base a prioridades y urgencias, y que contemplan la solución de situaciones coyunturales y cuyo tiempo límite es de dos a tres años. Aunque, en

ocasiones se puede dar el caso que sean por un período intermedio, con perspectivas futuras y prorrogables a largo plazo.

b. Según el alcance o la jerarquía: Teniendo en cuenta al nivel de la entidad al que afectan.

- Procedimientos generales: Integran y son comunes a toda la entidad, marcan las líneas y principios básicos, generales e inquebrantables. Deberán servir de referencia para la redacción de los procedimientos específicos, y deben ir acorde a la estrategia y la dirección que quiere tomar la entidad. Algunas de ellas son los procedimientos para el Presupuesto.

- Procedimientos específicos: También llamados procedimientos por departamentos o departamentales, atienden a los principios que deben regir cada departamento, sección en particular o servicio. Si bien es cierto que cada entidad tiene sus propios procedimientos específicos (tanto como departamentos, secciones, proyectos o necesidades tenga), hay algunos que son los más compartidos por la mayoría: el procedimiento de Recursos Humanos, el procedimiento para la Prevención de Riesgos Laborales, los procedimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo.

c. Según el ámbito de la entidad: Se puede distinguir varios tipos de procedimientos según a qué se aplican.

- Procedimiento para las finanzas: Suelen ser los procesos que se llevan a cabo dentro de una entidad para determinar las obligaciones

tributarias, la contabilidad o los inventarios reflejados en la economía de la entidad.

- Procedimiento de operación: Plantea los patrones que impulsan la eficiencia y dinamizan el proceso productivo que la entidad quiere fomentar. La programación de pedidos y el vínculo con proveedores.
- Procedimiento para el personal: Establece los marcos de actuación en materia de recursos humanos (sueldos, ascensos, contrataciones, entre otros).

2.3 Definición de manual

Un manual es “un documento controlado que contiene el conjunto de políticas y procedimientos (en papel o medio electrónico) que describen el trabajo que realiza un área autorizada dentro de la organización, con los conocimientos y experiencias que han adquirido, al paso de los años, las personas que han colaborado con ella”. (2:61).

Los manuales son considerados instrumentos que se encargan de mantener informado al personal y cambios en las actitudes de la gerencia, al establecer la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual puede ser un valioso instrumento administrativo, es la clave para que los trabajadores ejecuten paso a paso sus funciones; estos son diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad. Es un instrumento administrativo que contiene en forma detallada, explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de las diferentes áreas que conforman una entidad; así como las instrucciones necesarias para la ejecución del trabajo

asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la entidad.

2.3.1 Tipos de manuales

Los manuales se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la entidad. Dentro de la variedad existente de los manuales podemos encontrar los siguientes tipos:

- a.** Por su contenido: el contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle, dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes:
 - Manual de organización: expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones.
 - Manual de políticas: describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
 - Manual de procedimientos: es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.

- Manual de puestos: agrupa información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.
 - Manual de normas: detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional. Por lo general, son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia.
 - Manual técnico: presenta información sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. Por lo general contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas.
 - Manual de contenido múltiple: cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.
- b.** Por su función específica: Los manuales que se encuentra dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar, dentro de ellos tenemos los siguientes:
- Manual de compras: Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros.

- Manual de finanzas: define por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas de quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manual de reclutamiento y selección: contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la organización.
- Manual de una unidad administrativa: agrupa lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa, entiéndase Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otras.
- Manual de procedimientos de una unidad administrativa: consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

2.4 Manual de políticas y procedimientos

2.4.1 Definición

Un manual de políticas y procedimientos “es aquél que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En éste se deben contestar las preguntas acerca de lo que hace (políticas) y cómo (procedimientos) administra el área, departamento,

dirección, gerencia u organización, y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido”. (22)

2.4.2 Características

Las principales características de un manual de políticas y procedimientos, consiste en que no es de aplicación general, sino que la misma va a depender de cada situación en particular, es de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua, sistemática y flexibles, ya que puede ser adaptable a las exigencias de nuevas situaciones.

Dentro de las características principales se entiende como el sistema que lleva de forma secuencial un conjunto de tareas donde el trabajo colectivo de las personas busca un solo fin.

Las características de un manual de políticas y procedimientos, es que establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se realice en los temas importantes, indica cómo proceder y refleja las decisiones firmes y congruentes en situaciones, estandariza procesos en la toma decisiones.

Las principales características de un manual de políticas y procedimientos son:

- a.** Flexible: porque se adapta al desarrollo de la entidad, permite modificaciones de acuerdo con las necesidades en bienestar de esta.
- b.** Coherente: los procedimientos tendrán un orden lógico y secuencial para que atiendan a un mismo objetivo.
- c.** Útil y oportuno: sirve de guía básica para los empleados en la realización de sus labores.

- d. Claro y conciso: Es redactado en un lenguaje comprensible para los usuarios y detalla cada una de las actividades concisamente.
- e. Completo: Considera los elementos materiales, humanos y la dirección hacia las metas propuestas.
- f. Uniformidad: estandariza las actividades a través de la estructura de los procedimientos.

2.4.3 Objetivo

La utilidad y el beneficio de un manual de políticas y procedimientos, es que los usuarios sepan cómo hacer bien, o de forma excelente, su trabajo, implantar y considerar el manual como herramienta administrativa.

El manual de políticas y procedimientos es el medio de decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos y dependiendo del grado de especialización se pueden mencionar los principales objetivos:

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización
- b. Garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el marco de referencia técnico adoptado a fin de suministrar información adecuada para la toma de decisiones
- c. Promover la uniformidad de la información
- d. Garantizar la congruencia de los criterios y los objetivos con la finalidad de suministrar la información necesaria para la toma de decisiones
- e. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa

- f. Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio
- g. Ser instrumento útil para la orientación e información al personal
- h. Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos

2.4.4 Importancia

Actualmente las entidades tienen la necesidad de operar con eficiencia estableciendo el uso de manuales de políticas y procedimientos necesarios para construir un sistema confiable, coherente y acorde al propósito que requiere la misma, de acuerdo con su estructura, volumen de operaciones, recursos, demanda en sus servicios por parte de los usuarios.

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos o proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos, así como mostrar en qué puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la administración. Ayuda también a que los encargados o jefes de área no repitan la misma información o instrucciones a su personal.

“El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización” (27) Es de suma utilidad establecer un manual que garanticen la preparación y presentación, en forma clara y confiable, debe ser elaborado en tal forma que facilite el análisis y comparación de la información para una adecuada toma de decisiones, que cumpla con las características cualitativas y cuantitativas,

por lo que es necesario contar con principios, criterios y métodos homogéneos que faciliten la preparación y presentación.

El manual de políticas y procedimientos es referente para la administración, puesto que este indica el momento adecuado para el registro de la información; proporcionando así a la gerencia la seguridad de que la información suministrada es confiable y oportuna para la toma de decisiones.

El manual de políticas y procedimientos debe tener un propósito bien definido al momento de desarrollarlo, las políticas son reforzadas e implantadas a través de al menos un procedimiento, y todo procedimiento es reforzado con al menos una política. “Una política sin procedimiento se puede quedar solamente en buenos deseos. Un procedimiento sin políticas está incompleto” (2:80).

2.4.5 Ventajas de la elaboración

Los manuales pueden ofrecer una serie de beneficios que reflejan la importancia de éstos, a continuación, se mencionan las ventajas que conlleva contar con la elaboración de un manual de políticas y procedimientos:

- a. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- b. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles.
- c. Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- d. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias para la organización.
- e. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

- f. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- g. Evita conflictos jurisdiccionales y de funciones.
- h. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles administrativos.
- i. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación.
- j. Sirve como una guía en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
- k. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- l. Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y las normas.
- m. Evita discusiones y mal entendidos en las operaciones.
- n. Asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- o. Es un instrumento útil en la capacitación del personal.
- p. Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.
- q. Posibilita una delegación de funciones efectiva.

2.4.6 Elaboración

El paso inicial para preparar un manual de políticas y procedimientos es determinar lo que se desea lograr, una vez determinados los objetivos, habrá que ponerlos por escrito; cada tipo de manual tiene sus razones de ser, además todos los manuales administrativos tienen un propósito en común, el cual conlleva obtener mejores resultados.

Posteriormente se procederá a la elaboración en sí del manual, iniciándose el procesamiento de la información, es decir, la integración propiamente del proceso de elaboración.

Para elaborar un manual de políticas y procedimientos, se deben desarrollar una serie de fases:

- a.** Planificación de trabajo: En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales, este puede ser conformado por un representante de cada una de las unidades administrativas de la entidad o por un grupo de funcionarios determinado por el jerarca. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del grupo con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y la presentación de la información.

También en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

- b.** Recopilación de la información: Una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas de investigación seleccionadas. La búsqueda de la información se puede realizar mediante:

- Investigación documental: trata de buscar todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga información relevante para la elaboración del manual respectivo, ya sea normativa, estudios técnicos que respalden un proceso de reorganización administrativa,

manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, entre otros.

- Investigación monumental: trata de toda aquella información que no se encuentra escrita en algún documento y ante lo cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros, para obtener dicha información por parte de los funcionarios que la conocen.

La comunicación es indispensable en esta fase, es donde los funcionarios deben dirigirse a las unidades administrativas o bien a una persona externa a las que pedirá su apoyo y/o cooperación para la elaboración de una manual de políticas y procedimientos, este debe de ser por escrito.

La información se podrá obtener a través de uno o varios métodos, tales como, la investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

- c.** Análisis de la información: Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual, donde se debe poner a disposición de la Alta Administración, de los jefes de área y eventualmente de algunos trabajadores claves para que sea revisado antes de la elaboración del manual.
- d.** Redacción: Los objetivos de un manual deben estar bien definidos, de igual forma las políticas y procedimientos, para lo que se debe tomar en consideración a qué personas se dirigirá, para utilizar un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores. Es conveniente que un

especialista en corrección y estilo revise la versión final del manual para garantizar que está redactado de manera adecuada para los propósitos que desea alcanzar.

e. Formato y composición: Compilada y organizada la información para el manual de políticas y procedimientos, es importante establecer un formato con el que se presentará el manual, dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, en el formato debe de contener:

- Carátula y Portada
- Índice
- Hoja de autorización
- Introducción:
- Objetivos del manual:
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- Políticas
- Procedimientos
- Formatos
- Anexos

f. Flujogramas: es conocido también como diagrama de flujo y se puede definir como la representación gráfica de un proceso. Generalmente los diagramas de flujo son utilizados para describir paso a paso las operaciones que se realizarán dentro de un proceso.

Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso y la ejecución de dicho proceso es

representado a través de flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio y el punto de fin del proceso.

Antes de comenzar con el proceso de creación de un diagrama de flujo, se deben definir las ideas principales que deben incluirse, es decir, que se deben especificar los nombres de los responsables de cada paso en los procesos; además, se deben establecer los fines con los que se utilizará el diagrama de flujo, para determinar la cantidad y calidad de datos que se incluirán en los flujogramas; y por último, se deben tener claros los límites del proceso que se pretenden describir y sobre todo el punto de inicio y fin del proceso.

Es importante mencionar, que los flujogramas pueden realizarse de dos formas:

- ✓ Pueden ser verticales que van desde arriba (punto de inicio) hacia abajo (punto final).
- ✓ Pueden ser horizontales, que van desde la izquierda (punto de inicio) hacia la derecha (punto final).

2.4.7 Autorización

Una vez que se tiene elaborado el manual, el mismo se debe presentar a la Dirección y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el manual, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le corresponde realizar tanto a la entidad; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.

Cuando se cuente con la validación del manual se debe formalizar el mismo. En este punto, la alta jerarquía de la entidad o el responsable de la unidad

administrativa correspondiente deberá autorizar el manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo a nivel institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.

2.4.8 Distribución y control

Una vez validado y autorizado un manual, es muy importante que se distribuya el mismo entre las unidades administrativas correspondientes, con el propósito que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. Así también, la versión electrónica del documento podrá ser incorporado al portal electrónico de la Institución, con el fin de proveer a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional de la entidad.

2.4.9 Revisiones y actualizaciones

Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y, por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la entidad, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional.

La actualización de un manual debe ser en cualquiera de los siguientes casos:

- a.** Cuando la estructura orgánica de la Unidad tenga alguna modificación que impacte en alguno de los procedimientos.
- b.** Cuando se publique un nuevo Reglamento Interior, que implique cambios en las atribuciones conferidas a la Unidad y que éstas impacten en los procedimientos.
- c.** Cuando se hayan presentado cambios en los procedimientos, derivados de la mejora de los mismos.
- d.** Cuando existan cambios en la normatividad aplicable a los procedimientos e impliquen adecuaciones o supresiones de éstos.

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR

3.1 Definición del Contador Público y Auditor

El Contador Público y Auditor es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una entidad o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, tanto de manera independiente como dependiente, que sirvan a la toma de decisiones.

El Contador Público y Auditor es aquel que ha estudiado las normas y los principios técnicos, científicos, éticos y de calidad, que les permitirán interpretar, opinar y otorgar confianza respecto a la información financiera que se utiliza en grupos sociales, sean públicos o privados, para la toma de decisiones.

En el desempeño de su función debe mantener independencia en su criterio, no llevar la objetividad de su trabajo por imparcialidad o beneficio propio, basando en hechos comprobables en la aplicación de principios y normas contables y de auditoría que regulan su labor, “tiene la obligación de guardar el secreto profesional y por lo tanto no revelar por ningún motivo en beneficio propio o de terceros, los hechos, datos o circunstancias de que tenga o hubiese tenido conocimiento en el ejercicio de su profesión” (3:3), excepto información que debe ser revelada por mandato legal.

El Contador Público y Auditor debe acogerse a lo estipulado en el código de ética profesional y legislación vigente para el desempeño de sus actividades, negándose a participar en actos ilícitos que afecten su integridad como profesional y los intereses del Estado y que pretenda proporcionar información no adecuada de la situación del ente auditado a los usuarios.

3.2 Perfil del Contador Público y Auditor

Los profesionales de la carrera de contaduría pública y auditoría han sido dotados de las herramientas necesarias para ejercer un control efectivo de las operaciones de las empresas en diferentes áreas tales como: control interno y asesorías empresarial, fiscal, financiera y en informática.

Un profesional de la Contaduría Pública y Auditoría debe poseer:

- a.** Capacidad intelectual y científica, para desarrollar su trabajo y, a la vez, actualizarse constantemente.
- b.** Madurez necesaria para la toma de decisiones en los aspectos de la profesión.
- c.** Criterio amplio que le permita discernir sus conocimientos.
- d.** Valores morales y éticos que garanticen transparencia, responsabilidad y dedicación en todas las labores que realice.
- e.** Independencia mental para realizar sus labores sin importar las circunstancias en que se den o las implicaciones que se deriven.
- f.** Formación social-humanística que le permita interpretar la realidad nacional.
- g.** Conocimientos científicos que le permitan distinguir, comprender e interpretar los hechos socioeconómicos y sus repercusiones en el país y las entidades económicas en las que se desarrolle.

3.3 Código de Ética

Primero se debe de definir el significado de ética; como “una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir” (25), está considerada como una ciencia normativa, porque se ocupa de las normas de la conducta humana, y para distinguirse de las ciencias formales, como las matemáticas y la lógica, y de las ciencias

empíricas, como la química y la física. Las ciencias empíricas sociales, sin embargo, incluyendo la psicología, chocan en algunos puntos con los intereses de la ética ya que ambas estudian la conducta social.

La ética tiene por objeto de estudio aquellas formas de verdad referidas a las fundamentaciones, razones, y causalidades de lo que se considera bueno o malo, correcto o incorrecto (principios de verdad y de rectitud). Y que son diferentes del objeto de otras ciencias que responden a la cuestión de en qué momento algún juicio es verdadero o falso (principio de verdad).

a. Ética profesional

“La ética profesional comprende el conjunto de principios morales y modos de actuar éticos en un ámbito profesional, forma parte de lo que se puede llamar ética aplicada, en cuanto pretende aplicar a cada esfera de actuación profesional los principios de la ética general pero paralelamente y dado que cada actividad es distinta y específica, incluye los bienes propios, metas, valores y hábitos de cada ámbito de actuación profesional” (26). Si bien se suele usar de modo intercambiable con “deontología”, la ética profesional tiene un sentido más amplio, sin limitarse a los deberes y obligaciones que se articulan en un conjunto de normas o códigos de cada profesión, para dirigirse a las virtudes y roles profesional.

La actuación del profesional en la Contaduría Pública y Auditoría es regulada por el Código de Ética Profesional preparado y presentado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala y El Código de Ética Profesional del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas. El Código de Ética se aplica a todos los profesionales egresados de las distintas universidades del país, sin importar la índole de su actividad o especialidad, bien sea que practique el ejercicio

independiente o que actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los contadores públicos que, además, ejerzan otra profesión.

b. Propósito del Código de Ética

El código de ética profesional es más que una declaración de responsabilidades. Es también una herramienta de trabajo. Notifica al público que la profesión está interesada por sí misma en la protección de interés común, y que sus miembros llevan a cabo su trabajo de forma que beneficie a la sociedad.

Ésta debe tener confianza en los miembros de la profesión, creer que son competentes y que su propósito principal es el de ayudar a sus clientes. Éstos son los factores que distinguen a una profesión de un negocio. El público no sólo debe estar dispuesto a tener fe en las habilidades técnicas de los profesionales, sino, lo que es más importante, debe estar dispuesto a confiar en su integridad, el Contador Público y Auditor tiene la ineludible obligación de regir su conducta de acuerdo con las reglas contenidas en los códigos de ética de:

- Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Código de Ética Profesional: “rige la conducta del Contador Público y Auditor en sus relaciones con el público en general, con quien contrata sus servicios y con sus compañeros de profesión, y le será aplicable cualquiera fuere la forma que revista su actividad, la especialidad que realice o la naturaleza de la retribución que perciba por sus servicios (3:3)

- Código de Ética Profesional del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas: “El contador Público y Auditor deberá cimentar su reputación en honradez laboriosidad capacidad profesional, y para al efecto deberá observar las normas de ética en todos sus actos profesionales” (4:1).

3.4 Campos de aplicación del Contador Público y Auditor

El campo de actuación del Contador Público es variado y extenso. Puede desempeñarse como profesional independiente o en entidades sociales. En el primer caso, el ejercicio autónomo de la profesión le permite transitar por muchas orientaciones para las que se ha capacitado: desde el asesoramiento para la constitución de una sociedad, el armado de un sistema de información de la entidad, la planificación de su estructura financiera y económica, incluyendo el relativo a aspectos laborales y de seguridad social del personal, para finalizar, absorbiendo la preparación y planeación de los aspectos tributarios (impositivos) y la auditoría contable o de gestión.

a. Independiente:

La actividad independiente la podemos considerar cuando el contador público presta sus servicios en un despacho para el público en general que requiere de sus servicios, dentro de los que podemos señalar:

- **Contabilidad**
 - ✓ Establecer sistemas contables.
 - ✓ Registro y captura de transacciones financieras y presentación de estados financieros.
 - ✓ Elaboración de estados financieros para fines específicos.
 - ✓ Determinación de impuestos.
 - ✓ Asesorías.

- **Auditoría**

- ✓ Financiera.
- ✓ Fiscal.
- ✓ Administrativa.

- **Finanzas**

- ✓ Análisis e interpretación de estados financieros.
- ✓ Políticas financieras de la entidad.
- ✓ Compra de inversiones en valores negociables.
- ✓ Trámites ante instituciones de crédito, seguros y fianzas.

- **Consultoría**

- ✓ Impuestos.
- ✓ Finanzas.
- ✓ Contabilidad.
- ✓ Auditoría.
- ✓ Costos.

- **Docencia**

Actividad encaminada a la divulgación y transmisión de los conocimientos adquiridos, para forjar a las futuras generaciones de contadores públicos, que vendrán a consolidar nuestra profesión, con altos contenidos de ética y calidad.

- **Investigación**

Otra manera de trabajar es la búsqueda de nuevas propuestas, nuevas alternativas de solución a los problemas con los que día a día se enfrenta nuestra actividad profesional. Todo basado en la premisa de que la contabilidad no es una ciencia o técnica estática, en la cual sus reglas, principios y demás elementos integrantes de su doctrina, son y seguirán

siendo soluciones adecuadas al momento y a las circunstancias imperantes.

b. Dependiente:

Por tanto, cuando el Contador Público presta sus servicios en forma dependiente, lo puede hacer dentro del sector privado o sector público.

