



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

**DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PUESTOS,
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DE
FUNDAMAR Y MANEJO DE DESECHOS EN LA ESCUELA DE LA
COLONIA JUAN GERARDI EN SAN PEDRO AYAMPUC**

JORGE PABLO OLIVA MUÑOZ

Asesorado por Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Guatemala, septiembre de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PUESTOS,
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DE
FUNDAMAR Y MANEJO DE DESECHOS EN LA ESCUELA DE LA
COLONIA JUAN GERARDI EN SAN PEDRO AYAMPUC**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JORGE PABLO OLIVA MUÑOZ

ASESORADO POR EL ING. JAIME BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I:	Ing. Murphy Olympos Paiz Recinos
VOCAL II:	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III:	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR:	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADOR:	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR:	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado

DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PUESTOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DE FUNDAMAR Y MANEJO DE DESECHOS EN LA ESCUELA DE LA COLONIA JUAN GERARDI EN SAN PEDRO AYAMPUC

Tema que me fue asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 26 de noviembre de 2003.

Jorge Pablo Oliva Muñoz

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinito amor, el don de la vida y las oportunidades que me ha dado a lo largo de ella.

A FUDAMAR, en especial al hno. José Ángel Henríquez, por la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

Al Ing. Jaime Batten, por su asesoría y apoyo incondicional a lo largo de mi trabajo de graduación.

A mis padres por su amor, y apoyo durante toda mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	VIII
RESUMEN	XII
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. DESCRIPCIÓN GENERAL	1
1.1. Breve historia	1
1.1.1. Beneficios que presta FUNDAMAR	2
1.1.2. Logros	3
1.1.3. Fundamento legal	3
1.2. Descripción de la estrategia administrativa actual	3
1.2.1. Valores	4
1.2.2. Objetivo	4
1.2.3. Mercado meta	4
1.2.4. Perfil del beneficiado	4
1.2.5. Generalidades de la estrategia administrativa actual	5
1.2.5.1. Observaciones	5
1.2.5.2. Recomendaciones	6
1.2.5.3. Declaración de misión y visión	6
1.2.5.3.1. Misión	6
1.2.5.3.2. Visión	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Organización	9
2.1.1. Estructura organizacional	9
2.1.1.1. Declaración de misión, visión, valores y metas.	10
2.1.2. Manuales administrativos	10
2.1.2.1. Qué son los manuales administrativos	11

2.1.2.2. Objetivo general de los manuales administrativos	12
2.1.2.3. Tipos de manuales	13
2.1.3. Principales contenidos de los manuales	17
2.1.4. Manual de organización y funciones	19
2.1.5. Manual de procedimientos	20
2.2. Manejo de desechos	21
2.2.1. Contaminación general	21
2.2.2. Clasificación de desechos sólidos	22
2.2.2.1. Desechos domésticos o residuales	23
2.2.3. Desechos líquidos	24
2.2.4. Reciclaje	24
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN, PUESTO, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS QUE EXISTEN ACTUALMENTE EN FUNDAMAR	27
3.1. Metodología a emplear para realizar la descripción de puestos, funciones y procedimientos	27
3.1.1. Hallazgos de las entrevistas	29
3.1.2. Hallazgos de las encuestas	30
3.1.3. Hallazgos de las observaciones	30
3.1.4. Hallazgos del análisis de documentos	31
3.2. Diagnóstico de la situación actual	31
3.2.1. Macroentorno	31
3.2.2. Microentorno	32
3.2.2.1. Análisis FODA	32
3.2.2.2. Análisis del sistema FUNDAMAR	32
3.3. Descripción de la organización	36
3.3.1. Organigrama general	38
3.3.2. Procedimientos existentes	39

4.8.2. Primera parte: organizaciones internas	53
4.8.2.1. Consejo provincial	53
4.8.2.2. Comisión de solidaridad	53
4.8.2.3. Junta de fundadores	53
4.8.2.4. Consejo consultivo	54
4.8.3. Segunda parte: puesto y funciones	54
4.8.3.1. Director general	55
4.8.3.2. Secretaria general	57
4.8.3.3. Director de programas y proyectos	59
4.8.3.4. Subdirector de programas	60
4.8.3.5. Subdirector de proyectos	61
4.8.3.6. Director administrativo	62
4.8.3.7. Contador	64
4.8.3.8. Mantenimiento y trámites	65
4.8.3.9. Director de comunicaciones	66
4.8.3.10. Coordinador de recursos humanos	67
4.8.4. Comisiones regionales	68
4.8.4.1. Director general regional	68
4.8.4.2. Director financiero regional	69
4.8.4.3. Director informativo regional	70
4.9. Simbología utilizada	71
4.10. Procedimientos mejorados	73
4.10.1. Procedimientos administrativos	73
4.10.2. Principales procedimientos contables	94
4.10.3. Procedimientos técnicos	103
4.10.4. Procedimientos de comunicación	109
4.10.5. Proceso de promoción e integración del voluntariado	113
4.10.5.1. Definición del voluntario	118