- **Sector Privado**

Cuando lo hace dentro de una empresa lo puede desempeñar como:

- ✓ Contralor
- ✓ Contador general
- ✓ Contador
- ✓ Director o gerente de finanzas
- ✓ Director o gerente de presupuestos
- ✓ Contador de impuestos
- ✓ Contador de costos
- ✓ Auditor interno
- ✓ Contador de nóminas
- ✓ Contador de cuenta por cobrar o pagar
- ✓ Director o Gerente general

- **Sector Público**

Cuando presta sus servicios en dependencias de gobierno puede ser en:

- ✓ Gobierno Central
- ✓ Entidades descentralizadas y autónomas
- ✓ Entidades estatales y municipalidades
- ✓ Organizaciones

La amplitud del campo de acción del Contador Público se percibe al observar la evolución que ha experimentado la empresa, cambiando su dimensión económica, incorporando nuevas tecnologías, ampliando el volumen de sus negocios.

3.5 Consultoría

Es el “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”. (21)

Ésta proporciona conocimientos y capacitaciones profesionales para resolver problemas prácticos, es un trabajo de análisis basado en hechos concretos y en busca de soluciones originales pero factibles.

La consultoría es la actividad que consiste en aconsejar, opinar, sugerir posibles soluciones para un determinado problema, pero es a la administración de la entidad a quien le corresponde tomar decisiones y consecuentemente el éxito o el fracaso que se obtenga. Consiste en la búsqueda de soluciones en determinada materia.

El proceso de consultoría es la actividad conjunta del consultor y del cliente destinado a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una

fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

3.5.1 Iniciación o preparativos

Consiste en la preparación principal, la iniciación; es decir, esta primera fase el consultor realiza la planificación y prepara el terreno a tratar con el cliente. Esta Fase del proceso de consultoría permite al cliente y al consultor obtener conocimiento desde el problema como de las posibles soluciones, es una etapa en la que ambas partes se adaptan y se plantea el plan a seguir.

a. “Contactos iniciales:

- ✓ El consultor establece el contacto.
- ✓ El cliente establece el contacto.
- ✓ Primeras reuniones (preparación, objeto, acuerdo sobre cómo proceder).

b. Diagnóstico preliminar: Situación actual de aspectos, mejoras y medidas del cliente:

- ✓ Pasada-positiva y posible necesaria
- ✓ Presente-futura negativos oportunidades ayuda propuesta

c. Iniciación o preparativos: Es la declaración inicial del trabajo que ha de realizar el consultor con una lista de verificación

- ✓ Problema (s) a resolver.
- ✓ Objetivos y resultados previstos.
- ✓ Información de base y de apoyo.
- ✓ Presupuesto o límite de recursos.
- ✓ Calendario.
- ✓ Informes provisionales y definitivos.

- ✓ Aportes del cliente.
- ✓ Exclusiones.
- ✓ Restricciones.
- ✓ Contactos y direcciones

d. Estrategia y planificación de la tarea:

- ✓ Elegir la estrategia para la asignación de tareas.
- ✓ Establecimiento de los objetivos alcanzar.
- ✓ Calendario.
- ✓ Definición de funciones.

e. Propuesta presentada al cliente:

- ✓ Secciones: Técnica, relativa al personal, antecedente del consultor y condiciones financieras y de otra índole.

f. Contrato de consultoría:

- ✓ Acuerdo Verbal.
- ✓ Carta de acuerdo.
- ✓ Contrato escrito.”(24)

3.5.2 Diagnóstico marco conceptual

Consiste en el diagnóstico profundo del problema encontrado, a través de la realización de una investigación y realizar un previo análisis, es el de definir y encontrar los problemas que posea el cliente y luego analizar a detalle las posibles causas y así, orientar las mejores decisiones para alcanzar una solución.

a. “Objetivos y problemas: El problema del cliente se identificará mediante cinco dimensiones:

- ✓ Sustancia o Identidad

- ✓ Ubicación física y en la organización
- ✓ Tenencia del problema
- ✓ Magnitud absoluta y relativa
- ✓ Perspectiva cronológica” (24)

b. Definición de los hechos necesarios:

- ✓ Plan para recopilar datos
- ✓ Contenido de los datos
- ✓ Grado de detalle
- ✓ Periodo
- ✓ Aspectos abarcados

c. Fuentes y formas de obtener datos:

- ✓ Fuentes de registros especiales de observación”(24)

3.5.3 Plan de acción

Es aquella en donde se plantea el plan de acción, luego de realizar un estudio profundo y analizar las posibles soluciones, tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que adopte una decisión.

El plan de acción es la valoración de su impacto, de los beneficios que tributará a la organización, a sus trabajadores y a la sociedad, al enfocar este aspecto es conveniente hacerlo en términos de la eficacia, la eficiencia, el compromiso que generará en la organización, en el mayor nivel de precisión que sea posible estimar por el equipo, esto favorece la toma de decisiones.

La planeación de la realización de las acciones es también una cuestión importante, el consultor y equipo debe planear tomando en cuenta las múltiples

técnicas existentes al respecto y considerando las más acertadas en el caso concreto de la organización.

3.5.4 Aplicación, implementación o puesta en práctica

constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a aplicarse lo que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación.

3.5.5 Terminación, evaluación y ajustes

El objetivo de esta etapa es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción.

3.6 El Contador Público y Auditor como consultor

Los conocimientos que posee el Contador Público y Auditor le capacitan para prestar sus servicios importantes para la dirección de una entidad. Su familiaridad con los sistemas contables le pone en una posición ideal para ser consultor acerca de los controles internos y del diseño e instalación de los sistemas de información.

El Contador Publico y Auditor como consultor complementa su función como tal, con los conocimientos técnicos y académicos que posee en las ramas no solo de la contabilidad y la auditoría sino que también en otras disciplinas afines lo que hace que con ellos dé confiabilidad en el trabajo realizado.

Es el profesional que ofrece servicios de consultoría, que no está en relación de dependencia en alguna entidad, sino que actúa en nombre propio cobrando honorarios profesionales por la prestación de sus servicios.

El servicio de consultoría es amplio por lo que el Contador Público y Auditor debe definir adecuada y claramente el alcance del trabajo a realizar, la responsabilidad de su actuación inicia desde el momento que acepta prestar un servicio de consultoría.

3.7 Aplicación de Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 en consultoría del Contador Público y Auditor

Al realizar un trabajo con procedimientos previamente un Contador Público y Auditor, debe de aplicar las normas de observancia general, es decir las Normas de Ética y en este caso, la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000, claro está sin perder de vista la legislación vigente en el país cuando sea procedente.

La finalidad de esta Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento (NIEA), es que “un profesional ejerciente tiene como objetivo obtener evidencia suficiente y adecuada que le permita expresar una conclusión cuyo fin es incrementar el grado de confianza de los usuarios a quienes se destina el informe, distintos de la parte responsable, acerca de la información sobre la materia objeto de análisis.” (18:7)

Esta norma se refiere a encargos de aseguramiento que implican llevar a cabo procedimientos para obtener evidencia acerca de la razonabilidad de las aseveraciones emitidas por el responsable, los cuales dependen del juicio profesional del Contador Público y Auditor.

No obstante, puede aplicarse a otros encargos relativos a información no financiera siempre que el auditor tenga conocimiento adecuado de las cuestiones relativas al encargo, y existan criterios razonables en los que el auditor pueda basar sus conclusiones. Los criterios suministrados por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) pueden ser también útiles para el auditor en la aplicación de esta Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento.

El objetivo de un encargo de este tipo es que el auditor ejerciente obtenga conocimiento del control interno sobre la preparación de la información de la materia objeto de análisis relevante para el encargo. Esto incluye la evaluación del diseño de los controles importantes y determinar si han sido implementados, además de las indagaciones ante el personal responsable de la información sobre la materia objeto de análisis.

El auditor debe respetar el Código de Ética Profesional promulgado por la IFAC, y los principios básicos que rigen la responsabilidad profesional del auditor en este tipo de encargos entre ellos integridad, objetividad, formación continua y competencia profesional, secreto profesional, comportamiento profesional y normas técnicas.

El auditor debe planificar su trabajo, al objeto de realizar su trabajo de manera efectiva, así mismo debe documentar los asuntos que se consideran importantes, a la hora de obtener evidencia en la que basar los hechos concretos detectados, y para dejar constancia de que el encargo se ha realizado de acuerdo con la presente Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento y con los términos de este.

3.8 Participación del Contador Público y Auditor en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones

El Contador Público y Auditor en su capacidad de análisis ayuda a encontrar las causas de los efectos de lo revisado, busca la respuesta, para analizar los datos evaluados donde se llega a la conclusión, donde se toma la decisión de continuar en la elaboración o bien se debe corregir.

En la elaboración de un manual de políticas y procedimientos se deposita la confianza, las herramientas necesarias para que no obstaculicen su labor para brindar la orientación fácil, sencilla y gráfica para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones a fin de contribuir a alcanzar los objetivos.

En la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones es importante la participación de un Contador Público y Auditor puesto puede interpretar las normas de control interno que sirven como garantía a la empresa de que los recursos monetarios son distribuidos de forma adecuada a la administración del personal.

Las normas deben cumplir con los requerimientos y objetivos de la entidad. Para establecer las políticas y procedimientos, deben de seguirse una serie de pasos, los cuales se describen a continuación:

- a.** Realizar una lista de políticas aplicables al pago de prestaciones laborales e indemnización.
- b.** Discutir la lista de políticas y procedimientos con los responsables de cada función para:

- Precisar los límites que tendrán las políticas y procedimientos.
 - Determinar la prioridad en las políticas desarrolladas.
 - Analizar el borrador de políticas y procedimientos, para la aceptación y modificación correspondiente.
- c. Ver la integración de políticas y procedimientos en el manual correspondiente.

Una vez planificada la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, el Contador Público y Auditor inicia con el proceso de ejecución del trabajo planificado. Cabe mencionar que no existe un modelo para la elaboración; sin embargo, se debe considerar los siguientes:

a. Recopilación de la información:

Es tener comunicación con los funcionarios de las unidades administrativas para realizar un trabajo en conjunto. Para la recopilación de la información se pueden tomar en cuenta los siguientes métodos:

- Investigación documental: Este método sirve para verificar si existe algún tipo de norma por escrito que se relacione con los procedimientos que se están estableciendo.
- Observación: En esta técnica es indispensable ir a las áreas involucradas y visualizar como las personas ejecutan su trabajo, tomando nota de lo que cada empleado realiza.
- Cuestionario: Por medio del cuestionario se puede obtener información con relación a las tareas que realizan los empleados y al conocimiento que tienen de la normativa interna vigente. Para que este método sea

efectivo, no es necesario realizarlo con todo el personal, basta con seleccionar una muestra representativa.

- Entrevista: Las entrevistas se utilizan para recabar información de forma verbal, este método ayuda a verificar el trabajo administrativo por medio de la viva narración de las personas.

b. Procesamiento de la información:

Luego de reunir la información a través de los métodos anteriormente mencionados, se debe realizar un análisis y una depuración de toda la información que se obtuvo, esto con el objeto de clasificar la información que se agregará en el proyecto. Cabe agregar que en esta etapa se encontrarán varias contradicciones para elaborar los procesos, por lo que es importante realizar reuniones con los funcionarios de las áreas involucradas para uniformar la información que se incluirá dentro del manual.

c. Redacción

Se inicia la etapa de redacción, por lo que se debe tomar en cuenta a qué personas irá dirigido para que pueda ser redactado con un lenguaje claro, sencillo y comprensible a los lectores.

d. Formato y composición

Al elaborar las políticas y procedimientos, es importante tomar en cuenta la apariencia que éste llevará, puesto que el formato y composición influyen para que sean leídos y utilizados por los empleados.

Cuando se habla de darle formato al texto, se refiere a utilizar el mismo tipo y tamaño de letra al momento de redactar los párrafos del manual, además de

la alineación a la izquierda que mostrarán todos los párrafos. Un texto con un buen contenido, pero mal formateado pierde calidad.

La composición es la manera en la que se distribuye el texto sobre la página. Se debe tomar en cuenta que una adecuada composición facilita la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual se mencionan a continuación:

- Usar los espacios blancos con eficacia.
- Dejar márgenes amplios.
- No sangrar los párrafos.
- Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

Para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, se debe contar con un analista que se encargue de coordinar las revisiones que crea necesarias y que verifique que se lleven a cabo las correcciones planteadas.

En esta etapa es importante reunir a todos los involucrados del manual para revisar el material que se tiene, debiendo considerar los siguientes aspectos:

- Revisar el material de manera justa y objetiva.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- Revisar rápidamente y devolver el material en el período acordado.
- Evitar hacer cambios sólo por gustos personales.

Siempre es importante que el Contador Público y Auditor realice una rigurosa revisión final, la cual ayudara a verificar que la información que tiene el manual sea suficiente y real, que no haya contradicciones y que no ocurran traslapes entre las autoridades y responsabilidades de las distintas áreas.

Luego de terminar las revisiones, el Contador Público y Auditor debe hacer de conocimiento a las autoridades correspondientes para su respectiva lectura y aprobación.

3.9 El Contador Público y Auditor como consultor en una entidad descentralizada

La consultoría en una entidad descentralizada debe de ser de observancia obligatoria las Normas Generales de Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General de Cuentas, quien es el órgano rector del control gubernamental, donde indica “La máxima autoridad de cada ente público, debe apoyar y promover la elaboración de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad”. (19:5)

El Contador Público y Auditor El auditor que ofrece servicios en un área en la que no es competente y que realiza un trabajo con una calidad inferior a lo establecido, podría ser culpable de violar el código de ética de su profesión.

El auditor debe ser honesto y debe estar libre de cualquier obligación o tener algún interés; deben evitar situaciones que puedan llevar a terceros a dudar de su consultoría.

Cada entidad es responsable de que existan el debido control y funcionamiento de los procesos, para la adecuada implementación y

aplicación de las funciones y actividades asignadas a cada puesto de trabajo, para ello el consultor debe tener de observancia y dar las directrices adecuadas para el mayor desempeño en la entidad.

Las entidades descentralizadas que cuentan con independencia en el manejo de administración deben de contar con la consultora idónea en diferentes áreas que sean necesarias donde se cumpla eficientemente con la función que corresponda, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general, como beneficio directo del Estado.

La consultoría se practica en diversidad de formas, el consultor maneja diferentes enfoques, técnicas, métodos y formas de llevar a cabo la misma. Sin embargo, existe un proceso que comúnmente se presenta al desarrollar un trabajo o prestación de servicio de consultoría, el cual se resume de la siguiente manera:

- a. Iniciación:** El proceso de la consultoría inicia al tener los primeros contactos con el cliente, después se procede a realizar un diagnóstico preliminar del problema, un plan de acción, proponer las actividades a realizar para dar solución al problema con base en el mencionado diagnóstico y fijar los términos y aceptación del servicio.
- b. Diagnóstico:** Una vez aceptados los términos del servicio, se procede a examinar y descubrir los hechos que ocasionan problemas a la empresa de forma más profunda, se analiza y sintetiza detalladamente la información recabada.

- c. Plan de acción:** Se elaboran soluciones y propuestas al cliente de conformidad con lo diagnosticado en la fase anterior, y se determinan las medidas a aplicar.

- d. Aplicación:** Se procede a la implementación de las soluciones propuestas, y a la capacitación cuándo sea necesaria. Si se determina la necesidad de realizar ajustes, se deben realizar los mismos.

- e. Terminación:** Es la última fase del proceso, en ella el consultor emite el informe correspondiente, evalúa la implementación de las soluciones propuestas y establece planes de seguimiento.

Este procedimiento únicamente representa un marco estructurado del desarrollo de la consultoría, sin embargo, a lo largo de la misma es posible que ciertas fases se presenten antes o simultáneamente respecto a otras.

CAPÍTULO IV
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES
LABORALES E INDEMNIZACIONES EN UNA ENTIDAD
DESCENTRALIZADA
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes

El Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala -INAALGUA-, fue constituido el 04 de diciembre de 1995, dentro del ramo de las entidades descentralizadas del Gobierno Central, con personalidad jurídica y plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La Institución se encuentra constituida en la dirección 7ª avenida 9-20 zona 9 de la ciudad de Guatemala, lugar donde se consolida la información administrativa, contable y financiera.

Sus recursos financieros son destinados para apoyo, asesoramiento y defensa a la población del territorio de Guatemala que no cuentan con la capacidad económica para atender asuntos legales.

Financiamiento

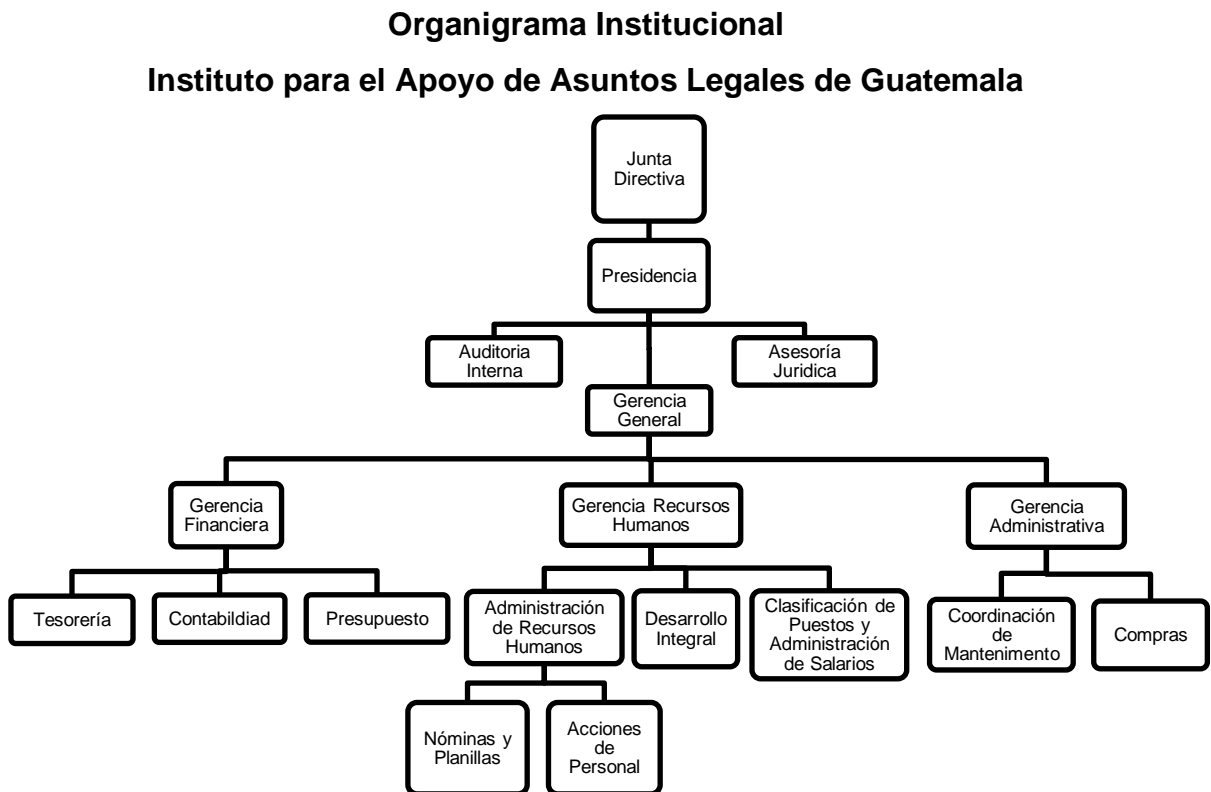
- a. Aportaciones del Gobierno Central
- b. Donaciones por personas, entidades o el gobierno de la República de Guatemala

Fiscalización

El instituto deberá rendir anualmente cuentas a la Contraloría General de Cuentas quien es el órgano rector de control gubernamental de las disposiciones, políticas y procedimientos que dicte en el ámbito de su competencia.

Tiene como misión asesorar y defender, atención y debido proceso a la población que no cuentan con recursos financieros para asuntos legales, procura la paz y armonía social.

Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por la institución

4.2 Solicitud de consultoría externa

GG-IAG-001/2020

Guatemala, 06 de enero de 2020

Bryan Israel Girón Avila
Firma Girón & Urbina Asociados
Presente.

Estimado Sr. Girón Avila:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacer de su conocimiento, que el Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala se encuentra en proceso de ejecutar la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones del personal, por tal motivo, se hace la invitación a tan prestigiosa firma para cotizar sus servicios como consultor externo en la elaboración del manual en mención. Agradeceré pueda enviar su cotización a la secretaría de la institución para análisis, y de ser favorecida se le notificará por esta vía.

Agradezco su atención a la presente.

Saludos cordiales,



Lic. Julio Paredes
Gerente General

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala

c.c. Archivo

4.3 Propuesta de Servicios

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E
INDEMNIZACIONES DEL INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS
LEGALES DE GUATEMALA**

Por:
Girón & Urbina Asociados

Guatemala, 15 de enero de 2020

Licenciado

Julio Paredes

Gerente General

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala

Presente.

Licenciado Paredes:

En atención a su amable solicitud y de acuerdo con lo conversado, tengo el agrado de presentarle nuestra propuesta de servicios profesionales para la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.

Nuestro equipo de trabajo está conformado por profesionales altamente recomendados y capacitados en diferentes áreas específicas, con experiencia demostrable. El desarrollo de nuestro trabajo para la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos para el pago de Prestaciones Laborales e Indemnizaciones estará conformado por el auxiliar de consultoría el Señor Isaías López de la Roca y de mi persona como Supervisor, se incluye indagaciones, observaciones y exámenes a los diferentes procesos y la forma de operar el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.

A continuación, podrá encontrar la información pertinente a los servicios solicitados; además, nos encontramos en disposición de brindarle información adicional si así lo requiere. Por la oportunidad que nos brinda de ofrecerle nuestros servicios estamos agradecidos.

Deferentemente,



Bryan Israel Girón Avila
Consultor Externo

I. Servicio de consultoría

- **Objetivo**

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones, para el Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, con el propósito de que la Institución presente de forma confiable y oportuna la información necesaria para el pago, que mejore la eficiencia y eficacia de las operaciones y minimice los riesgos existentes.

- **Alcance de la Consultoría**

Proporcionar al Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, el diseño de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones, dicho manual tendrá incorporado las políticas y procedimientos, con el fin de facilitar la capacitación e inducción del personal actual y de nuevo ingreso.

- **Plan de Trabajo**

Con la finalidad de cumplir con los objetivos y realizar el trabajo de manera adecuada, la programación de las visitas, serán en común acuerdo con la administración del Instituto, con el fin de reunir la información suficiente y adecuada para elaborar el manual, por lo que se requiere la colaboración de parte del personal involucrado del Instituto.

El plan de trabajo para la elaboración del manual será programado en las siguientes fechas:

Visita Preliminar: 10 de febrero de 2020

Trabajo de Campo: del 24 febrero al 10 de abril 2020

Visita Final: 20 de abril de 2020

- **Producto final**

Como producto final del trabajo, se hará entrega de un Manual de Políticas y Procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones para el Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala.

II. Valor de nuestros servicios

El valor de nuestros servicios se estimó con base en el tiempo invertido por nuestro personal y el trabajo a realizar, es importante recalcar que nuestro objetivo es brindarle servicios con los niveles más altos de calidad y con la eficiencia y eficacia que el caso amerita. Conforme a lo anterior se ha estimado que el valor de los honorarios asciende a Q 27,600.00 (veintisiete mil seiscientos quetzales exactos). Al aceptar la propuesta se requiere realizar como anticipo el 60% y, 40% al concluir el trabajo contra entrega de lo convenido.

Esperamos que el contenido de la presente cumpla los requerimientos y términos que la entidad busca, de ser así, favor confirmar la aceptación de la misma por medio escrito.

Agradecemos el interés por nuestros servicios, para dudas o información adicional, estamos para atenderle.

Deferentemente,



Bryan Israel Girón Avila
Consultor Externo

4.4 Carta de aceptación de la propuesta de servicios

GG-IAG-010/2020

Guatemala, 20 de enero de 2020

Bryan Israel Girón Avila
Firma Girón & Urbina Asociados
Presente.

Estimado Sr. Girón Avila:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos presentados en la propuesta de servicios como consultor externo, emitida por su firma de fecha 15 de enero de 2020, para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones en la institución, además nos ponemos a sus órdenes para la información que necesite revisar o personal a entrevistar.

Saludos cordiales,



Lic. Julio Paredes
Gerente General

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala

c.c. Archivo

4.5 Fase de planificación

Previo a realizar la Planificación del encargo, es importante conocer cierta información de la empresa, con el propósito de identificar aquellas áreas, documentos, procedimientos y operaciones a ser examinadas y verificadas. Esta información es obtenida en la visita preliminar.

I. Información General

a. Antecedentes de la Institución

El Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, unidad objeto de estudio, se encuentra clasificada como una institución descentralizada del Estado de Guatemala, la máxima autoridad a nivel administrativo es el presidente de la de la Institución, quien tiene la potestad de ejercer autoridad a nivel administrativo por un periodo de 1 año.

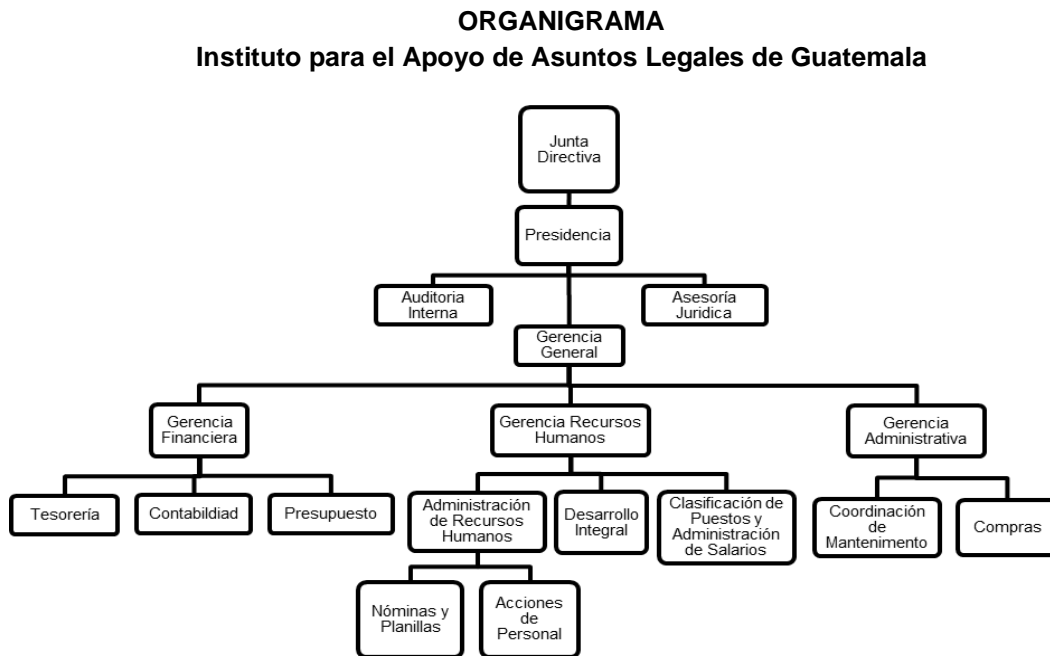
Por la necesidad de asesorar en asuntos legales a las personas de escasos recursos en toda la república de Guatemala, tiene comprendido una nómina de más de 2,000 trabajadores públicos, los cuales tienen el derecho al momento de finalizar su relación laboral con el Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala de solicitar el pago de sus prestaciones laborales e indemnizaciones, según lo establece la Ley del Servicio Civil.

En materia fiscal, cuenta con un presupuesto aprobado de ingresos y egresos para el periodo fiscal, diferenciado por diferentes renglones y estructuras presupuestarios.

b. Principal Actividad de la Institución

Asesora y defiende en materia judicial, conforme la Constitución Política de la República de Guatemala y los valores y normas del ordenamiento jurídico del país.

c. Estructura organizacional de la unidad a evaluar



Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por la institución

II. Objetivos

- a. Realizar un estudio preliminar de los procedimientos, funciones, actividades y operaciones que se llevan a cabo en la sección de nóminas y planillas con el fin de evaluar el cumplimiento, eficiencia y eficacia en la realización de estos.

- b. Diagnosticar la situación actual de la entidad en cuanto al desarrollo de los procedimientos y el cumplimiento de políticas establecidas por la Gerencia General; y establecer las áreas o aspectos a mejorar en los mismos.
- c. Emitir un informe claro y preciso que informe a la Gerencia General los principales aspectos a mejorar, así como las causas y efectos que los provocan.
- d. Elaborar y diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos, que permita a la entidad uniformar el registro y desarrollo de las diferentes operaciones mediante el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos.

III. Propósito

El propósito es diagnosticar la situación actual de la entidad, evaluar los procedimientos y políticas que la misma ha establecido e identifica con ello las áreas y procesos a mejorar para diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos con información proporcionada del 1 de enero al 31 de marzo de 2020 de la sección de Nóminas y Planillas.

IV. Enfoque del diagnóstico

a. Alcance

Evaluar los procedimientos, registro de las operaciones, entrega de información oportuna y adecuada, así como la existencia y cumplimiento de políticas en la realización de las principales actividades llevadas a cabo por la entidad; para proporcionar un Manual de Políticas y Procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones según las características de la entidad.

b. Actividades específicas para realizar

No.	Actividad	Tiempo (días)
1	Visita preliminar en las instalaciones de la entidad.	1
2	Realizar estudio preliminar de los procesos, políticas, transacciones y registros para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.	3
3	Identificar las fuentes que generan información relevante para el proceso del pago.	2
4	Elaborar cuestionario para la recopilación de información.	2
5	Llenado de cuestionario y entrevistas al personal de la sección de la entidad.	3
6	Tabulación, análisis y síntesis de la información recopilada.	3
7	Propuesta de soluciones adecuadas de acuerdo con los aspectos a mejorar los cuales irán contenidos en el informe a presentar.	3
8	Elaboración y diseño del manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.	30
9	Presentación del informe	1
10	Presentación y entrega del manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.	1
Total de días		49

V. Equipo de trabajo

Para el desarrollo de la consultoría, se ha designado al siguiente personal:

Cargo	Nombre	Iniciales
Consultor externo de procesos administrativos	Bryan Israel Girón Avila	BIGA
Auxiliar de consultoría externa	Isaías López de la Roca	ILDLR

VI. Honorarios

Los honorarios se han fijado con la propuesta siguiente:

Concepto	Auxiliar de Consultoría	Consultor
Sueldo Mensual	Q 4,800.00	Q 11,200.00
Horas al mes	160	160
Costo por hora	Q 30.00	Q 70.00
Gastos Administrativos	Q 30.00	Q 70.00
Utilidad	Q 30.00	Q 70.00
Precio por hora	Q 90.00	Q 210.00

Los honorarios por percibir según las horas a trabajar son:

Concepto	Auxiliar de Consultoría	Consultor	Consultor
Total de Horas	120	80	200
Costo por hora	Q 90.00	Q 210.00	
Total en Q.	Q 10,800.00	Q 16,800.00	Q 27,600.00

VII. Comunicación de resultados

Se emitirán los siguientes informes:

- a. Informe de trabajado realizado.
- b. Manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.

Deferentemente,



Bryan Israel Girón Avila
Consultor Externo

4.6 Fase de investigación

PT:	PGEP 1/2
HP: ILDLR	F: 24/02/2020
RP: BIGA	F: 25/03/2020

**PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL
INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE GUATEMALA**

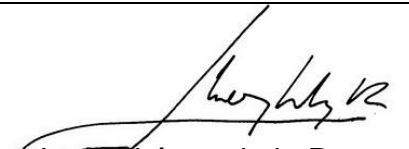
PROGRAMA GENERAL DE ESTUDIO PRELIMINAR

Consultor responsable: **Bryan Israel Girón Avila**

Tiempo total previsto: **4 horas** Fecha de inicio: **24 de febrero de 2020**

Objetivo y Procedimientos básicos		
<p>Objetivo</p> <p>Recopilar información, clasificar y referenciar, sobre antecedentes, marco legal, organización, operaciones e información adicional, con el fin de obtener información necesaria para realizar la propuesta de trabajo.</p>		
<p>Procedimientos</p> <p>-Efectuar visita preliminar a la institución, entrevistarse con los principales funcionarios de la Unidad de Administración de Recursos Humanos y exponerles el propósito del trabajo a realizar.</p>	Ref. P/T	Ejecutado por
	A-1	ILDLR

<p>-Preparar entrevista con el Gerente General de la unidad e identificar al personal clave en la ejecución los procesos.</p> <p>-Recopilar información escrita sobre: antecedentes, marco legal, organización, operaciones, control e información adicional.</p> <p>-Obtener información verbal sobre los aspectos que no existiere información escrita, sobre fuentes de información, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos de la investigación.</p> <p>-Clasificar la información recopilada para referenciar cada uno de los documentos de la información con una relación sumaria del respectivo aspecto.</p> <p>Nota: Los programas detallados para desarrollar los procedimientos generales, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo y, revisados y aprobados por el supervisor.</p>	<p>A-2</p> <p>A-2</p> <p>A-2</p>	<p>ILDLR</p> <p>ILDLR</p> <p>ILDLR</p>
--	----------------------------------	--



Isaias López de la Roca
Auxiliar Consultoría Externa



Bryan Israel Girón Avila
Consultor Externo

PT:	A-1
HP: ILDLR	F: 24/02/2020
RP: BIGA	F: 25/03/2020

**PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL
INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE
GUATEMALA
VISITA A LAS INSTALACIONES**

Cédula Narrativa

Se visitaron las instalaciones del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, se observó que la Gerencia de Recursos Humanos se sitúa en un nivel completo de todo el edificio, constituido por tres áreas principales, las cuales son: Clasificación de Puestos y Administración de Sueldos, Administración de Recursos Humanos y Desarrollo Integral.

Seguidamente, en una breve entrevista con el Gerente General del departamento comentó que la mayoría de las funciones recaen en la Unidad de Administración de Recursos Humanos, ya que se divide en las áreas de Acciones de Personal y Nóminas y Planillas, siendo la segunda la que realiza la mayoría de los procesos de la unidad.

A cada unidad del departamento se realizó una breve exposición del propósito del trabajo a realizar, solicitándoles además su colaboración para cuando fuese necesario.

**PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL
INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE
GUATEMALA**

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL - LIC. MARIO RENE LARA FUENTES

Cuestionario Narrativo

Inicialmente se expuso el propósito del trabajo a realizar al Gerente General, Licenciado Mario Rene Lara Fuentes, posteriormente se procedió con la entrevista.

Aspectos Generales

1. ¿Antecedentes históricos del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala?

El Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala es una de las Instituciones del Gobierno Central, el cual ejerce asesoramiento y apoyo judicial en la República de Guatemala, asesora conforme la Constitución Política de la República de Guatemala, y los valores y normas del ordenamiento jurídico del país.

2. ¿Cuál es el objetivo, finalidad o propósito de la Institución?

Garantizar el acceso, atención y debido proceso a la población, en procura de la paz y armonía social.

3. ¿Con respecto al marco legal, regulación específica de la Institución?

Se rigen por las leyes, normas y acuerdos establecidos para las entidades públicas descentralizadas.

PT: **A-2 (1/2)**
HP: ILDLR F: 24/02/2020
RP: BIGA F: 25/03/2020

Entrega hoja que contiene las bases legales por las que se rigen las operaciones de la entidad.

4. ¿Cómo está organizado la Gerencia de Recursos Humanos?

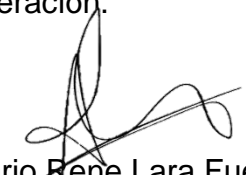
El funcionario superior es el Gerente de Recursos Humanos, y el departamento se encuentra dividido en tres áreas, las cuales son: Clasificación de Puestos y Administración de Sueldos, Administración de Recursos Humanos y Desarrollo Integral. La única unidad que tiene subdivisiones es la de Unidad de Administración de Recursos Humanos, que se divide en el área de Acciones de Personal y el área de Nóminas y Planillas, siendo esta última la encargada de los procedimientos de pagos de las prestaciones laborales e indemnizaciones del personal de la Institución.

5. ¿Existen políticas establecidas ya sean escritas o verbales?

Existen políticas escritas, pero se basan en procesos que se ejecutaban a mano, son previos a la sistematización actual existente, por lo que se determina que en la actualidad las políticas son verbales y se transfieren de persona a persona.

6. ¿Poseen un control específico para evaluar las operaciones?

Actualmente se cuenta con “validaciones de sistema computarizado”, estos se refieren que antes de terminar ciertas operaciones deberán cumplir con determinados aspectos o procesos para que el sistema permita continuar con la operación.



Lic. Mario Rene Lara Fuentes
Gerente General



Bryan Israel Giron Avila
Consultor Externo

**PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL
INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE GUATEMALA**

PROGRAMA GENERAL DE CAPTACIÓN INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Consultor responsable: **Bryan Israel Girón Avila**

Tiempo total previsto: **72 horas** Fecha de inicio: **27 de febrero de 2020**

Objetivo y Procedimientos básicos		
Objetivo		
Recopilar toda la información y recursos de apoyo para estructurar el manual.		
Procedimientos	Ref. P/T	Ejecutado por
-Investigación documental: Obtener información escrita sobre: actas de reuniones, circulares, operaciones y todos aquellos documentos que contengan información relevante para el estudio.	B-1	ILDLR
-Consulta sistema de información: Obtener documentación sobre sistemas computacionales que contengan información y recursos de apoyo para evaluar los procedimientos actuales, así como también para estructurar el manual.	B-2	ILDLR

<p>Entrevista: Obtener información verbal sobre los aspectos que no existiere información escrita, sobre fuentes de información, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos de la investigación: Personal del área de Nóminas y Planillas, personal del área Financiero-Contable y otro personal que fuese necesario.</p> <p>-Observación directa: Conocer los hechos y situaciones mediante la observación del proceso que se está evaluando: Procedimientos para pago de prestaciones laborales e indemnizaciones del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala.</p>	<p>B-3.1</p> <p>B-3.2</p> <p>B-3.3</p>	<p>ILDLR</p> <p>ILDLR</p> <p>ILDLR</p>
---	--	--



Isaías López de la Roca
Auxiliar Consultoría Externa



Bryan Israel Girón Avila
Consultor Externo

PT: **B-1**
HP: ILDLR F: 27/02/2020
RP: BIGA F: 28/02/2020

**PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL
INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE
GUATEMALA**

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Cédula Narrativa

Se revisaron los documentos proporcionados por el personal involucrado en la elaboración del pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.

Se pudo observar que las políticas que rigen los procedimientos corresponden se ejecutaban de manera manual, por lo que existe una gran diferencia en la forma de ejecución actual, por lo que esas políticas no son de utilidad para los procesos actuales.

En el cálculo para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones se toma el promedio de los salarios y otros ingresos en los últimos 6 meses, tomando en cuenta el pago proporcional de las prestaciones de ley (Bono 14, Aguinaldo, Asignación Anual, entre otros); se paga en forma prorrateada las vacaciones no gozadas por hasta un periodo menor o igual a 5 años.

El encargado de recibir los expedientes de solicitud de pago de prestaciones laborales e indemnizaciones indicó que no existen circulares que informen cambios en los procedimientos o en las políticas, que normalmente se realizan de forma verbal.

PT: **B-2**
HP: ILDLR F: 01/03/2020
RP: BIGA F: 02/03/2020

**PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL
INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE
GUATEMALA
CONSULTA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Cédula Narrativa

Esto se refiere al acceso que se tenga a sistemas computacionales que de una u otra forma puedan ayudar a la estructura del manual, en este caso se obtuvo los procedimientos de dichos sistemas, que son necesarios para el registro, cálculo, revisión y aprobación de los expedientes de pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.

Manejan un sistema gubernamental administrado por el Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala en cual están automatizados que, al alimentar un sistema de recursos humanos genere los registros para ejecutar la parte financiero-contable, que giran alrededor de las transacciones y aprobaciones correspondientes al pago solicitado.

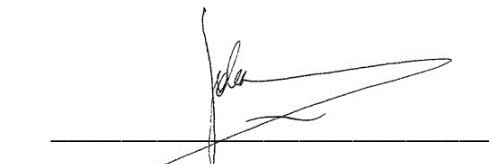
El material adquirido en esta inspección se incluirá en la estructura del manual.

No se observó ningún manual que indique los pasos a seguir para el ingreso de estos sistemas.

**PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
 PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL
 INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE GUATEMALA
 CUESTIONARIO ENCARGADO NÓMINAS Y PLANILLAS - JOSE LUIS
 CANO LÓPEZ**

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿El departamento es el encargado de la recepción de los expedientes de pago de prestaciones laborales e indemnizaciones?	X		Todo lo referente a pago en la Gerencia de Recursos Humanos
2. ¿Realiza alguna orden para ingresar el expediente en el sistema?	X		Con la orden se asigna el número de expediente para el seguimiento y el archivo.
3. ¿Posee algún documento que le indique los pasos a seguir o guía del procedimiento de pago?		X	En la inducción del puesto indican de forma verbal como realizar el proceso.
4. ¿Usted es el encargado de darle seguimiento al expediente hasta que se efectuó el pago?		X	Es el analista de nóminas el que realiza el seguimiento.
5. ¿Mantiene la base de datos de los expedientes actualizada?	X		Se lleva el control en Excel los datos.

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
6. ¿Tienen formas preimpresas para las solicitudes de pago?	X		Se tiene un formato electrónico que se imprime al momento que solicitan el pago
7. ¿Solo existe un procedimiento para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones?		X	Son entre 9 o 10 procedimientos los que se ejecutan.
8. ¿Es el Coordinador de Nóminas y Planillas, quién debe solicitar el pago de las prestaciones laborales del trabajador?		X	Es el mismo trabajador el que debe iniciar el trámite de solicitud de pago.



José Luis Cano López
Nóminas y planillas



Isaías López De La Roca
Consultoría Externa

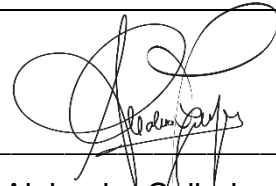
PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE GUATEMALA

CUESTIONARIO AL ANALISTA REGISTRO CONTABLE- FINANCIERO

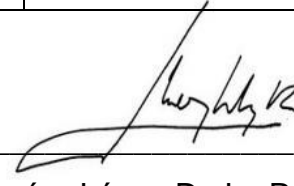
ALEJANDRA COLLADO

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Recibe alguna notificación para el seguimiento de los expedientes de pago de prestaciones laborales e indemnizaciones?	X		Se notifica por correo la existencia del expediente para darle seguimiento.
2. ¿En algún momento revisa el expediente físico para el cálculo de las prestaciones laborales e indemnizaciones?	X		Para constatar que la documentación requerida está en orden.
3. ¿Posee algún documento que le indique los pasos a seguir o guía del procedimiento de pago?		X	Lo conozco solo de forma verbal.
4. ¿Conoce a detalle todos los procedimientos a seguir para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones?	X		En forma verbal o por la práctica
5. ¿Solo existe un procedimiento para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones?		X	Son varios, pero mi participación es con respecto a solicitar y ejecutar las órdenes de pago.

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
6. ¿Del departamento financiero-contable, solo usted se involucra en el procedimiento?		X	Se tiene un operador y un analista, quien revisa y verifica mis ejecuciones.
7. ¿Es usted quién crea el CUR en el sistema SICOIN?	X		Posterior a ello se envían a Gerencia Financiera para su aprobación
8. ¿El pago de las prestaciones laborales e indemnizaciones se genera por empleado?		X	Se genera una nómina de pago de prestaciones laborales e indemnizaciones, integrada por todos los trabajadores dados de baja.
9. ¿Es el Gerente Financiero quien aprueba el pago de las prestaciones laborales e indemnizaciones?	X		Al aprobar el pago traslada a Tesorería para continuar con el proceso.



Alejandra Collado
Operador financiero-contable



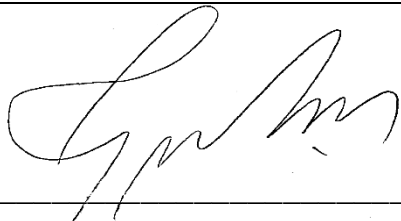
Isaías López De La Roca
Consultoría Externa

PT: **B-3.3 (1/2)**
 HP: ILDLR F: 05/03/2020
 RP: BIGA F: 09/03/2020

**PROYECTO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
 PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES DEL
 INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE GUATEMALA
 CUESTIONARIO AL OPERADOR TESORERÍA – CARLOS OSCAL**

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Recibe alguna notificación para el seguimiento de los expedientes de pago de prestaciones laborales e indemnizaciones?	X		Mandan un correo generalizado a todos los involucrados.
2. ¿En algún momento revisa el expediente físico para el cálculo de las prestaciones laborales e indemnizaciones?	X		Es uno de los filtros para asegurar que están aprobados todos los documentos solicitados
3. ¿Posee algún documento que le indique los pasos a seguir o guía del procedimiento de pago?		X	Los sé de memoria por los años que llevo laborando en el puesto.
4. ¿Conoce a detalle todos los procedimientos a seguir para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones?	X		En la práctica se sabe que paso se debe de seguir para llevar a cabo el pago de prestaciones laborales e indemnización
5. ¿Es usted quién recibe los oficios líquidos?	X		Se archivan para control

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
6. ¿Revisan y verifican los oficios líquidos o solo los archiva?	X		En tesorería nos encargamos de que se cumplan cada uno de los requisitos y se aprueban para continuar con el pago.
7. ¿Tiene alguna otra responsabilidad en los procesos de pago de prestaciones laborales e indemnizaciones?		X	Únicamente la revisión y aprobación de los oficios líquidos.



Carlos Ramiro Oscar Bran
Operador Tesorería



Isaías López De La Roca
Consultoría Externa

4.7 Diagnóstico situación actual

El Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala es una de las instituciones del Organismo Ejecutivo, el cual dentro de sus principales funciones esta asesorar a las personas de escasos recursos para que se practique la justicia en la República de Guatemala conforme a las leyes y normas de ordenamiento jurídico del país.

En cuanto a la estructura organizacional se percibe que no ha sufrido cambios importantes a lo largo del tiempo, sin embargo, realizan pequeñas modificaciones de acuerdo con las necesidades que se presenten. La estructura organizacional que se encuentra vigente no coincide con las necesidades actuales de la entidad, en cuanto a puestos y la distribución y división de funciones.

La mayor parte de la plantilla de personal lleva tiempo trabajando en la entidad, lo cual ha producido que la mayoría de ellos tengan un sentido de pertenencia hacia la misma. Por otra parte, la cultura organizacional es transmitida por los empleados a través de la convivencia y el trato durante las jornadas laborales.

Entre los problemas que ocasiona el no contar con políticas y procedimientos en el área de nóminas y planillas, se observó lo siguiente:

- Al momento que un laborante se ausente por enfermedad, vacaciones o cualquier otra circunstancia, al reemplazo se le se le brindan indicaciones verbales de las actividades a realizar; como consecuencia se genera falta de comprensión, errores, fallas en los reportes.

- Varios laborantes realizan la misma tarea, lo que ocasiona demoras, rechazos y falta de competitividad.
- Hay hábitos de trabajo que se repiten porque siempre se hizo de esa manera, perdiendo tiempo y vulnerando normas vigentes.
- Los documentos de respaldo de expedientes para pago de prestaciones laborales e indemnizaciones se encuentran incorrectos e incompletos, no soportan oportunamente el adecuado registro y control.
- Se observó que no se utilizan las formas oficiales para la solicitud del pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.
- La falta de segregación de funciones para llevar de manera adecuada todos los procesos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones

De lo anterior, se determina que la ausencia de un manual de políticas y procedimientos ocasiona la baja efectividad de los servicios, riesgo en la aplicación de procedimientos incorrectos, atraso en la finalización de los procesos e ineficacia en el área encargada de los pagos de prestaciones laborales e indemnizaciones del personal del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala.

Es oportuna la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones a modo de cumplir con las

especificaciones de las leyes y más aún para llevar a cabo las labores de forma eficiente.



Isaías López De La Roca
Auxiliar Consultoría Externa



Bryan Israel Girón Avila
Consultor Externo



4.8 Informe de resultados

Girón & Urbina Asociados

**INSTITUTO PARA EL APOYO DE ASUNTOS LEGALES DE GUATEMALA
INFORME DE RESULTADOS REVISIÓN PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E
INDEMNIZACIONES**

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2020

GUATEMALA, ABRIL 2020

Guatemala, 20 de abril de 2020.

Licenciado Julio Paredes

Gerente General

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala
Su despacho.

Estimado Licenciado Paredes:

Se ha concluido con la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos de la entidad y el servicio de consultoría según lo estipulado en la propuesta de servicios profesionales aceptada por usted con anterioridad.

Según lo establecido en la planificación se diagnosticaron, evaluaron y examinaron los diferentes procesos, actividades, registros y transacciones que se llevan a cabo en la Sección de Nóminas y Planillas y departamentos relacionados mediante la aplicación de técnicas y procedimientos para evaluar los mismos. Los resultados encontrados se adjuntan a la presente, indicando el efecto y recomendación profesional, las cuales deben tomarse en cuenta para el correcto calculo, registro, actualización y presentación de la información contable y financiera.

Se adjunta también el manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones diseñado de acuerdo con las necesidades y características propias de la empresa. Por su colaboración y atención hacia nuestro personal estamos agradecidos; y nos encontramos a su disposición para resolver cualquier duda o inconveniente.

Atentamente,



Bryan Israel Girón Avila
Consultor Externo

4.9 Elaboración del manual políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones



Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala

-INAALGUA-

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

(Para uso interno)

Por:



Guatemala, abril 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	96
1.1 GENERALIDADES DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	97
1.1.1 Alcance	97
1.1.2 Objetivos	97
1.1.3 Base legal	98
1.1.4 Organigrama de la Unidad de Administración de Recursos Humanos del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala	100
2.1 NORMAS Y POLÍTICAS	101
2.1.1 Normas Generales	101
2.1.2 Normas Específicas	101
2.1.3 Políticas	105
3.1 ORGANIZACIÓN	107
3.1.1 Funciones de la Unidad de Administración de Recursos Humanos	107
3.1.2 Objetivo de la Unidad de Administración de Recursos Humanos	107
4.1 SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMAS	109
5.1 PROCEDIMIENTOS	110
5.1.1 Generación, Aprobación y Autorización de Nóminas Ordinarias de Sueldos, Nóminas de Prestaciones Laborales y Nóminas Extemporáneas de Salarios y Prestaciones Laborales	110
5.1.2 Emisión y Cálculo de Nóminas Extemporáneas de Salarios y Prestaciones Laborales	121

5.1.3	Recepción de expedientes de Prestaciones Laborales, Indemnización, y buena conducta	124
5.1.4	Cálculo de Prestaciones Laborales, Indemnización e Incentivo de buena conducta y orden de pago	130
5.1.5	Elaboración de orden de Pago de expedientes de Prestaciones Laborales, Indemnización e Incentivo de buena conducta.	136
5.1.6	Elaboración de Comprobante Único de Registro (CUR) y Orden de Compra en SIGES	139
5.1.7	Finiquito de entrega de cargo	143

INTRODUCCIÓN

Debido a la falta de sistematización y a la necesidad de la entidad denominada Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, de contar con un instrumento de apoyo en cuanto a la preparación y presentación de su información, se elabora el presente Manual de Políticas y Procedimientos para el pago de Prestaciones laborales e indemnizaciones, el cual contiene en forma ordenada la información, políticas y procedimientos que se consideran necesarios para la ejecución de las distintas operaciones de acuerdo a lo establecido en las normas gubernamentales; y tiene como propósito ser un instrumento que incorpore eficiencia y eficacia a la ejecución del trabajo, además de facilitar a la Gerencia la toma de decisiones.

El presente Manual de Políticas y Procedimientos es para uso exclusivo de la Sección de Nóminas y Planillas de la Unidad de Administración de Recursos Humanos del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala y su cumplimiento es obligatorio para el personal encargado y relacionado a la sección antes mencionada.

1.1 GENERALIDADES DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

1.1.1 Alcance

El presente manual será utilizado por el personal de la entidad, para el desarrollo de los procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones, como instrumento administrativo, según los diferentes escenarios por los que se interrumpa la relación contractual.

1.1.2 Objetivos

- **Generales**

Proveer los lineamientos administrativos y de observancia obligatoria para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones a los trabajadores contratados, cuando la relación contractual se interrumpa por renuncia del trabajador, despido, mutuo acuerdo y por terminación de la vigencia del contrato.

- **Específicos**

- a. Definir la normativa de carácter obligatorio que deben seguir en el pago de las prestaciones e indemnizaciones.
- b. Establecer el ámbito de competencia de los involucrados en la ejecución del presente manual.
- c. Diseñar el procedimiento para el pago de las prestaciones laborales.

1.1.3 Base legal

a) El artículo 134 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en la descentralización y autonomía, establece como obligaciones mínimas del municipio y de toda entidad descentralizada y autónoma, las siguientes:

- Coordinar su política, con la política general del Estado y, en su caso, con la especial del Ramo a que correspondan;
- Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado.
- Remitir para su información al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados ordinarios y extraordinarios, con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos. Se exceptúa a la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Tal remisión será con fines de aprobación, cuando así lo disponga la ley.
- Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos, quedando a salvo el carácter confidencial de las operaciones de los particulares en los bancos e instituciones financieras en general;
- Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones; y
- En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trace el Organismo Ejecutivo.
- De considerarse inoperante el funcionamiento de una entidad descentralizada, será suprimida mediante el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República.

b) Tiene funciones jurisdiccionales y administrativas, las que deberán desempeñarse con total independencia de cualquier otra autoridad.

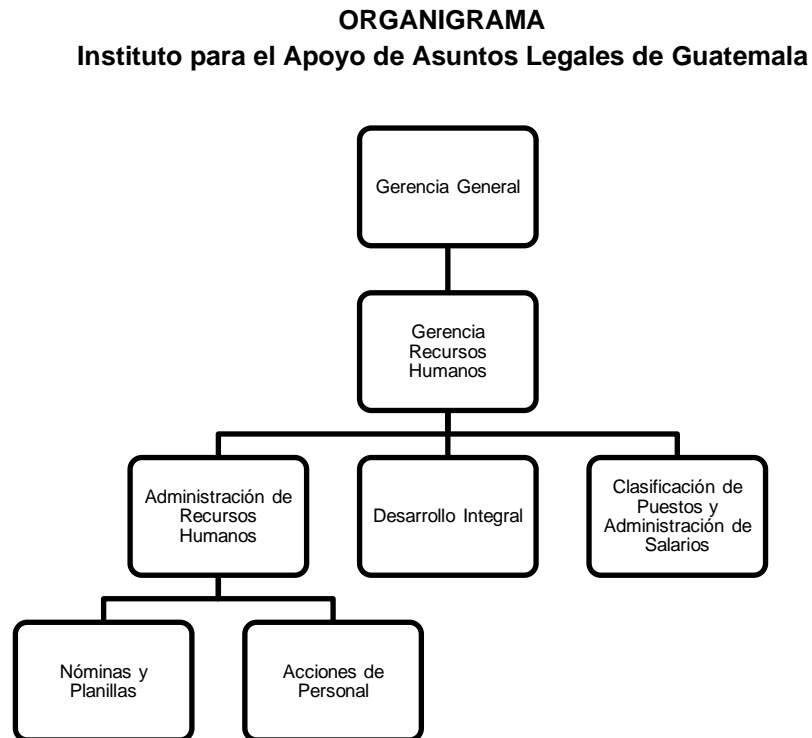
Las funciones jurisdiccionales del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala corresponden fundamentalmente a lo delegado por el Organismo Ejecutivo. Las funciones administrativas del Instituto corresponden a la Presidencia del Instituto.

La Unidad de Administración de Recursos Humanos se regula bajo el Decreto Número 48-99 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748, así como en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo vigente.

Además, le son aplicables las leyes ordinarias siguientes:

- Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto No. 101-97 del Congreso de la República de Guatemala.
- Acuerdo 09-03 Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de Cuentas.
- Código de Trabajo, Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto número 89-2002 del Congreso de la República de Guatemala

1.1.4 Organigrama de la Unidad de Administración de Recursos Humanos del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por la institución

2.1 NORMAS Y POLÍTICAS

2.1.1 Normas Generales

En cumplimiento a lo establecido en las Normas Generales de Control Interno Gubernamental, se establecen las siguientes normas:

- Cada dependencia debe contar con un manual de funciones y procedimientos.
- El manual de procedimientos debe actualizarse cuando sea necesario incluir, modificar o eliminar procedimientos, con base en:
 - a. Cambio de las funciones establecidas en la base legal.
 - b. Hallazgos de Auditoría Interna.
 - c. Hallazgos u observaciones de la Contraloría General de Cuentas.
 - d. Actualización por mejora de los procedimientos
- Cada dependencia debe revisar como mínimo una vez al año el manual de funciones y procedimientos, con el fin de mantenerlo actualizado, de ser necesaria, la actualización de Manual, ésta deberá realizarse de acuerdo con el procedimiento “Asesoría para la elaboración/actualización y aprobación de manuales procedimientos” de la Secretaría de Planificación y Desarrollo Institucional.

2.1.2 Normas Específicas

El pago de las prestaciones laborales irrenunciables aplicará a los trabajadores contratados bajo los renglones presupuestarios 011, 021 y 022.

- El renglón presupuestario 011 “Personal permanente” comprende las remuneraciones en forma de sueldos de los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en el presupuesto analítico de sueldos del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala.
- El personal permanente gozará de todas las prerrogativas laborales contenidas en el reglamento interno de trabajo del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala y de manera supletoria, en la legislación en materia laboral vigente en la República de Guatemala.
- El trabajador contratado bajo el renglón presupuestario 011, cuando así lo disponga, presentará en forma voluntaria y por escrito la renuncia dirigida al Gerente General, la cual entregará a su jefe inmediato, quien deberá trasladarla a la brevedad a la Unidad de Administración de Recursos Humanos para que inicie la conformación del expediente para el pago de las prestaciones laborales: Bono 14, aguinaldo y vacaciones en forma proporcional al tiempo servido.
- Cuando el trabajador contratado bajo el renglón presupuestario 011, 021 o 022 sea despedido, tendrá derecho al pago de las prestaciones de ley. En el caso de los trabajadores del renglón 021 y 022, la indemnización aplicará para el último contrato suscrito.
- El renglón presupuestario 021 “Personal supernumerario” contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados

para labores temporales de corta duración, que no pueden realizarse con el personal permanente o de planta.

- El renglón presupuestario 022 “Personal por contrato” contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios de carácter temporal en los cuales, en ningún caso, los contratos sobrepasarán un año fiscal, del 1 de enero al 31 de diciembre del mismo año.
- El personal contratado bajo los renglones presupuestarios 021 y 022, gozarán por su carácter de servidores o empleados públicos, de todos los derechos y prestaciones de carácter laboral de la ley otorga.
- En caso de renuncia de trabajadores del renglón 021 y 022 dentro de la vigencia del contrato, estos recibirán el pago de las prestaciones laborales en forma proporcional al tiempo efectivamente laborado.
- En casos especiales de trabajadores contratados bajo los renglones 011, 021 y 022 como: fallecimiento, enfermedad y otros a los que se refiere el artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala, con relación a los derechos sociales mismos del trabajador, el Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala queda obligada a pagar la indemnización y las prestaciones irrenunciables por el tiempo laborado o por el último contrato suscrito. Previo a realizar el pago de las prestaciones laborales, deberá gestionarse la Solvencia General correspondiente.
- En todos los casos, previo a recibir el pago de las prestaciones laborales a las que tienen derecho los trabajadores, estos deberán obtener las

firmas correspondientes en la Solvencia General. Si el trabajador no entregare todos los bienes a su cargo, deberá pagar el valor de los mismo, según su tarjeta de responsabilidades o en su derecho, reponer el o los bienes faltantes, tal y como lo establece el Acuerdo Gubernativo número 217-94, Reglamento de Inventario de los Bienes Muebles de la Administración Pública.

- Cuando el trabajador tenga adeudos pendientes por concepto de viáticos, caja chica, formularios oficiales y otros, deberá depositar en la cuenta correspondiente y presentar copia de la boleta de depósito al Departamento de Contabilidad, indicando el tipo de adeudo.
- El jefe o encargado que firma la Solvencia General sin asegurarse de la entrega real de los bienes o demás valores a cargo de los trabajadores, será responsable del pago o reposición de estos.
- La Unidad de Administración de Recursos Humanos será el responsable de conformar los expedientes de los trabajadores y de trasladarlos al Departamento de Nóminas y Planillas, para el cálculo de las prestaciones laborales.
- El formato de cálculo de prestaciones laborales deberá llevar las firmas del Analista de Nóminas que los elaboró, del jefe del Departamento de Nóminas y Planillas que revisó, y el visto bueno del Coordinador del Departamento.