4.10.5.2.	Perfil general del voluntario	118
4.10.5.3.	Diseño de la carta compromiso	118
4.10.5.4.	Diseño de base de datos de opciones de lugares para hacer voluntariado	123
4.10.5.5.	Diseño de una base de datos de voluntariado	126
4.10.5.6.	Informe y evaluación posterior	127
4.11.	Glosario	128
4.12.	Principales acciones para implementar el manual	128
4.12.1.	Inducción a su uso	129
4.12.2.	Metodología	129
4.12.3.	Distribución	130
4.12.4.	Recomendaciones generales para su uso	130
4.12.5.	Prueba piloto	130
4.12.6.	Calendarización de actualizaciones	131
4.13.	Costo de implementar el manual	131
4.14.	Costo anual en sueldos del personal	131
5.	ESTUDIO AMBIENTAL PARA LA ESCUELA EN LA COLONIA JUAN GERARDI EN SAN PEDRO AYAMPUC.	133
5.1.	Descripción del proyecto	133
5.2.	Fundamento legal	134
5.3.	Desechos sólidos que se producirán	134
5.3.1.	Acciones para mitigar	134
5.3.1.1.	Opción No. 1: reciclaje	135
5.3.1.1.1.	Cómo se reciclará	135
5.3.1.1.2.	Cómo se extraerán de la escuela	134
5.3.1.1.3.	Costo del reciclado	136
5.3.1.1.4.	Evaluación económica	137
5.3.1.1.5.	Beneficios	138
5.3.1.2.	Opción No. 2: recolección de basura sin previa	

clasificación	139
5.3.1.2.1. Servicios prestados de recolección	139
5.3.1.2.2. Costo de la recolección	139
5.3.1.2.3. Evaluación económica	139
5.3.1.2.4. Beneficios	140
5.3.1.3. Comparación de la opción No. 1 contra opción No. 2	140
5.4. Desechos líquidos que se producirán	140
5.4.1. Acciones para mitigar los daños	140
5.4.1.1. Opción No. 1: planta de tratamiento	141
5.4.1.1.1. Descripción de la planta de tratamiento	141
5.4.1.1.2. Evaluación económica	142
5.4.1.1.3. Beneficios	143
5.4.1.2. Opción No. 2: fosa séptica	143
5.4.1.2.1. Descripción	143
5.4.1.2.2. Evaluación económica	144
5.4.1.2.3. Beneficios	145
5.4.1.3. Comparación de la opción No. 1 contra opción No. 2	145
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
BIBLIOGRAFÍA	152
APÉNDICE	154

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de institución marista	36
2	Organigrama de FUNDAMAR	47
3	Organigrama de sedes regionales	48
4	Menú principal, base de datos	120
5	Base de datos, información del lugar	121
6	Base de datos, información general del lugar	122
7	Base de datos, información del voluntario	123
8	Evaluación económica de la escuela	135

TABLAS

I	Costo de implementar el manual	128
II	Costo anual en sueldos de personal	129
III	Cotización de compra de material reciclado	132
IV	Resumen, costo del reciclado	134
V	Evaluación económica de la planta de tratamiento	140
VI	Costos de la fosa séptica	141

GLOSARIO

Actor de la provincia	Toda persona que de alguna manera está ligada a la institución marista en la provincia.
Benefactor	Persona o institución que colabora económicamente para el sostenimiento de alguno de los proyectos ejecutados en la provincia. Sus depósitos son efectuados en la administración de la obra marista más cercana; puede indicar cuál es el destino que desea que tenga su donación.
BIS	Siglas que denominan a la ONG italiana que significan Secretariado Internacional de Desarrollo
Colaborador	Persona o institución que ayuda, ad honórem, con su experiencia laboral y/o profesional.
DBO	Siglas que significan demanda bioquímica de oxígeno.
Gestión de fondos	Realizar las diligencias necesarias para obtener los fondos requeridos para un programa y/o proyecto.
Programa	Actividades diseñadas por la fundación diferente a los proyectos de infraestructura, que contribuyen a alcanzar las metas de la institución.
Proyecto	Conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para

lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución

Consejo Consultivo	Órgano institucional conformado por el director y las personas que ocupan los puestos del nivel inmediato inferior en el organigrama.
Consejo Provincial	Máxima instancia jerárquica de los hermanos maristas, encargada de coordinar y dirigir el funcionamiento de la institución en Centro América (a excepción de Honduras) y Puerto Rico.
Comisión de Solidaridad	Grupo de personas elegidas por el Consejo Provincial que son electas para fungir como junta de fundadores de FUNDAMAR.
Cooperante	Persona laica que desea colaborar directamente en la fundación ya sea como recurso humano o financiero.
Comisión regional	Comisión situada en algún centro de la institución que sirve como administradora y enlace entre la dirección central y el POP.
Factibilidad	Éste contempla los estudios de: mercado, técnico, financiero, administrativo, económico, ambiental, legal y

algunas veces social; se refiere a si un proyecto se puede hacer o no.

Floculación	Proceso por el cual una sustancia dispersa coloidalmente se separa en forma de partículas discretas, y no como masa continua, del líquido que la contiene.
GPD	Siglas que significan galones por día.
Lhd	Siglas que significan litros- habitantes por día.
Provincia	Se denomina así a un conjunto de países donde está presente la orden religiosa; la provincia de Centroamérica está compuesta por: Guatemala, Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Puerto Rico.
POP	Siglas que significan programas o proyectos.
SED	Siglas que denominan a la ONG española Solidaridad, Educación y Desarrollo.
Sostenibilidad	Se refiere al hecho de satisfacer las necesidades presentes sin poner en peligro la satisfacción de las necesidades futuras.
Viabilidad	Se refiere a la voluntad política de quienes tienen autoridad para tomar las decisiones.
Voluntario	Persona que se ofrece para dedicar un tiempo gratuito la

provincia. El tiempo puede ser desde espacios ocasionales hasta un año completo y las modalidades de la colaboración son de acuerdo a sus inquietudes y posibilidades.