- La Unidad de Administración de Recursos Humanos deberá trasladar al Área de Registro Contable los expedientes para pago de prestaciones laborales.
- Se emitirá la orden de pago de prestaciones laborales e indemnizaciones, una vez el expediente del trabajador cuente con la totalidad de documentos requeridos.
- La Secretaria de Coordinación será la responsable de obtener la firma del trabajador en el finiquito laboral y deberá enviar una copia a la Unidad de Administración de Recursos Humanos, para agregarlo al expediente del trabajador.
- En el caso de trabajadores que manejen fondos o que tengan bajo su responsabilidad valores, deberá suscribirse acta administrativa haciéndose constar la entrega de estos al jefe inmediato superior o a quien lo sustituya, en todo caso, en ausencia de estos, a la persona que designe la dependencia administrativa a la que pertenece.

2.1.3 Políticas

- **Tiempo efectivamente laborado:** Para efecto del cálculo de las diferentes prestaciones, este término, constituye el tiempo que el trabajador o funcionario laboró durante un período determinado en forma ininterrumpida. Este lapso no se verá afectado cuando ocurran los siguientes eventos:
 - a. Suspensiones IGSS por enfermedad, con corte de salario.
 - b. Suspensiones IGSS por maternidad.
 - c. Suspensiones IGSS por accidente.

- Deberán prorratearse las prestaciones que, a partir del mes siguiente del periodo de cálculo, no incluya el mes que se utiliza como base para la determinación del pago.
- Para que el trabajador tenga derecho a gozar vacaciones deberá tener un mínimo de ciento cincuenta (150) días trabajados en el año. (Artículo 131 Código de Trabajo). En este caso el goce de vacaciones será proporcional al tiempo de servicio prestado.
- El trabajador a la terminación de la relación laboral puede reclamar hasta un máximo de cinco años compensados en dinero por las vacaciones, no gozadas o la proporción cuando sea mayor a 150 días de servicio en el año (Artículo 136 Código de Trabajo).
- Los empleados y funcionarios que no tengan un año de servicios continuos gozarán de vacaciones proporcionales al tiempo laborado, por ningún motivo se les autorizará vacaciones anticipadas.
- Para obtener el beneficio de Incentivo de Buena Conducta, el trabajador debe acreditar no estar sujeto a procedimiento administrativo disciplinario o sanción por el señalamiento de la comisión de una falta grave o gravísima, durante los 3 meses anteriores a la fecha de entrega del cargo.
- El tiempo que dure las suspensiones disciplinarias o licencias sin goce de salario, no deben incluirse dentro del cómputo de servicio para el cálculo de las prestaciones e indemnización. Se deben descontar de la cantidad de días a pagar.

- No corresponde aplicar reintegro en el bono de vacaciones, semana santa y Antigüedad, por régimen disciplinario y licencias sin goce de salario, cuando las mismas hayan sido devengadas y pagadas.
- El monto de bono de vacaciones, antigüedad, semana santa y bono mensual puede variar según las negociaciones establecidas en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo suscrito entre el Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala y el Sindicato de Trabajadores del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala y la fecha de finalización de relación laboral.

3.1 ORGANIZACIÓN

3.1.1 Funciones de la Unidad de Administración de Recursos Humanos

Las funciones de la Unidad de Administración de Recursos Humanos están determinadas por el objetivo general de la dependencia.

El cumplimiento de dichas funciones está reflejado en la distribución de estas en los puestos que integran la dependencia.

3.1.2 Objetivo de la Unidad de Administración de Recursos Humanos




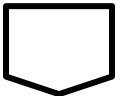
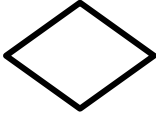
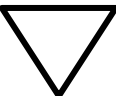
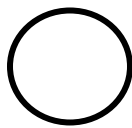
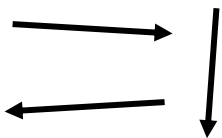
Administrar la provisión del recurso humano del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, considerando que el personal sea calificado, y que cumpla con los requisitos exigidos en el perfil del puesto y lo establecido en la Ley de Servicio Civil de esta entidad y su reglamento general, el pacto colectivo de condiciones de trabajo vigente y demás leyes afines, que permiten la correcta administración de estos.



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES

Supervisar, coordinar y brindar en forma oportuna los servicios que sean requeridos por los funcionarios o empleados del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, que de acuerdo con sus funciones le corresponden.

4.1 SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMAS

Símbolo	Representa	Significa
	Inicio / Fin	Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.
	Operación / Actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Conector de Página	Representa una conexión o enlace del diagrama con otra hoja.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en decidir de un proceso (Si o No).
	Almacenamiento / Archivo	Representa la acción de archivo de un documento.
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

5.1 PROCEDIMIENTOS

5.1.1 Generación, Aprobación y Autorización de Nóminas Ordinarias de Sueldos, Nóminas de Prestaciones Laborales y Nóminas Extemporáneas de Salarios y Prestaciones Laborales

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala		No. 4.1.1 (1/7)
Unidad de Administración de Recursos Humanos (Nóminas y Planillas)		
Generación, Aprobación y Autorización de Nóminas Ordinarias de Sueldos, Nóminas de Prestaciones Laborales y Nóminas Extemporáneas de Salarios y Prestaciones Laborales		
<p>Objetivo: Cumplir con el pago oportuno de sueldos, Prestaciones laborales, y el pago de salarios y prestaciones laborales pendientes de realizar, a los empleados del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala.</p>		
<p>Normas específicas: Constitución Política de la República de Guatemala, Ley del Servicio Civil, Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, Código de Trabajo Decreto 1441.</p>		
<p>Responsable: Nóminas y Planillas/Unidad de Administración de Recursos Humanos</p>		
Descripción del Procedimiento		
Paso No.	Actor / Puesto	Descripción
1	Analista / Analista de nómina	Configura la nómina en el Sistema de Recursos Humanos, indicando si es de sueldos, prestaciones laborales o extemporáneas.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.1 (2/7)

2	Analista / Analista de nómina	<p>Si es Nómina Ordinaria de Salario, continúa en el paso No. 3.</p> <p>Si es de Nómina de Prestaciones Laborales y Extemporánea de Salarios y Prestaciones Laborales, continua en paso No. 5</p>
3	Analista / Analista de nómina	<p>Genera nómina y bonos laborales; Bono de Semana Santa, Asignación Anual (Diferido), Bono 14, Aguinaldo, Bono 5% Anual y Antigüedad. El Sistema de Recursos Humanos genera cuatro reportes en PDF que contemplan la nómina de cada renglón presupuestario (011, 022, 023 y 031)</p>
4	Analista / Analista de nómina	<p>Analiza y registra líquidos negativos, reintegros, complementos e impuesto sobre la renta.</p>
5	Analista / Analista de nómina	<p>Genera nómina del Sistema de Recursos Humanos y reportes de nómina</p>
6	Oficinista / Analista de nómina	<p>Revisa configuración, reportes, registros y razonabilidad de datos.</p>

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.1 (3/7)

7	Analista / Analista de nómina	Si el reporte está correcto continua en el paso No. 9, si no está correcto continúa en el paso No. 8.
8	Analista / Analista de nómina	Recibe el reporte con errores y realiza las correcciones necesarias. Regresa al paso No.2.
9	Analista / Analista de nómina	Genera nómina final en el Sistema de Recursos Humanos. Imprime nómina ordinaria, elabora carátulas para la nómina, resumen y líquidos por renglón, área.
10	Coordinador III / Coordinador de Sección	Autoriza nómina en el Sistema de Recursos Humanos.
11	Analista / Analista de nómina	Genera archivos de nómina, resumen de nómina y líquidos en sus diferentes renglones presupuestarios.
12	Analista / Analista de nómina	Firma electrónicamente en pago correspondiente, en el área de formulado y registrado.
13	Oficinista / Analista revisor	Firma electrónicamente en pago correspondiente, en el área de revisado.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.1 (4/7)

14	Coordinador III / Coordinador de Sección	Firma electrónicamente en pago correspondiente, en el área de aprobado.
15	Coordinador III / Coordinador de la Unidad de Administración de RRHH	Firma electrónicamente en pago correspondiente, en el área de aprobado.
16	Gerente de Recursos Humanos	Firma electrónicamente en pago correspondiente, en el área de visto bueno, y devuelve a Nóminas y Planillas.
17	Coordinador III / Coordinador de Sección	Publica reportes de nóminas y líquidos autorizados, resumen de condensados y continua en paso No. 19.
18	Analista / Analista de nómina	Genera, guarda reportes de nóminas, resumen de condensados y líquidos autorizados, con firma electrónica, continua en paso No. 26
19	Analista / Analista de nómina	Solicita, vía correo electrónico, elaboración de oficios de líquidos a Operadores de Nómina

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.1 (5/7)

20	Oficinista V /Operador de Nóminas y Planillas / Operador de Acciones de Personal	Elabora oficios de líquidos para el Departamento de Tesorería y trasladan para revisión.
21	Analista / Analista de nómina	Revisa los oficios de líquidos
22	Analista / Analista de nómina	Si están correctos continua en paso No. 23, sino están correctos vuelve al paso No. 20.
23	Analista / Analista de nómina	Traslada a Coordinación de Nóminas y Planillas para la firma.
24	Coordinador III / Coordinador de Sección	Revisa, firma, sella y traslada a Gerencia de Recursos Humanos para Vo.Bo.
25	Gerente de Recursos Humanos	Revisa, firma, sella y devuelve a Nóminas y Planillas para que se continúe con el trámite correspondiente. Continúa en paso no 34.
26	Analista / Analista de nómina	Imprime archivo de resumen condensado.
27	Analista / Analista de nómina	Traslada a operadores para empastar los archivos de resúmenes condensados.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

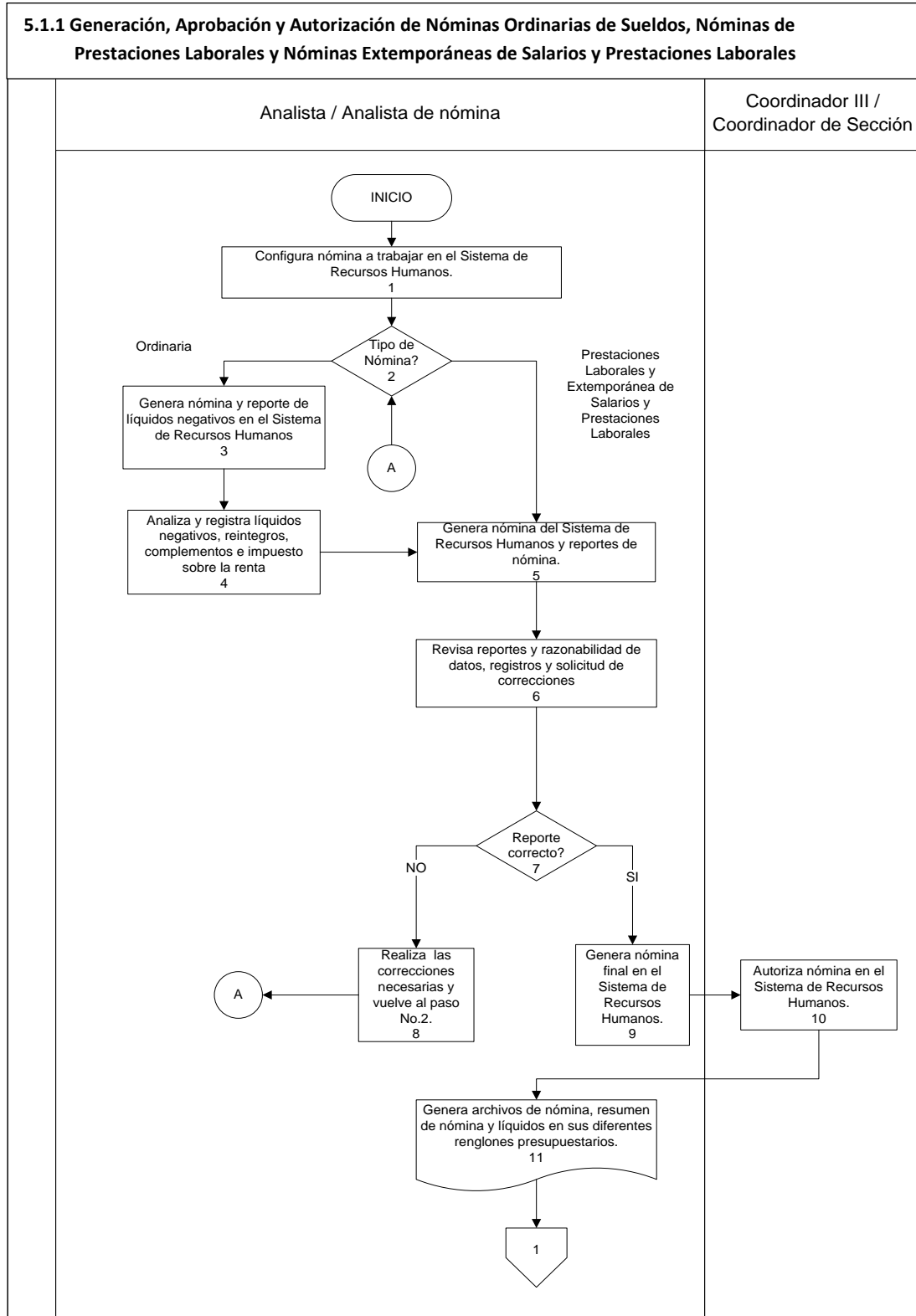
No. 5.1.1 (6/7)

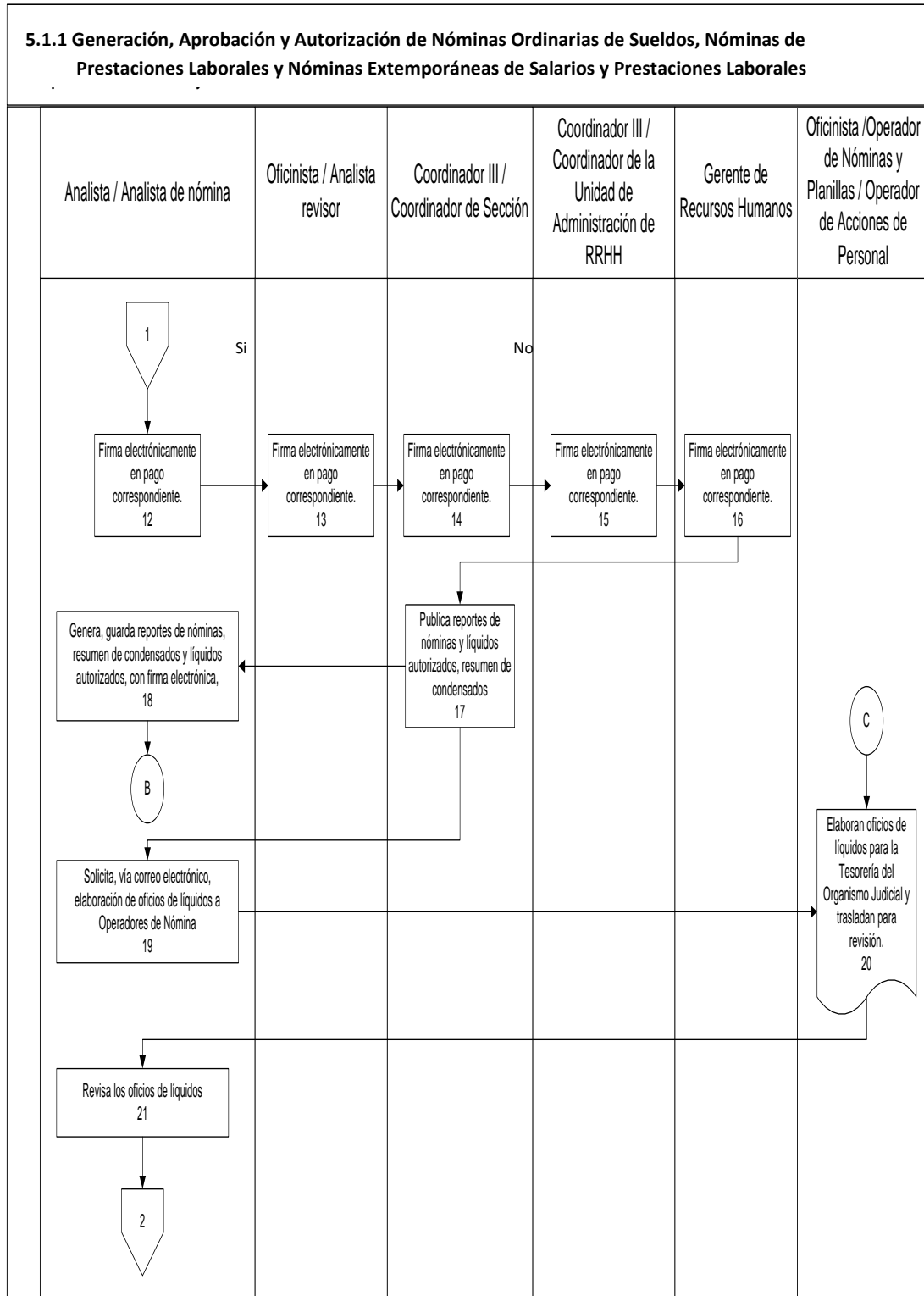
28	Oficinista /Operador de Nóminas y Planillas / Operador de Acciones de Personal	Empastan y devuelven a Analista de Nóminas y continua en paso No. 34
29	Analista / Analista de nómina	Genera CUR y verifica los totales obtenidos en el Sistema contra el reporte de nóminas.
30	Analista / Analista de nómina	Genera números de expediente en SSE, para realizar las cargas en SICOIN.
31	Analista / Analista de nómina	Solicita, vía correo electrónico revisión de partidas presupuestarias y carga de CUR realizadas en el sistema de Recursos Humanos al Área de registro contable.
32	Analista / Área de registro contable	Inicia Procedimiento 4.1.6 Elaboración de Comprobante Único de Registro (CUR) y Orden de Compra en SIGES
33	Analista / Área de registro contable	Remite reporte de CUR generados en SICOIN, vía correo electrónico al Analista de Nómina.