RESUMEN

A continuación se presenta un manual de puestos, funciones y procedimientos de la Fundación Marista y una propuesta para el manejo de desechos en la escuela de la colonia Juan Gerardi.

Se da inicio con una descripción general de la institución, información que sirve más adelante para el análisis FODA y el análisis de sistemas. En esta misma sección se localiza la nueva misión y visión de la fundación.

Se puede encontrar un marco teórico sobre el origen, contenido y explicación de los manuales administrativos, el cual sirvió de base teórica para la elaboración del mismo.

Se elaboraron encuestas, entrevistas, observaciones y análisis de documentos existentes para recopilar la información necesaria para definir y mejorar las funciones y procedimientos existentes.

Se puede encontrar que la descripción de puesto, funciones y procedimientos es una contribución a la estructuración de FUNDAMAR.

Al final del documento se localiza el estudio de las diferentes alternativas propuestas para manejar los desechos en la escuela de la colonia Juan Gerardi.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseño y documentación de los manuales de puestos, funciones y procedimientos para la operación de FUNDAMAR y manejo de desechos en la escuela de la colonia Juan Gerardi en San Pedro Ayampuc.

ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis de la situación actual de la fundación.
2. Documentar los procedimientos existentes en la fundación.
3. Realizar un manual de procedimientos administrativos de la fundación para tener un material de apoyo que facilite el trabajo.
4. Realizar un manual de organización y funciones de la fundación para que cada empleado sepa con exactitud cuáles son sus obligaciones.
5. Diseñar nuevos puestos e identificar sus funciones y atribuciones para contribuir a la consolidación de la fundación a mediano plazo
6. Diseñar el enunciado de misión y visión para mejorar el desempeño laboral del personal.
7. Mitigar el impacto ambiental de la construcción de la escuela planificando el manejo de desechos.

8. Inducir sobre la importancia y uso de los manuales para la mejora de la productividad

9. Definir las principales acciones para capacitar a los niños y docentes de la escuela en el tema del reciclaje para contribuir a mitigar los daños por desechos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones reconocen la necesidad de contar con la documentación adecuada que dé soporte a las actividades que realizan y dar razón de ellas. Dentro de las documentaciones básicas encontramos los manuales administrativos, los cuales son diversos y de mucha utilidad para la operación de cualquier institución.

Fundación Marista o por su siglas FUNDAMAR es una fundación constituida por la institución religiosa de los hermanos maristas, destinada para promover y coordinar el movimiento de solidaridad en proyectos o programas para Centro América y Puerto Rico.

A continuación se presenta el manual de puestos, funciones y procedimientos de FUNDAMAR; se da inicio con una descripción de la fundación y a partir de esos datos se analiza la situación en la que se encuentra, se justifica y elabora el manual.

En el manual se describe la organización con un organigrama y su respectiva descripción de puestos y funciones continuando con la de sus principales operaciones; de esta manera se contribuye a la documentación, para contribuir con el fortalecimiento de la fundación y contar con un material para futuras mejoras.

Al final del trabajo se encuentra la propuesta para el manejo de desecho en la escuela ubicada en la colonia Juan Gerardi del municipio de San Pedro Ayampuc, escuela que está en su fase de construcción.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1. Breve historia

La fundación marista o FUNDAMAR, constituida el 30 noviembre de 2001, reconoce sus orígenes en la oficina Provincial de Solidaridad, órgano de la Provincia Marista de América Central creado en 1998. La oficina fue creada por el Consejo Provincial como una obra de interés común destinada a promover y coordinar el movimiento de solidaridad en los países que conforman la Provincia y, al mismo tiempo, canalizar la ayuda de personas y voluntarios que este movimiento conlleva. Se quería con ella, además, responder a la necesidad de intensificar la educación y la concienciación en la justicia y la solidaridad dentro de los centros educativos y movimientos maristas, fomentando en ellos una mayor sensibilidad social.

La Oficina comenzó a funcionar en febrero de 1999 y centró su acción en producir materiales para jornadas específicas de solidaridad en los centros educativos y en dar seguimiento a distintos proyectos en las áreas de educación y vivienda. Se nombró a un hermano que asumió la coordinación como parte de su misión. El hermano José Antonio Alonso fue coordinador los dos primeros años y fue sucedido por el hermano Rodrigo Cuesta en el 2001.

El campo de acción de la oficina se amplió y su rol provincial se vio redimensionado dentro de la coyuntura generada por los terremotos de El Salvador en el 2001. Durante ese año, se coordinó la ayuda recibida de muchísimas personas e instituciones de distintos países para paliar el sufrimiento de muchas personas e iniciar la reconstrucción de centenares de

viviendas para familias damnificadas. La ayuda gestionada se acercó al millón de dólares.

En el 2001 el Consejo Provincial realizó una reflexión destinada a definir el futuro de la oficina y, hacia finales del año, tomó la decisión de convertirla en una fundación reconocida según las leyes de Guatemala, sin que por ello perdiera su carácter y su radio de acción centroamericanos. En enero de 2002 asumió la coordinación de la fundación el hermano José Ángel Henríquez. El plan de trabajo de la fundación se realiza en estrecha comunicación con la Comisión Provincial de Solidaridad y con el Consejo Provincial.