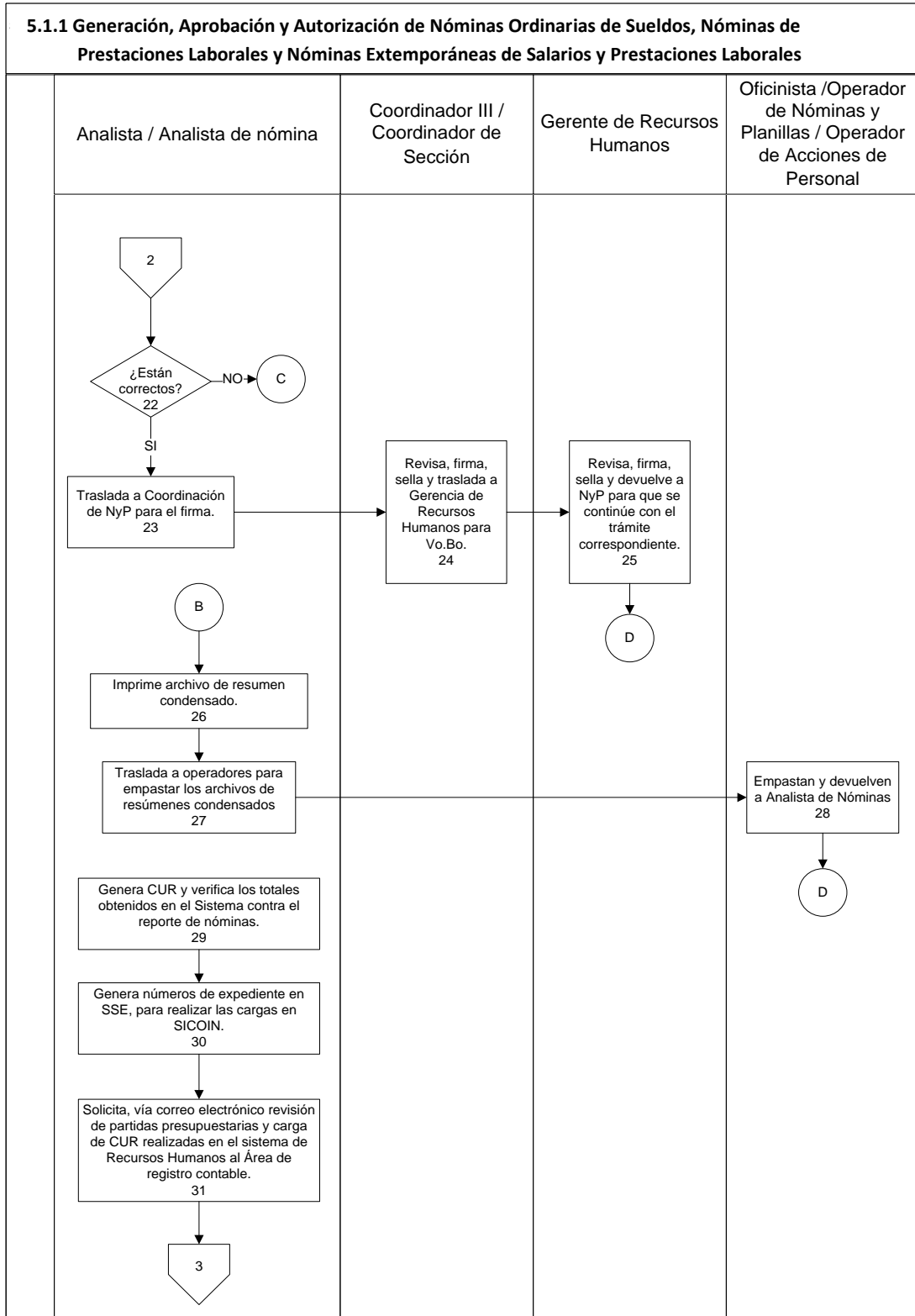
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.1 (7/7)

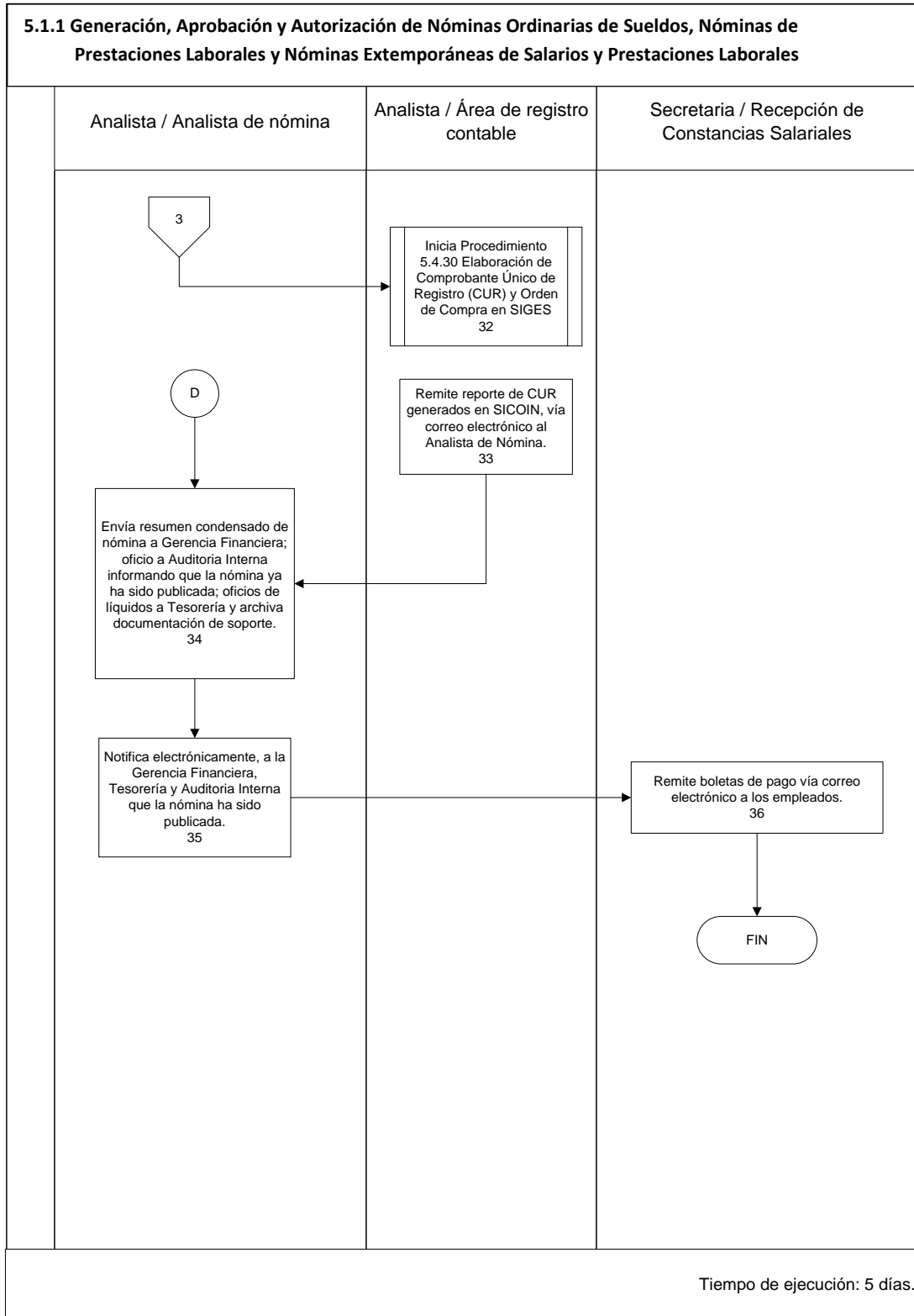
34	Analista / Analista de nómina	Envía resumen condensado de nómina a Gerencia Financiera; oficio a Auditoría Interna informando que la nómina ya ha sido publicada; oficios de líquidos a Tesorería y archiva documentación de soporte.
35	Analista / Analista de nómina	Notifica electrónicamente, a la Gerencia Financiera, Tesorería y Auditoría Interna que la nómina ha sido publicada.
36	Secretaria / Recepción de Constancias Salariales	Remite boletas de pago vía correo electrónico a los empleados.
		Fin del Procedimiento







MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES



5.1.2 Emisión y Cálculo de Nóminas Extemporáneas de Salarios y Prestaciones Laborales

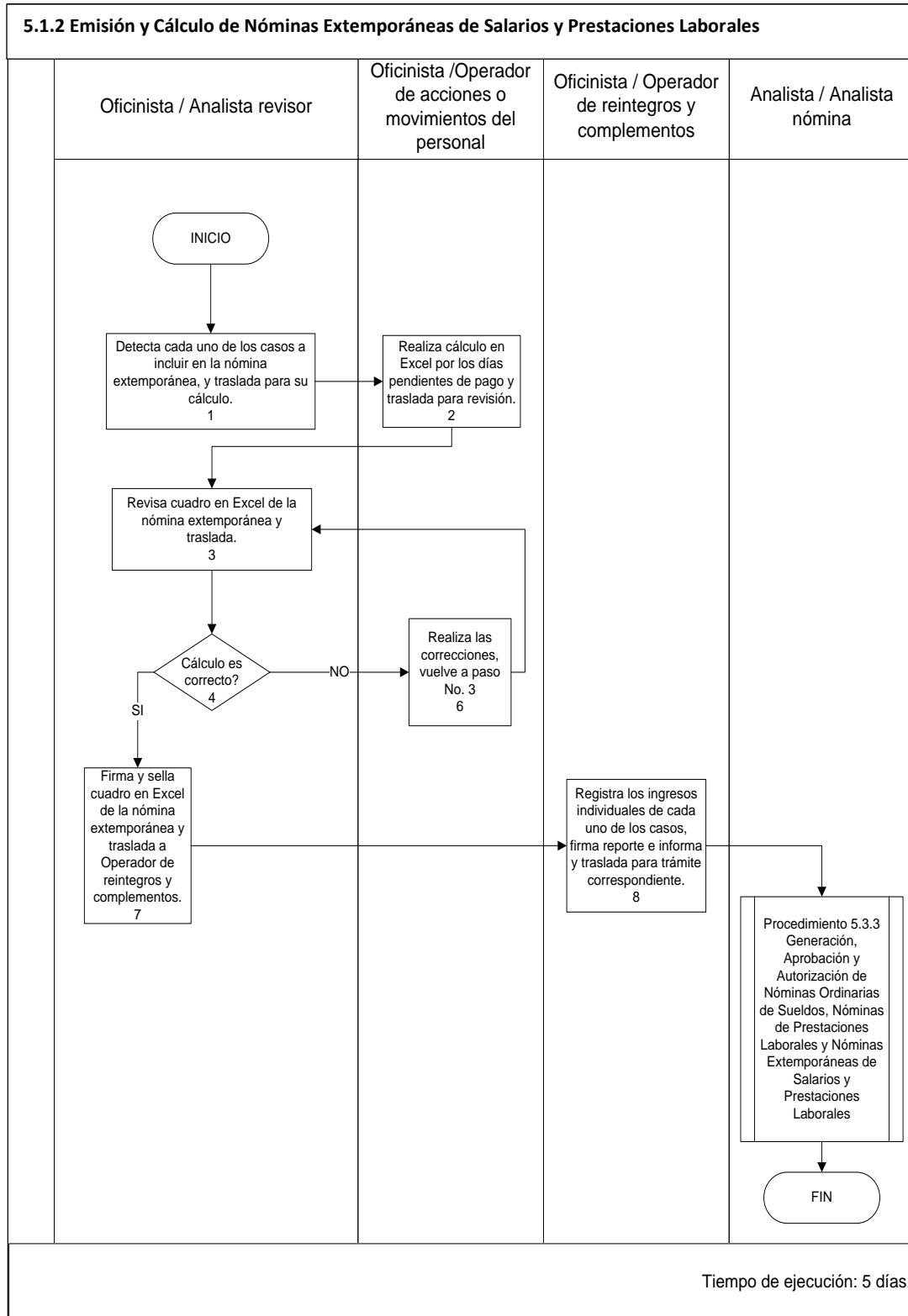
Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala		No. 5.1.2 (1/2)
Unidad de Administración de Recursos Humanos (Nóminas y Planillas)		
Generación de nóminas extemporáneas de salarios y prestaciones laborales		
Objetivo: Realizar el pago de salarios y prestaciones laborales pendientes de realizar a los empleados del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala.		
Responsable: Nóminas y Planillas/Unidad de Administración de Recursos Humanos		
Descripción del Procedimiento		
Paso No.	Actor / Puesto	Descripción
1	Oficinista / Analista revisor	Detecta cada uno de los casos a incluir en la nómina extemporánea, y traslada para su cálculo.
2	Oficinista /Operador de acciones o movimientos del personal	Realiza cálculo en Excel por los días pendientes de pago y traslada para revisión.
3	Oficinista / Analista revisor	Revisa cuadro en Excel de la nómina extemporánea y traslada.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.2 (2/2)

4	Oficinista / Analista revisor	Si cálculo no es correcto, continúa en paso No. 5, si es correcto continúa en paso No. 7.
5	Oficinista /Operador de acciones o movimientos del personal	Realiza las correcciones, vuelve a paso No. 3
6	Oficinista / Analista revisor	Firma y sella cuadro en Excel de la nómina extemporánea y traslada a Operador de reintegros y complementos.
7	Oficinista / Operador de reintegros y complementos	Registra los ingresos individuales de cada uno de los casos, firma reporte e informa y traslada para trámite correspondiente.
8	Analista / Analista de nómina	Continúa en el Procedimiento 4.1.1 Generación, Aprobación y Autorización de Nóminas Ordinarias de Sueldos, Nóminas de Prestaciones Laborales y Nóminas Extemporáneas de Salarios y Prestaciones Laborales
		Fin del Procedimiento

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES



5.1.3 Recepción de expedientes de Prestaciones Laborales, Indemnización, y buena conducta

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala		No. 5.1.3 (1/4)
Unidad de Administración de Recursos Humanos (Nóminas y Planillas)		
Recepción de expedientes de Prestaciones Laborales, Indemnización, y buena conducta		
Objetivo: Iniciar el trámite de pago de Prestaciones Laborales, Indemnización, y buena conducta de los empleados del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala		
Responsable: Nóminas y Planillas/Unidad de Administración de Recursos Humanos		
Descripción del Procedimiento		
Paso No.	Actor / Puesto	Descripción
1	Unidad de Administración de Recursos Humanos/ Secretario Judicatura	Suscribe acta de entrega de cargo e informa a ex-laborante, por escrito, sobre el procedimiento que debe realizar para iniciar las gestiones de pago de prestaciones laborales, indemnización e incentivo de buena conducta según corresponda y solicita firma de recibido.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.3 (3/4)

2	Ex-laborante	Solicita se inicie el trámite de pago de prestaciones laborales, Indemnización e Incentivo de buena conducta en Nóminas y Planillas.
3	Operador de Nóminas y Planillas	Genera solicitud en (EXPE-IPI)
4	Operador de dependencia responsable	Recibe solicitud documentación personal y de toma y entrega del cargo del ex laborante y verifica controles internos tomando en cuenta el plazo de 3 días para su atención.
5	Operador de dependencia responsable	Atiende requerimiento en EXPE-IPI y genera firma electrónica.
6	Jefe inmediato de dependencia responsable	Recibe documentación en bandeja de entrada, autoriza y genera firma electrónica.
7	Revisor de Nóminas y Planillas	Verifica en EXPE-IPI que el expediente se encuentre completo con toda la documentación requerida.
8	Revisor de Nóminas y Planillas	Genera solicitud de solvencias y finiquitos (EXPE-IPI)

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

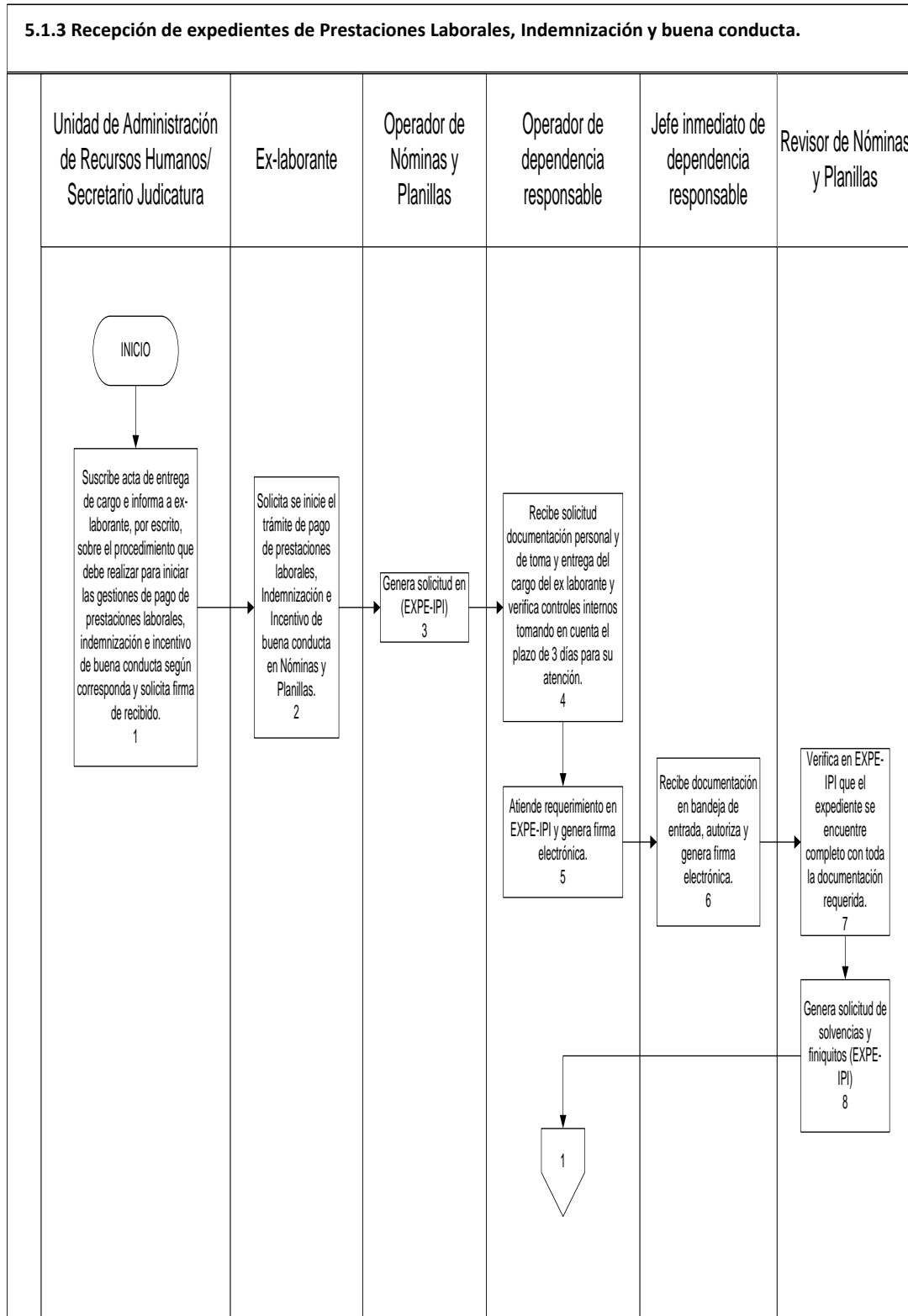
No. 5.1.3 (3/4)

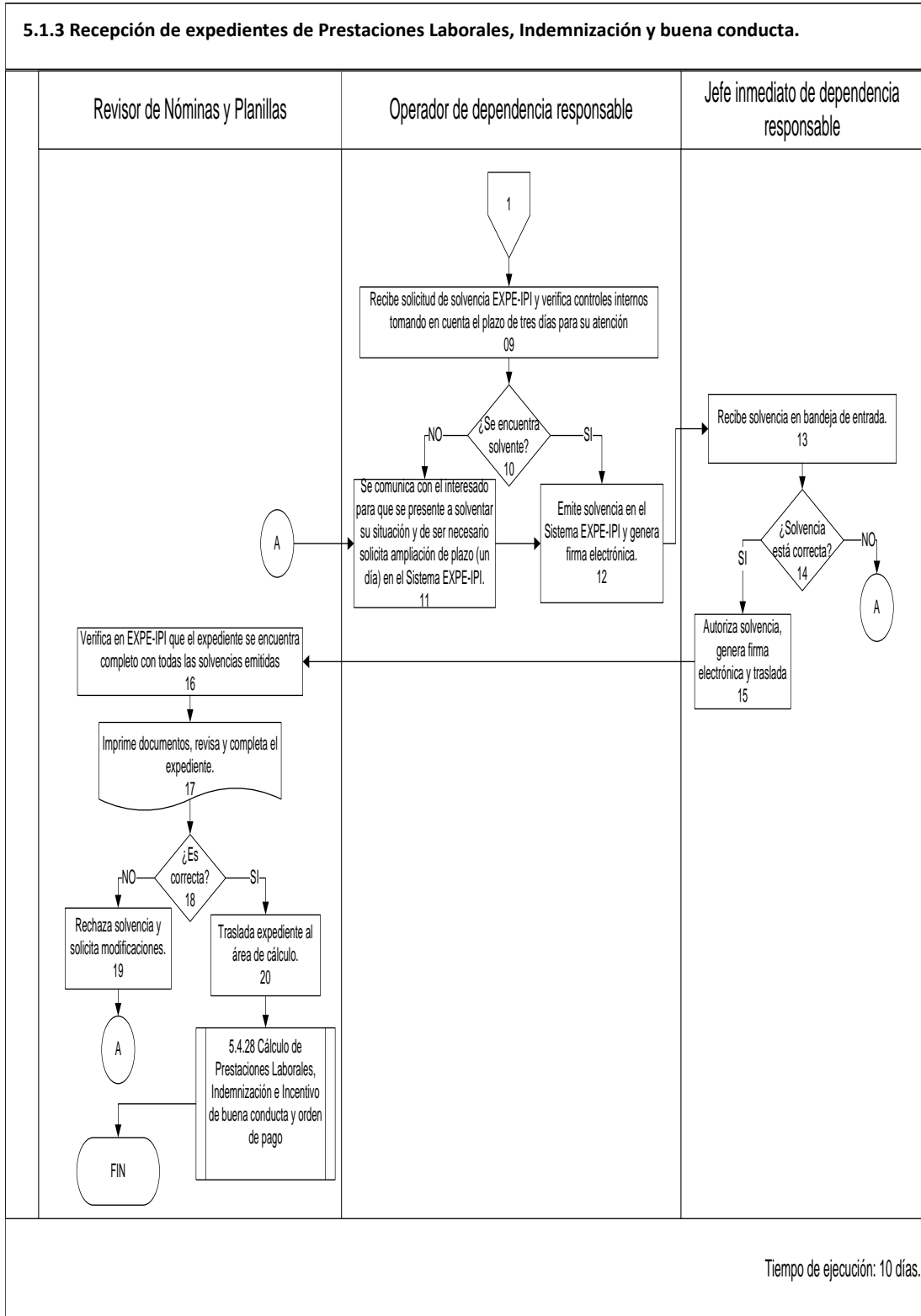
9	Operador de dependencia responsable	Recibe solicitud de solvencia EXPE-IPI y verifica controles internos tomando en cuenta el plazo de tres días para su atención ya que, en caso de incumplimiento, sin causa justificada. Nóminas y Planillas certificará lo conducente a la Unidad de Régimen Disciplinario de la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala; asimismo, se comunicará, vía telefónica, con el jefe de la dependencia con el objeto de dar seguimiento.
10	Operador de dependencia responsable	Si se encuentra solvente continúa en paso No. 12, si no procede continua en paso No.11
11	Operador de dependencia responsable	Se comunica con el interesado para que se presente a solventar su situación y de ser necesario solicita ampliación de plazo (un día) en el Sistema EXPE-IPI.
12	Operador de dependencia responsable	Emite solvencia en el Sistema EXPE-IPI y genera firma electrónica.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.3 (4/4)

13	Jefe inmediato de dependencia responsable	Recibe solvencia en bandeja de entrada.
14	Jefe inmediato de dependencia responsable	Si se encuentra correcta continúa en paso No, 15; si no está correcta vuelve en paso No.11.
15	Jefe inmediato de dependencia responsable	Autoriza solvencia, genera firma electrónica y traslada a bandeja de entrada de Nóminas y Planillas.
16	Revisor de Nóminas y Planillas	Verifica en EXPE-IPI que el expediente se encuentra completo con todas las solvencias emitidas.
17	Revisor de Nóminas y Planillas	Imprime documentos, revisa y completa el expediente.
18	Revisor de Nóminas y Planillas	Si se encuentra correcta continúa en paso No. 20, si no está incorrecta continua en paso No.19.
19	Revisor de Nóminas y Planillas	Rechaza solvencia y solicita modificaciones.
20	Revisor de Nóminas y Planillas	Traslada expediente al área de cálculo.
21	Revisor de Nóminas y Planillas	Inicia Procedimiento de Cálculo de Prestaciones Laborales, Indemnización e Incentivo de buena conducta y orden de pago
		Fin del procedimiento.