1.1.1. Beneficios que presta FUNDAMAR

- a. Promover y acompañar la solidaridad en América Central y Puerto Rico.
- b. Captar y canalizar fondos de organismos nacionales e internacionales de cooperación.
- c. Promover y coordinar el voluntariado.
- d. Elaborar y distribuir material didáctico de concienciación en la solidaridad.
- e. Cooperar en y realizar obras de infraestructura a nivel de Centro América.
- f. Promover y realizar toda clase de actividades legales que incrementen el patrimonio.
- g. Apoyar la promoción humana integral.
- h. Impulsar proyectos de educación formal y no formal.
- i. Desarrollar toda clase de obras y actividades de beneficio social, que se puedan impulsar en las poblaciones necesitadas.
- j. Cooperar con instituciones que tuvieran fines similares y, desde luego, siempre que así lo ameriten las circunstancias del caso.

1.1.2. Logros

Éstos son algunos de los pasos dados en el camino hacia la consecución del objetivo:

- Apoyo a proyectos de solidaridad ejecutados en la provincia.
- Apoyo a proyectos de solidaridad (infraestructura) por otras instituciones y grupos.
- Establecimiento de vínculos con diversas congregaciones e instituciones, como SED y BIS.
- Pasos en la estructuración y coordinación de experiencias de voluntariado.
- Contribución a la sensibilización en la solidaridad en los actores de la provincia.

1.1.3. Fundamento legal

Después de un largo proceso de trámites, la fundación y sus estatutos fueron aprobados oficialmente por el gobierno de Guatemala según Acuerdo Ministerial número 2235-2C (publicado en el Diario de Centro América, tomo CCLXX, número 83, el lunes 13 de enero de 2003, página 3).

1.2. Descripción de la estrategia administrativa actual

Actualmente se cuenta con algunos conceptos que son parte de la estrategia administrativa, por ejemplo los valores, mercado meta, perfil del beneficiado; sin embargo, no existe una declaración de misión y visión, por lo que se aprovecha este inciso para diseñarlos.

1.2.1. Valores

Solidaridad: valor que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a colaborar con ellos. Esta unión y cooperación se manifiesta cada vez que se procura el bienestar de los demás y se comparten iniciativas que impulsan a servicio: para mejorar la sociedad sólo tenemos que decidirnos a tomar los problemas sociales en nuestras manos y compartir las tareas

Justicia: inclinarse a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece basado en la empatía.

1.2.2. Objetivo

Promover y acompañar la sensibilización y las iniciativas de solidaridad de los hermanos y de los seglares (principales actores) de la Provincia Marista de América Central, en fidelidad al carisma de Marcelino Champagnat y a las llamadas del XX Capítulo General.

1.2.3. Mercado meta

“Todas las personas y en especial los jóvenes que están en situación de riesgo o viven en las fronteras de la sociedad”¹ y de alguna manera garanticen el crecimiento de nuestra cadena de solidaridad.

1.2.4. Perfil del beneficiado

En orden jerárquico los beneficiados son:



FUNDAMAR

- Niños y jóvenes de escasos recursos del área urbana y rural de Centro América y Puerto Rico.
- Mujeres y hombres excluidos de comunidades rurales y periféricas de las ciudades de centro América y Puerto Rico
- Comunidades arrasadas por fenómenos de la naturaleza, en diferentes realidades de Centro América y Puerto Rico.
- Las demás personas que fueran calificadas por la Comisión de solidaridad, el consejo provincial o la oficina central de FUNDAMAR.

1.2.5. generalidades de la estrategia administrativa actual

A partir de estos datos se pueden observar algunos aspectos generales, los cuales se enriquecerán en el análisis elaborado en el capítulo 3.

1.2.5.1. Observaciones

- No existe un documento único que contenga toda la estrategias administrativas, menos aún una planeación estratégica.
- No existe una planeación estratégica con todos sus componentes.
- Falta diseñar la declaración de misión y visión.
- Muchos de los factores antes expuestos fueron obtenidos por entrevista no por documentación.

1.2.5.2. Recomendaciones

- Realizar una planeación estratégica que incluya los principales metas a alcanzar en los próximos 3 años.
- Realizar las declaraciones de misión y visión para que sirvan de orientación en todas sus labores.
- Que en la planeación estratégica se forme un equipo que incluya a los principales actores para que exista un compromiso real y una planeación integral.

1.2.5.3. Declaración de misión y visión

La declaración de misión y visión son muy importantes en cualquier empresa o institución por pequeña o grande que sea, pues sirve como un guía principal, que mantiene en sintonía a los colaboradores de la misma.

1.2.5.3.1. Misión

“Somos una fundación donde nos sentimos tan unidos a nuestros semejantes que no podemos dar la espalda ante las necesidades de nuestros tiempos; por lo que estamos decididos a promover, coordinar y acompañar programas que hagan vida, nuestro principal valor, la solidaridad.

Queremos expandir cada vez más y en más personas ese deseo de ayuda mutua; esa expresión operante de caridad.”

1.2.5.3.2. Visión

FUNDAMAR desea para los próximos tres años establecer las bases y las estructuras necesarias para el funcionamiento a largo plazo de la fundación.

Buscaremos la ayuda que sea necesaria para promover, formular y ejecutar programas con móviles de solidaridad humana en Centro América y Puerto Rico.