5.1.4 Cálculo de Prestaciones Laborales, Indemnización e Incentivo de buena conducta y orden de pago

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala		No. 5.1.4 (1/4)
Unidad de Administración de Recursos Humanos (Nóminas y Planillas)		
Cálculo de Prestaciones Laborales, Indemnización e Incentivo de buena conducta y orden de pago		
Objetivo: Efectuar los pagos que correspondan a los solicitantes, derivado de la finalización de relación laboral.		
Responsable: Nóminas y Planillas/Unidad de Administración de Recursos Humanos		
Descripción del Procedimiento		
Paso No.	Actor / Puesto	Descripción
1	Analista de expedientes	Traslada expediente a Analista de cálculo de indemnización, incentivo de buena conducta y prestaciones laborales.
2	Analista de cálculo de indemnización, incentivo de buena conducta y prestaciones laborales	Analiza la información contenida en la documentación de soporte de los expedientes, confirmando fechas de toma y de entrega de cargo y salarios devengados por el ex funcionario o trabajador en el sistema de Recursos Humanos.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.4 (2/4)

3	Analista de cálculo de indemnización, incentivo de buena conducta y prestaciones laborales	Si la información contenida en la documentación de soporte no es correcta continúa en el paso No. 4, si es correcta continúa en el paso No. 6.
4	Analista de cálculo de indemnización, incentivo de buena conducta y prestaciones laborales	Identifica los problemas encontrados en las solicitudes de los expedientes de pago de prestaciones laborales, indemnización e incentivo por buena conducta y traslada a analista de expedientes.
5	Analista de expedientes	Recibe expediente, realiza las correcciones, vuelve a paso No. 1.
6	Analista de expedientes	Realiza cálculos de Indemnización y prestaciones laborales, aguinaldo, bono de semana santa, diferido, bono de antigüedad, bono del 5%, prima vacacional. Según normas establecidas en el Pacto Colectivo de trabajo.
7	Analista de cálculo de indemnización, incentivo de buena conducta y prestaciones laborales	Aplica los descuentos según los informes de reintegros de sueldo, descuentos judiciales. Banco de los Trabajadores, Banco G&T, Banco Industrial, Banrural y otros descuentos que tenga pendientes

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.4 (3/4)

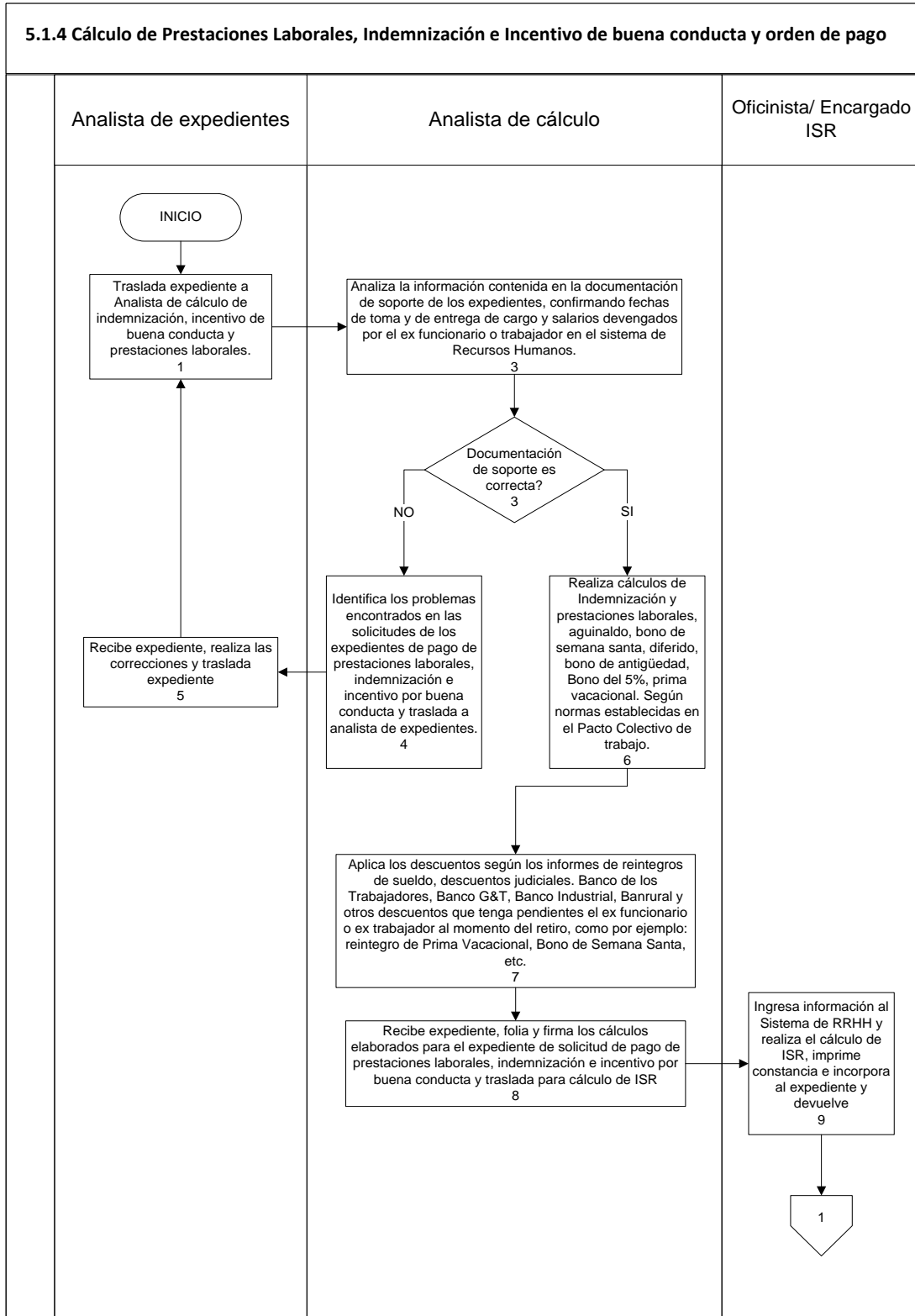
		el exfuncionario o extrabajador al momento del retiro, como, por ejemplo: reintegro de prima vacacional, bono de semana santa, entre otros.
8	Analista de cálculo de indemnización, incentivo de buena conducta y prestaciones laborales	Recibe expediente, folia y firma los cálculos elaborados para el expediente de solicitud de pago de prestaciones laborales, indemnización e incentivo por buena conducta y traslada para cálculo de ISR.
9	Oficinista/ Encargado ISR	Ingresa información al Sistema de RRHH y realiza el cálculo de ISR, imprime constancia e incorpora al expediente, y devuelve.
10	Analista de cálculo de indemnización, incentivo de buena conducta y prestaciones laborales	Traslada el expediente completo de prestaciones laborales, indemnización e incentivo por buena conducta, a la persona encargada de llamar al interesado para la firma del Finiquito Laboral.
11	Secretaria de Coordinación	Recibe expediente de prestaciones laborales, indemnización e incentivo por buena conducta,

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

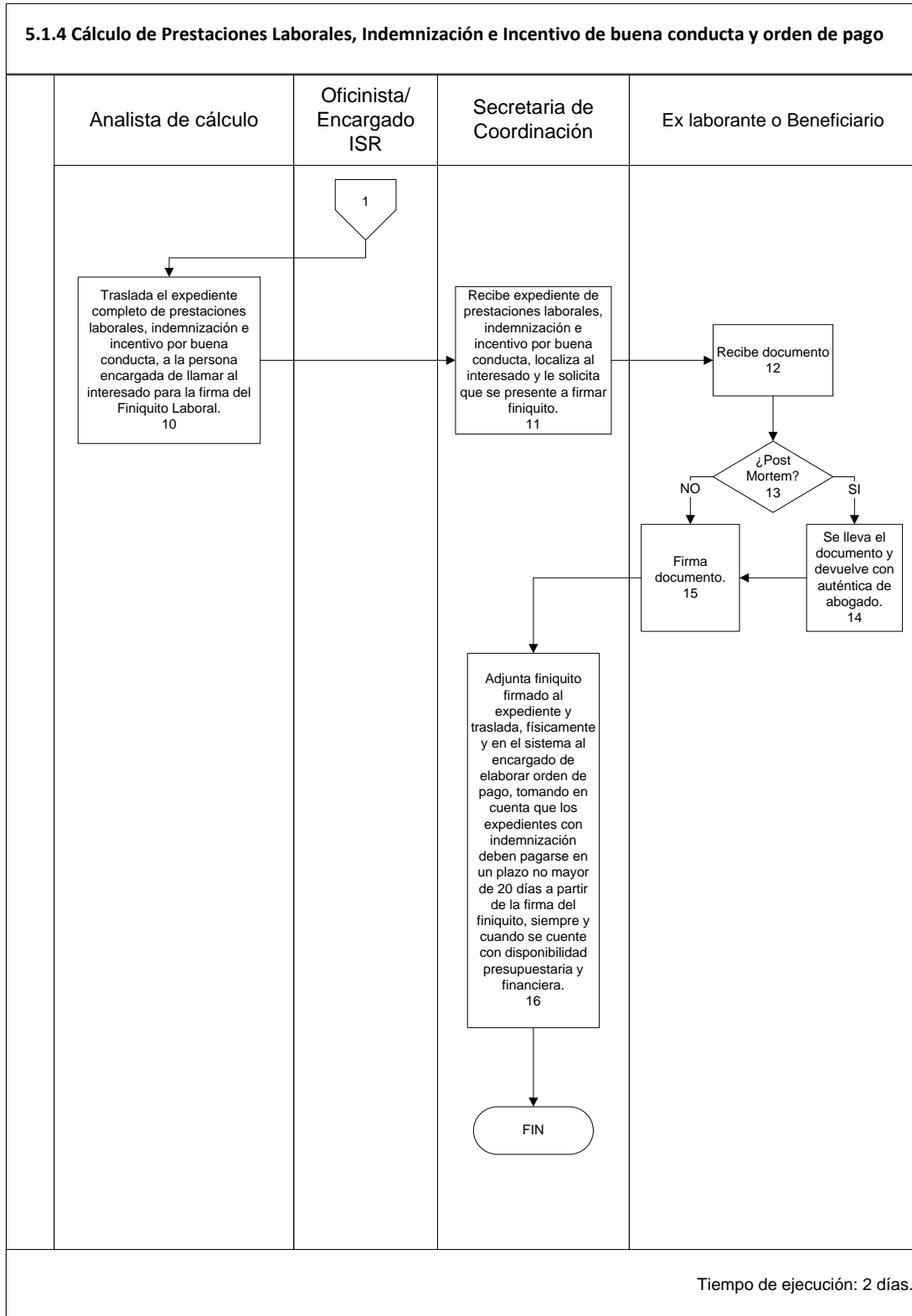
No. 5.1.4 (4/4)

		localiza al interesado y le solicita que se presente a firmar finiquito.
12	Ex-laborante	Recibe documento
13	Beneficiario	Si el documento es Post Mortem continúa en el paso No. 14, si no es Post mortem continúa en el paso No. 15.
14	Beneficiario	Se lleva el documento y devuelve con auténtica de abogado.
15	Ex-laborante	Firma documento.
16	Secretaria de Coordinación	Adjunta finiquito firmado al expediente y traslada, físicamente y en el sistema al encargado de elaborar orden de pago, tomando en cuenta que los expedientes con indemnización deben pagarse en un plazo no mayor de 20 días a partir de la firma del finiquito, siempre y cuando se cuente con disponibilidad presupuestaria y financiera.
		Fin del procedimiento.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES



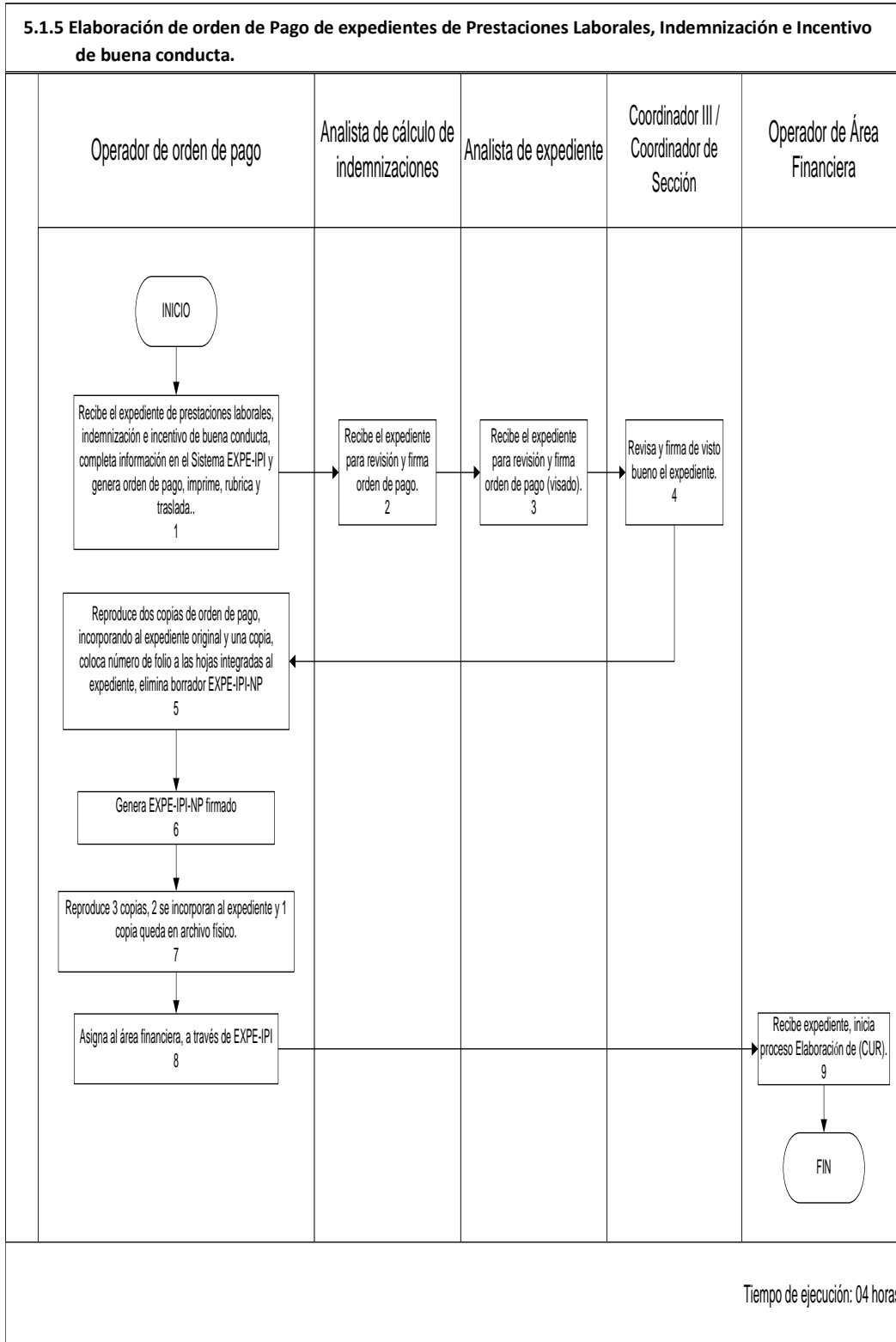
5.1.5 Elaboración de orden de Pago de expedientes de Prestaciones Laborales, Indemnización e Incentivo de buena conducta.

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala		No. 5.1.5 (1/2)
Unidad de Administración de Recursos Humanos (Nóminas y Planillas)		
Elaboración de orden de Pago de expedientes de Prestaciones Laborales, Indemnización e Incentivo de buena conducta.		
Objetivo: Efectuar los pagos que correspondan a los solicitantes, derivado de la finalización de relación laboral.		
Responsable: Nóminas y Planillas/Unidad de Administración de Recursos Humanos		
Descripción del Procedimiento		
Paso No.	Actor / Puesto	Descripción
1	Operador de orden de pago	Recibe el expediente de prestaciones laborales, indemnización e incentivo de buena conducta, completa información en el Sistema EXPE-IPI y genera orden de pago, imprime, rubrica y traslada.
2	Analista de cálculo de indemnización, incentivo de buena conducta y prestaciones laborales	Recibe el expediente para revisión y firma orden de pago.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.5 (2/2)

3	Analista de expediente	Recibe el expediente para revisión y firma orden de pago (visado).
4	Coordinador III / Coordinador de Sección	Revisa y firma de visto bueno el expediente.
5	Operador de orden de pago	Reproduce dos copias de orden de pago, incorporando al expediente original y una copia, coloca número de folio a las hojas integradas al expediente, elimina borrador EXPE-IPI-NP.
6	Operador de orden de pago	Genera EXPE-IPI-NP firmado.
7	Operador de orden de pago	Reproduce 3 copias, 2 se incorporan al expediente y 1 copia queda en archivo físico.
8	Operador de orden de pago	Asigna al área financiera, a través de EXPE-IPI
9	Operador de Área Financiera	Recibe expediente, inicia proceso Elaboración de Comprobante único de registro (CUR).
		Fin del procedimiento.