Haremos todos los esfuerzos para infundir en las personas el deseo de ser agentes de cambio para crear una cultura de solidaridad comenzando por los actores de la Comunidad Provincial, es decir hermanos y seglares maristas.

Queremos construir una red en constante crecimiento, que busque el amor y la empatía con los más necesitados y desatendidos haciendo nuestras sus preocupaciones para contribuir a solventarlas.

Haremos todo siempre con humildad, sencillez y modestia, dejando que Dios actúe, cada vez más en nosotros, “ haciendo el bien sin ruido”, siendo concientes de nuestras propias limitaciones comprenderemos mejor a las personas.²



FUNDAMAR

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Organización

La organización es prácticamente una obligación para lograr eficazmente cualquier objetivo, con el tiempo, este concepto ha evolucionado y se ha complementado con otros, como la estructura organizacional, organigramas, declaraciones de misión, etc.

2.1.1. Estructura organizacional

La palabra organización proviene del griego *organon* que significa instrumento, es decir, que la organización persigue un fin de lo contrario no existiría.

La organización tiene tres objetivos generales, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí; el crecimiento, la estabilidad, y la interacción; sin embargo, cada organización persigue fines específicos, que constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades y sus existencias; de aquí nace el enunciado de misión y visión (entre otros factores que se incluyen en una planeación estratégica). La misión y visión sirve a los miembros y a los extraños para indicar una dirección, un punto concreto al cual se aspira llegar.

Todo organismo, para que pueda funcionar debe de contar con los siguientes elementos:



FUNDAMAR

- Partes diversas entre sí; ningún organismo se forma de partes idénticas.
- Unidad funcional: estas partes diversas tienden al mismo fin, el enunciado de misión, visión y una planeación estratégica contribuyen a ir en una dirección.
- Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas, para facilitar esta coordinación son de gran ayuda los manuales.

2.1.1.1. Declaración de misión, visión, valores y metas.

- *Misión:* es un enunciado que indica la razón de ser de la organización, suele incluir el ramo de actividad al que se dedica, quiénes son sus clientes; de alguna manera debe inspirar a los empleados.
- *Visión:* son los valores fundamentales de una organización, se refiere al fin último que se quiere alcanzar, generalmente inspiran las mentes y los corazones de los miembros de la organización.
- *Valores:* son aquellos factores por los cuales una empresa se rige, sirve para enmarcar el trabajo y dirigirlo con ciertas reglas.
- *Meta:* es aquello con lo que está comprometida una empresa, lo que desea alcanzar.

2.1.2. Manuales administrativos



FUNDAMAR

El uso de los manuales es cada día más común, no se adquiere un electrodoméstico, sin un pequeño manual, no se diga algo más complicado con software, instrumentos técnicos, etc. y por qué no una empresa.

Los manuales administrativos, son cada día más comunes y necesarios, para nada una moda entre las empresas, sino que una herramienta de administración.

2.1.2.1. Qué son los manuales administrativos

El origen de los manuales es relativamente reciente, se inició en la segunda guerra mundial cuando la transmisión de información se hacía complicada; sin embargo, se tiene conocimiento de la existencia de manuales de procedimientos al final del siglo XVIII y en el XX, estaban asociados a la ingeniería industrial en trabajos de fábrica y de taller.

Existen diferentes definiciones de manuales administrativos dentro de las más comunes encontramos la de Agustín Reyes Ponce quien opina que “el concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”³

Otra definición bastante completa es la de Graham Kellog: “el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por



FUNDAMAR

escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”⁴

Se podría tener un sin número de definiciones de manuales administrativos, tantos como tipos de manuales; sin embargo, derivado de lo anterior se podría decir que manuales administrativos son documentos en donde se encuentra, de forma lógica, información necesaria para la toma de decisiones en el puesto de trabajo. El manual administrativo estandariza operaciones, normas, procedimientos y funciones

2.1.2.2. Objetivo general de los manuales administrativos

La realización de manuales administrativos en cualquier institución persigue muchos objetivos, algunos de ellos son.

- Contar con una visión de la organización.
- Contar con un material de apoyo para realizar mejoras.
- Definir funciones a cada unidad administrativa evitando duplicidad y omisiones.
- Mantener informados a todos los empleados.
- Aumentar el rendimiento disminuyendo el tiempo en la realización de las funciones.
- Facilitar la inducción de personal nuevo.
- Establecer el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Orientar a los proveedores de bienes o servicios y a aquellas instituciones que tengan alguna relación con la empresa.



FUNDAMAR

- Servir como material de apoyo para investigaciones y desarrollo.
- Estandarizar los tecnicismos más utilizados.
- Contar con un material que dé soporte en la toma de decisiones.
- Evaluar el rendimiento de la empresa comparando la situación real con la expresada en los manuales.

2.1.2.3. Tipos de manuales

Existen diferentes tipos de manuales y diferentes tipos de clasificación, algunos autores lo dividen en cuatro tipos y otros llegan hasta quince, a continuación se detallan los más comunes, con sus diferentes nombres, se ha puesto al principio el nombre más común.

a. *Por su área de aplicación o alcance (también llamado naturaleza)*

- **Macroadministrativo o generales:** son aquéllos que contienen información de dos o más instituciones.
- **Mesoadministrativos:** son aquéllos que contienen información de dos o más sectores, grupos u organizaciones de la misma institución.
- **Microadministrativos o particulares:** éstos se refieren a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o particular.
- **De puesto o individual:** se refiere a los manuales que son utilizados por una persona o puesto en particular.



FUNDAMAR

b. Por su contenido

- **De organización y funciones:** estos manuales describen de forma detallada la estructura de la empresa y señalan los puestos, funciones y jerarquías.

C.L. Littlefield declara al respecto: “los manuales [organización] se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás”⁵

El manual de organización y funciones (a veces sólo llamado de organización o manual de puestos y funciones), es de vital importancia para orientar el trabajo de todos los empleados, evaluar su rendimiento, y facilitar la inducción del personal a su puesto de trabajo.

- **Objetivos y políticas:** a veces llamado manual de políticas, contiene las líneas guías que sirven como marco de actuación para la realización de cualquier tipo de acción en una organización.

Se entiende por política los enunciados que describen los límites de acción, al respecto J.G,Hendrick escribe: “política no es otra cosa que una actitud de la dirección”⁴



FUNDAMAR

- **Normas y procedimientos:** a veces llamado manual de procedimientos, de operaciones, prácticas, rutinas de trabajo, de trámites. Éste señala de manera ordenada los procedimientos de la organización.

Permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos.

- **Historia de la empresa:** para muchas instituciones incluir información respecto a la historia de la compañía ayuda al empleado a tener un sentido de pertenencia a la misma.

Generalmente el manual de historia de la empresa se incluye como parte de la presentación de los manuales de organización, de políticas o de personal.

- **De contenidos múltiples (de técnicas):** son los que contienen material diverso, que incluye información de dos o más manuales; el objetivo de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte económicamente factible.
- Que técnicamente se estime necesaria la integración de la información.

- **Del empleado:** ésta es de vital importancia para la inducción de personal nuevo, generalmente incluye un breve historial, prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.

Si es específico puede incluir las funciones y atribuciones de su puesto, y los procedimientos que debe realizar.

c. *Por su función específica o área de aplicación*

- **Sueldos y salarios:** describe la estructura salarial de una empresa. Asegura una distribución justa y da soporte en la toma de decisiones de este tópico.
- **De técnicas:** agrupa los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial, algunos entendidos lo asocian al manual de procedimientos.
- **De ventas:** sirve como un instructivo que integra información específica para apoyar la función de venta, suele incluir:
 - Descripción del producto
 - Mecanismos para llevarlo a cabo
 - Políticas de funcionamiento
 - Análisis ambiental
- **De producción:** elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

Así podemos encontrar otros tipos de manuales como el de finanzas, sistemas, etc., puede haber cantidad de manuales como cantidad de

departamentos; manuales de un solo procedimiento (procesamiento de datos) o manuales de programas (manual del voluntario).

2.1.3. Principales contenidos de los manuales

La estructura del contenido suele ser igual en todos los manuales administrativos siendo sus principales partes:

a. Identificación

Incluyen estos datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título o extensión del manual.
- Lugar y fecha de realización.
- Número de revisión (si fuera el caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Cantidad de ejemplares impresos
- Algún otro dato que a discreción de los que elaboraron el manual se desee poner.

b. Índice numérico

Es el listado de partes que integran al manual con un orden lógico, y clasificado con número de página. Cuanto más detallado sea, más rápida será su consulta.

c. Introducción

Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento, sus componentes, el propósito de su elaboración o revisión, y los objetivos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre a quién va dirigido, cómo se usará y cómo y cuándo se harán revisiones y actualizaciones. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

d. Autorizaciones

Son las formas que reconocen al documento como válido; dependiendo del tipo de empresa, éstas tienen un simple “autorizado”, hasta una descripción técnico legal enmarcada en términos jurídicos para su validez y cumplimiento. Debe incluir las firmas del o de los ejecutivos que tienen la autoridad para implantar el uso del manual. En algunas ocasiones este inciso es incluido en la introducción.

e. Objetivos

Se menciona lo que se pretende alcanzar con la realización y el uso del manual. Se puede incluir alguno de los objetivos antes mencionados.

f. Instrucciones de uso



FUNDAMAR

Debe de incluir la estructura del manual, los fundamentos de los capítulos y secciones en los cuales está dividido, si existe una codificación, debe llevar la explicación de la misma, se pueden incluir ejemplos sobre su uso.

Partiendo del supuesto fundamental que el manual será revisado y actualizado continuamente, es importante que figuren instrucciones acerca de la forma de identificar esas revisiones, modificaciones o actualizaciones, cómo introducir el nuevo material y cómo destruir el inválido.

g. Glosario

Define las palabras nuevas o bien, palabras de uso del lenguaje común que en el ámbito de la organización tienen un significado particular.

En algunas ocasiones el glosario está ubicado al final del manual.

2.1.4. Manual de organización y funciones

Este manual tiene por objetivos principales lo siguiente:

- Visualizar la estructura de la empresa
- Evitar omisiones, faltas o duplicaciones de funciones
- Facilitar la rotación del personal
- Facilitar la inducción del personal nuevo
- Proporcionar una guía constante para cada puesto
- Servir de documento base para futuras revisiones y mejoras

Además del contenido normal de un manual, éste debe contemplar los siguiente aspectos:

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Misión del puesto: a esta sección se le suele denominar descripción del puesto, pues es una explicación general de la misión que debe cumplir el titular de la misma; esta sección enuncia el conjunto de actividades que la organización tiene derecho a esperar del titular de la función.