5.1.6 Elaboración de Comprobante Único de Registro (CUR) y Orden de Compra en SIGES

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala		No. 5.1.6 (1/3)
Unidad de Administración de Recursos Humanos (Nóminas y Planillas)		
Elaboración de Comprobante Único de Registro (CUR) y Orden de Compra en SIGES		
Objetivo: Realizar el registro contable y presupuestario de las operaciones de los gastos del Grupo 0 y 400.		
Responsable: Nóminas y Planillas/Unidad de Administración de Recursos Humanos		
Descripción del Procedimiento		
Paso No.	Actor / Puesto	Descripción
1	Analista de nóminas/prestaciones laborales	Revisa en los Sistemas de RRHH y EXPE-IPI, los diversos expedientes (nóminas ordinarias, extemporáneas, IGSS patronal, nómina de incapacidad temporal, expedientes de prestaciones laborales e indemnización, sentencias judiciales).
2	Operador de Registro Financiero-Contable	Ingresa en el SSE y asigna un número de expediente.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.6 (2/3)

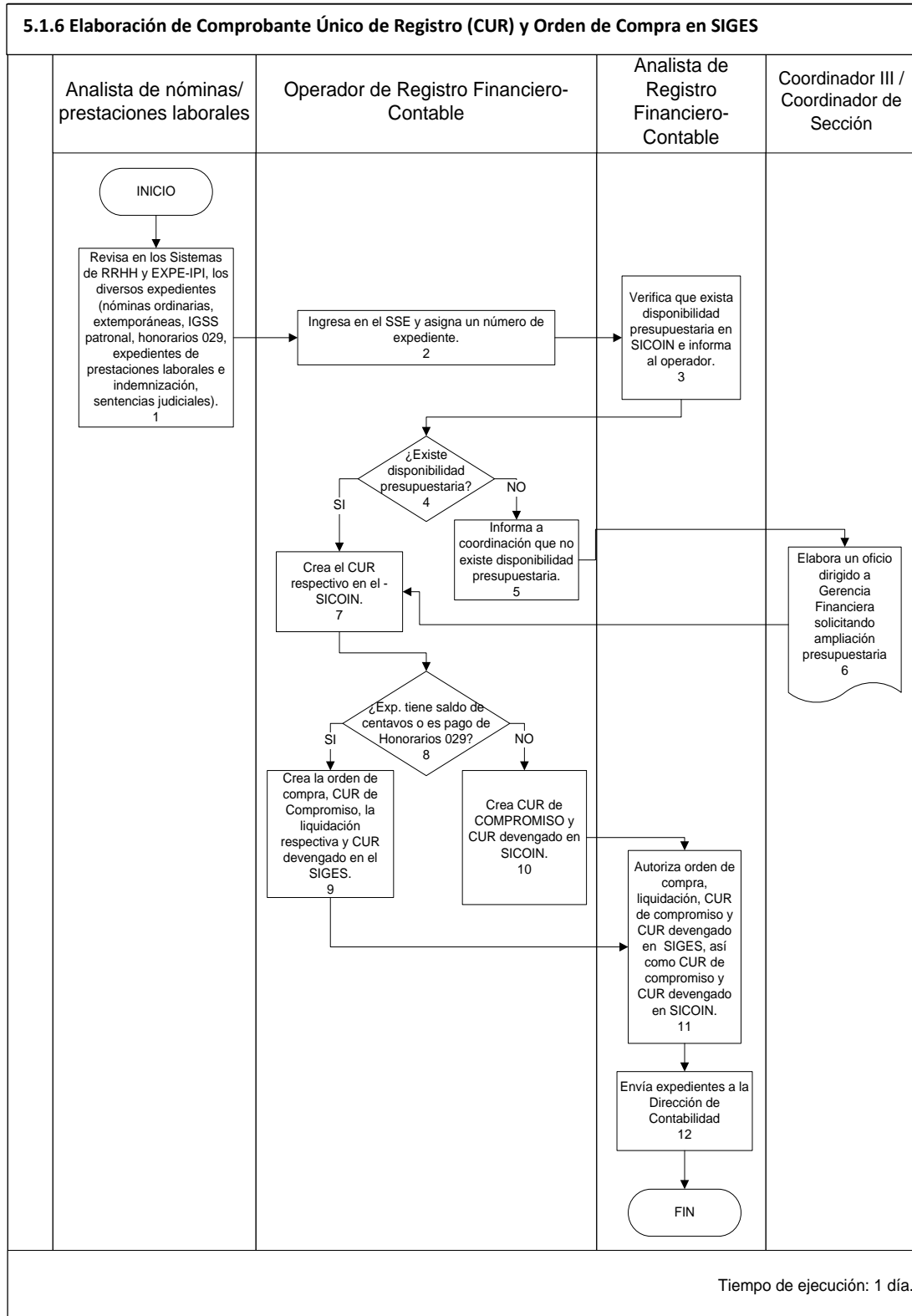
3	Analista de Registro Financiero-Contable	Verifica que exista disponibilidad presupuestaria en el SICOIN, en el caso de prestaciones laborales e informa al operador.
4	Operador de Registro Financiero-Contable	Si no hay disponibilidad presupuestaria continúa en paso No. 5, si hay disponibilidad presupuestaria continúa en paso No. 7.
5	Operador de Registro Financiero-Contable	Informa a coordinación que no existe disponibilidad presupuestaria.
6	Coordinador III / Coordinador de Sección	Elabora un oficio dirigido a Gerencia Financiera solicitando ampliación presupuestaria o bien ampliación de economías.
7	Operador de Registro Financiero-Contable	Crea el CUR respectivo en el - SICOIN.
8	Operador de Registro Financiero-Contable	Si el expediente tiene saldo de un centavo, nómina de incapacidad temporal, IGSS Patronal y continúa en paso No. 9, de lo contrario continúa en paso No. 12.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.6 (3/3)

9	Operador de Registro Financiero-Contable	Crea la orden de compra, CUR de Compromiso, la liquidación respectiva y CUR devengado en el SIGES.
10	Operador de Registro Financiero-Contable	Crea CUR de COMPROMISO y CUR devengado en SICOIN.
11	Analista de Registro Financiero-Contable	Autoriza orden de compra, liquidación, así como CUR de compromiso y CUR devengado en SICOIN.
12	Analista de Registro Financiero-Contable	Envía expedientes a la Dirección de Contabilidad.
		Fin del procedimiento.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES



5.1.7 Finiquito de entrega de cargo

Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala		No. 5.1.7 (1/3)
Unidad de Administración de Recursos Humanos (Nóminas y Planillas)		
Finiquito de entrega de cargo		
Objetivo: Garantizar la solvencia de una persona ante el Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala.		
Responsable: Nóminas y Planillas/Unidad de Administración de Recursos Humanos		
Descripción del Procedimiento		
Paso No.	Actor / Puesto	Descripción
1	Ex laborante de la Institución	Completa de "Solicitud de finiquito", con sello de Dotación de RRHH
2	Secretaria II / Recepción	Verifica si prestó servicio anterior al año 2012, continúa en paso No. 3, si prestó servicio de 2012 a la fecha continúan en paso No. 5.
3	Secretaria II / Recepción	Requiere solvencias mínimas al ex laborante
4	Ex laborante de la Institución.	Gestiona ante las distintas dependencias de las Unidades Administrativas, las solvencias

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.7 (2/3)

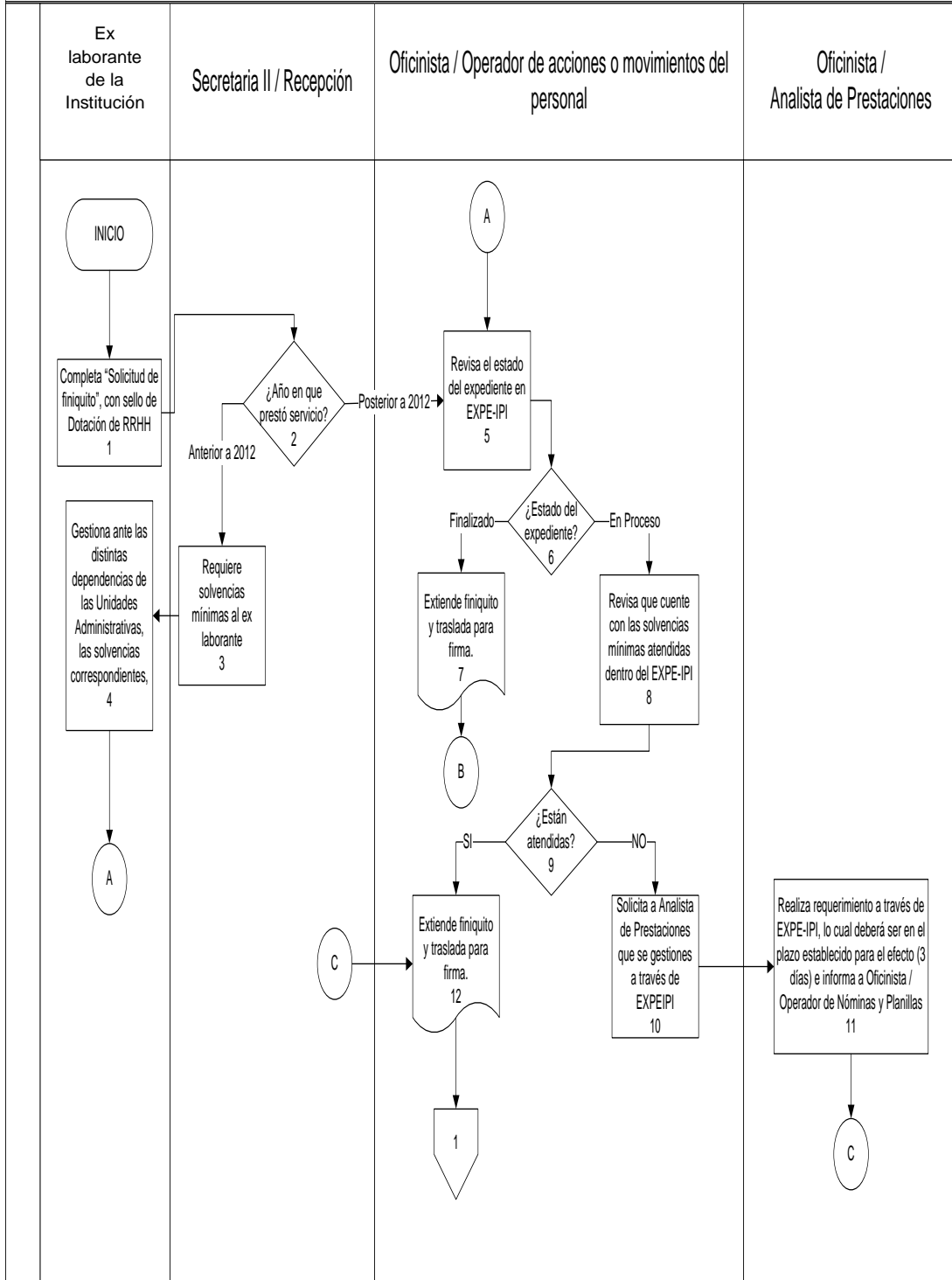
		correspondientes, y continua en paso No. 5
5	Oficinista / Operador de Nóminas y Planillas	Revisa el estado del expediente en EXPE-IPI y CRJADE.
6	Oficinista / Operador de Nóminas y Planillas	Si el estado es finalizado, continua en paso No. 7, si está vigente en proceso de dependencias continúa en paso No. 8.
7	Oficinista / Operador de Nóminas y Planillas	Extiende finiquito y continúa en paso No. 13.
8	Oficinista / Operador de Nóminas y Planillas	Revisa que cuente con las solvencias mínimas atendidas dentro del EXPE-IPI
9	Oficinista / Operador de Nóminas y Planillas	Si no están atendidas, continúa en paso No. 10, si están atendidas continúa en paso No. 11.
10	Oficinista / Operador de Nóminas y Planillas	Solicita a Analista de Prestaciones que se gestione a través de EXPE-IPI.
11	Oficinista / Analista de Prestaciones	Realiza requerimiento a través de EXPE-IPI, lo cual deberá ser en el plazo establecido para el efecto (3 días) e informa a Oficinista /

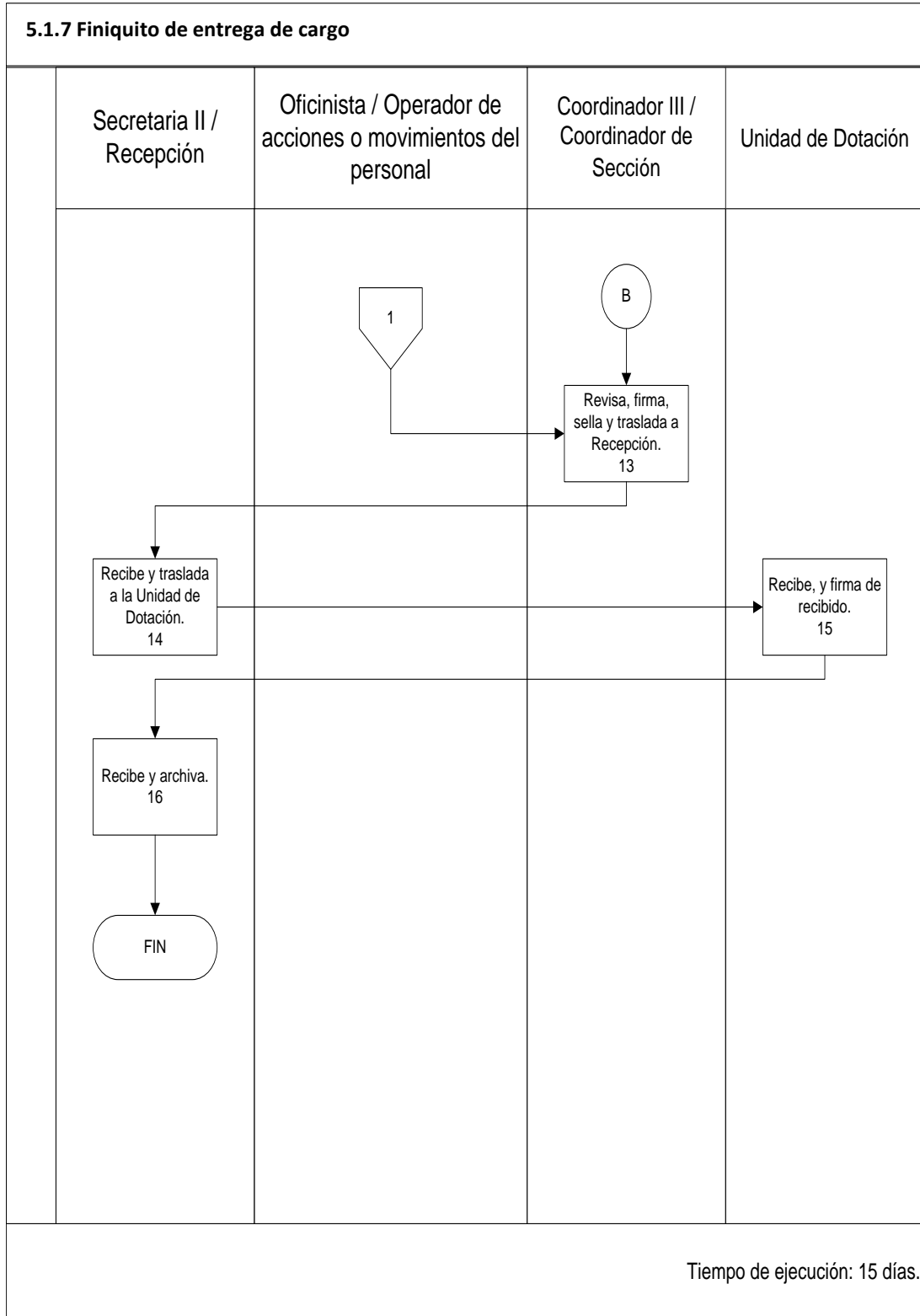
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL PAGO DE
PRESTACIONES LABORALES E INDEMNIZACIONES**

No. 5.1.7 (3/3)

		Operador de Nóminas y Planillas.
12	Oficinista / Operador de Nóminas y Planillas	Extiende finiquito y traslada para firma.
13	Coordinador III / Coordinador de Sección	Revisa, firma, sella y traslada a Recepción.
14	Secretaria II / Recepción	Recibe y traslada a la Unidad de Dotación.
15	Unidad de Dotación	Recibe, y firma de recibido.
16	Secretaria II / Recepción	Recibe y archiva.
		Fin del procedimiento.

5.1.7 Finiquito de entrega de cargo





CONCLUSIONES

1. En el trabajo de tesis, en la unidad de análisis, se estableció que no cuentan con controles eficaces y eficientes que permitan garantizar el adecuado registro y presentación de información respecto al pago de prestaciones laborales e indemnizaciones, esto induce que el personal de la entidad no registre el pago correctamente y ocasione atrasos.
2. El pago de prestaciones laborales e indemnizaciones representan para la unidad de análisis uno de los rubros más importantes dentro de la ejecución presupuestaria, los documentos de respaldo de expedientes para pago se encuentran incorrectos e incompletos, no soportan oportunamente el adecuado registro y control, lo que podría ser sancionado por ente fiscalizador.
3. En la consultoría para la elaboración del manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones como una herramienta, se observó la duplicidad de documentos de respaldo y omisión de detalles al trasladar la información, lo que no le permite a la entidad contar con información confiable.
4. El manual de políticas y procedimientos permitirá a la unidad de análisis, presentar información financiera confiable y oportuna a la alta gerencia respecto al pago de prestaciones laborales e indemnizaciones.

RECOMENDACIONES

1. El uso adecuado y continuo del manual, permitirá que se logre la formalización de los procesos para un mejor control y estandarización de estos, facilitando a su vez el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
2. Utilizar el manual de políticas y procedimientos para el pago de prestaciones laborales e indemnizaciones en las diferentes actividades del departamento de Nóminas y Planillas del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, así como la correspondiente asignación de responsabilidades y compromiso a los empleados que intervienen en el proceso.
3. Se recomienda al Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, proporcionar a todos los miembros del departamento de Nóminas y Planillas copia del manual de políticas y procedimientos para que sea fuente de consulta y de esta forma se puedan estandarizar las operaciones que se realizan dentro del departamento, y le ahorre y facilite el tiempo al trabajador.
4. Es necesario que la Gerencia General del Instituto para el Apoyo de Asuntos Legales de Guatemala, evalúe y utilice diversas herramientas que permitan organizar los distintos departamentos y áreas que conforman la misma y proceder con la constante actualización del manual de políticas y procedimientos para implementar mejoras continuas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala. 2013. 103 páginas
2. Álvarez Torres, Martín G. (2015). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos (3ª. Ed.). México. D.F., México: Grupo ALBE Consultoría. 281 páginas.
3. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Código de Ética Profesional. Guatemala. 2008. 10 páginas
4. Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, Ética del Contador Público y Auditor. Guatemala. 5 Páginas
5. Congreso de la República de Guatemala, Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002. Guatemala. 2002. 8 páginas
6. Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002. Guatemala. 2002. 28 páginas
7. Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto número 101-97 y su Reglamento. Guatemala. 1998. 58 páginas
8. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748. Guatemala. 1978. 24 páginas.

9. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto número 89-2002. Guatemala. 2002. 14 páginas.
10. Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario, Decreto número 6-91. Guatemala. 1991. 69 páginas.
11. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92. Guatemala. 1992. 43 páginas.
12. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto número 27-92. Guatemala. 1992. 52 páginas.
13. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Impuesto Sobre la Renta, Decreto número 10-2012. Guatemala. 2012. 79 páginas.
14. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto número 57-2008. Guatemala. 2008. 20 páginas.
15. Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1441. Guatemala. 1961. 228 páginas
16. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1633, Pago de Aguinaldo para los Empleados Públicos y su Reglamento. Guatemala. 1966. 4 páginas.
17. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores de Sector Privado y Público, Decreto No. 42-92. Guatemala. 1992. 3 páginas.

18. Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000. Encargados de Aseguramiento distintos de la Auditoría o de la Revisión de Información Financiera (Edición Diciembre 2013). 162 páginas

19. Contraloría General De Cuentas Sistema De Auditoría Gubernamental Proyecto SIAF-SAG, Normas Generales de Control Interno Gubernamental. Guatemala. 2006. 36 Páginas

20. Presidencia de la República, Bono Vacacional, Acuerdo Gubernativo No. 642-89. Guatemala. 1989. 5 páginas

WEB GRAFIA

21. Consultoría: consultado el 6 de agosto de 2020 a las 14:02 horas, recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-teoria-de-la-consultoria/>
22. Definición de manual de políticas y procedimientos: consultado el 12 de enero de 2021 a las 22:28 horas, recuperado de <https://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-procedimientos-que-son-y-porque-tenerlos/>
23. Descentralización Administrativa: consultado el 5 de agosto de 2020 a las 10:09 horas, recuperado de: <http://diccionariojuridico.mx/definicion/descentralizacion-administrativa/>
24. Etapas del proceso de la Consultoría: consultado el 06 de enero de 2021 a las 14:16 horas, recuperado de: <https://redconcreta.com/etapas-del-proceso-consultoria/>
25. Ética: consultado el 6 de agosto de 2020 a las 11:40 horas, recuperado de: <https://sites.google.com/site/etica2012344564/tematica>
26. Ética profesional: consultado el 6 de agosto de 2020 a las 11:55 horas, página 4 del documento, recuperado de: http://e-spacio.uned.es/fez/n10.10_tica_profesional
27. Manual de procedimientos: consultado el 5 de agosto de 2020 a las 14:52 horas, recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

28. Políticas: consultado el 5 de agosto de 2020 a las 14:30 horas en página 14 del documento, recuperado de:

https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep.pdf

29. Políticas: consultado el 5 de agosto de 2020 a las 14:40 horas, recuperado de:

<https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/7-politicas-y-reglas>