Funciones: esta sección enuncia un conjunto de tareas que el titular debe cumplir con regularidad respetando los plazos. Al respecto Viorin dice: “Estas tareas no son un fin en sí mismas sino que su finalidad es responder a objetivos, en este caso las misiones”⁶.

2.1.5. Manual de procedimientos

Las partes que conforman esta manual son básicamente las mismas del manual de organización y funciones, los objetivos son:

- Estandarización de procedimientos
- Mejora en los procedimientos
- Mayor rapidez en la realización de las tareas
- Proporcionar una guía constante para cada puesto
- Servir de documento base para futuras revisiones y mejoras



FUNDAMAR

Además del contenido normal de un manual, éste debe contemplar los siguientes aspectos:

Simbología utilizada: en esta sección se describen la simbología utilizada en los diagramas de flujo administrativo.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

Descripción del procedimiento y representación gráfica: presentación por escrito en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación.

2.2. Manejo de desechos

La preocupación por el medio ambiente es cada día más evidente pues el deterioro del mismo se hace palpable, los cambios climáticos están a la orden del día, inundaciones, etc., por lo mismo el manejo responsable de los



FUNDAMAR

desechos es una obligación de toda institución, desde casas particulares hasta imponentes fábricas.

2.2.1. Contaminación general

Se entiende como contaminación al hecho de alterar o dañar alguna sustancia o el estado de alguna cosa. La contaminación es un problema tan grande que está afectando a todo el medio ambiente abarcando problemas de contaminación del agua, el aire y los suelos.

Por lo expuesto, es importante tomar medidas que ayuden a mitigar los daños que cualquier actividad puede realizar; una de esas medidas de mitigación es el reciclaje.

2.2.2. Clasificación de desechos sólidos

Existen diversas clasificaciones de los desechos sólidos, así: atendiendo a su origen o lugar de producción, atendiendo a la naturaleza del material y en atención a la materia que lo compone.

a. Según el material que lo compone:

- 1) Orgánico e inorgánico
- 2) Combustible o incombustible
- 3) Putrescible o imputrescible

b. Según la materia:

- 1) Basura
- 2) Autos abandonados
- 3) Animales muertos

- 4) Objetos de desecho industrial
- 5) Restos de material de construcción
- 6) Restos de poda de árboles
- 7) Cenizas

c. Según su origen:

- 1) Desechos domésticos
- 2) Desechos industriales
- 3) Desechos agrícolas
- 4) Desechos comerciales
- 5) Desechos municipales

Se considera la clasificación según su origen como la más completa para la comprensión de este trabajo, pues ésta es tan amplia que incluso abarca las otras dos clasificaciones mencionadas.

2.2.2.1. Desechos domésticos o residuales

Comprende los desechos provenientes de la vida en comunidad o uso doméstico. Tal categoría abarca los desechos de material sólido originado en residencias y edificios; a manera de ejemplo están las basuras, cenizas, desechos voluminosos, etc.

Basura: es aquel desecho resultante de productos comestibles de venta en supermercados, de comidas, su preparación y consumo en casas, restaurantes. Se caracteriza por ser un compuesto de material putrescible que necesita especial consideración, entre sus principales consecuencias es que atrae vectores como ratas, moscas, mosquitos y produce fuertes olores (basura orgánica).

Hay también otro tipo de basura compuesta por papel, plástico, cajas, botellas, vidrio, metal, cerámica, desecho de jardinería, polvo, lodo, metales y materia inerte, etc. (basura inorgánica)

En algunos casos estos desechos pueden contener sustancias explosivas, productos químicos, material radioactivo y patológico. Por la peligrosa naturaleza de esos materiales no se consideran como desechos corrientes y requieren especial disposición.

2.2.3. Desechos líquidos

Los desechos líquidos pueden ser básicamente dos, los domésticos, es decir los que se producen en viviendas; y desechos químicos, los cuales son una gran variedad y su tratamiento es diverso. Los desechos líquidos residuales suelen irse a un sistema de acueductos municipales, los cuales van a dar a ríos, para que más adelante, la naturaleza se encargue de tratar esos líquidos; el problema se da cuando estos desechos son muchos, ya que se filtran en aguas subterráneas que son las mismas que van a dar al suministro del agua supuestamente potable de la comunidad, cuando se da este problema es necesario una planta de tratamiento.

2.2.4. Reciclaje

Consiste en usar los materiales una y otra vez para hacer nuevos productos reduciendo en forma significativa la utilización de nuevas materias primas. Reincorporar recursos ya usados en los procesos para la elaboración de nuevos materiales ayuda a conservar los recursos naturales ahorrando



FUNDAMAR

energía, tiempo y agua que serían empleados en su fabricación a partir de materias primas.

Datos interesantes contribuyen a visualizar la importancia de reciclar, por ejemplo, con una tonelada de papel se salvan 17 árboles.

El vidrio que utilizado en la actualidad tiene una antigüedad de más de 3 mil años, y desde entonces se ha reciclado, es decir el vidrio nuevo, nunca se acaba, es 100% reciclable. Reciclando el vidrio se ahorra el 32% de la energía que se requiere para hacer nuevo vidrio. Por cada tonelada que se recicla se salva una tonelada de recursos.

Al reciclar una lata de aluminio, se ahorra suficiente energía como para hacer funcionar un televisor por 3.5 horas. Para crear nuevo aluminio se necesitan grandes cantidades de materia prima (Bauxita) que no abunda en la naturaleza además de que el proceso es altamente contaminante.

Concluyendo, reciclar se traduce en:

- Conservación o ahorro de energía
- Ahorro de agua potable
- Ahorro de materias primas, tiempo y dinero
- Disminución del volumen de residuos que hay que eliminar

Menor impacto en los ecosistemas y sus recursos naturales



FUNDAMAR



FUNDAMAR

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN, PUESTO, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS QUE EXISTEN ACTUALMENTE EN FUNDAMAR

3.1. Metodología a emplear para realizar la descripción de puestos funciones y procedimientos

La metodología consistirá básicamente en la aplicación de cuatro herramientas:

- *Entrevistas:* se realizarán con preguntas predeterminadas para contribuir al análisis de la situación, para ello se empleará el análisis de sistemas y FODA; incluyendo en las entrevista los principales temas que éstos abarcan. A continuación se presenta un formato con las preguntas de la entrevista:
 - ¿A qué se dedica la institución?
 - ¿Qué servicios presta la fundación?
 - ¿Cómo inició la fundación?
 - ¿Existe alguna planeación estratégica documentada?
 - ¿Con qué recursos cuenta la fundación?
 - En la actualidad, ¿cuál es la meta a corto plazo?
 - ¿Cuál es o son los principales problemas en este momento?
 - ¿Cuáles son las fortalezas? (a nivel interno)
 - ¿Cuáles son las debilidades? (a nivel interno)
 - ¿Cuáles son las amenazas? (a nivel externo)
 - ¿Cuáles son las oportunidades? (a nivel externo)

De estas preguntas pueden salir otras a lo largo de las entrevistas. Se podrá dividir en dos o más citas, según la necesidad.

La información recabada a lo largo de las entrevistas se documentará en el espacio donde sea oportuna.

Es preciso mencionar que se toma como entrevista las consultas en pláticas informales, para aclarar hallazgos de encuestas, documentos y observaciones.

Encuestas: se utiliza especialmente para la descripción de puesto, funciones y descripción de procedimientos; a continuación se presentan algunas de las preguntas incluidas en las encuestas realizadas. (Ver formatos en el apéndice 1,2 y 3)

- Si existiera, ¿a qué departamento, ente, comisión o consejo pertenece ese puesto?
- ¿A quién o quiénes debe rendir cuentas?
- ¿Puede asegurar que conoce a cabalidad sus obligaciones?
- Escriba las funciones, atribuciones y obligaciones que por la naturaleza del puesto que ocupa, usted debe realizar.
- ¿Cómo sabe que éstas son sus funciones?
- ¿Cuáles son los procedimientos o procesos más complicados que usted realiza en su puesto? Aunque considere que todos son fáciles escriba algunos.
- A su juicio ¿cuáles son los procesos claves que realiza FUNDAMAR, que deberían documentarse para facilitar su desarrollo?



FUNDAMAR

Observaciones: se harán a lo largo del diagnóstico y de la práctica y servirán para complementar la información necesaria para la elaboración del proyecto.

Análisis de documentos: en esta fase se consultarán los documentos tales como, revistas, boletines, libros, etc., que pertenezcan a la institución, hermanos maristas, esto con el fin de encontrar información para el análisis de la situación actual de FUNDAMAR y para la descripción de la organización.

3.1.1. Hallazgos de las entrevistas

- Los objetivos de la institución son muy generales, pues fueron hechos en el momento de reconocerla como una fundación de acuerdo a la ley; se optó por enumerar una serie de objetivos que permitiera un campo de acción amplio.
- No existe declaración de misión ni visión.
- El Director reconoció la falta de personal.
- Existe gran apoyo de otras instituciones que pueden dar soporte económico y técnico.
- Se desea estructurar bien la fundación de aquí a tres años.
- Se necesita documentar las funciones y los principales procedimientos.
- Se desea promover la creación de fundaciones filiales en los países de la provincia.
- Se desea promover más el voluntariado.
- Los documentos de factibilidad de los proyectos son elaborados en España, la fundación se encarga de recopilar información y enviarla.
- Existe gran apoyo moral de la institución para que FUNDAMAR se establezca.



FUNDAMAR

- Se puede contar con el apoyo de cooperantes extranjeros para que vengan a la fundación y contribuyan al fortalecimiento de la misma.
- Se tiene el deseo de dividir en tres áreas principales a la fundación:
 - Dirección y contabilidad
 - Programas y proyectos
 - Comunicaciones

3.1.2. Hallazgos de las encuestas

- El personal cree tener claro cuáles son sus funciones y atribuciones.
- Existen funciones cruzadas.
- Hay algunas funciones y atribuciones que no escribieron, y sin embargo, las hacen, seguramente por la rapidez con que contestaron las encuestas.
- Tienen conocimiento de sus funciones en base a pláticas pero no existe algo por escrito.

3.1.3. Hallazgos de las observaciones

- Existe motivación en el trabajo debido, posiblemente, a la naturaleza altruista del mismo.
- Falta personal para trabajar.
- No hay una departamentalización pero por el poco personal no es necesario.
- Se percibe cierta complejidad en la elaboración de trabajo, hecho que lo reduciría la existencia de manuales.
- Existe apoyo moral para el crecimiento de la fundación de parte de la institución.

3.1.4. Hallazgos del análisis de documentos

- Existe poco material documentado perteneciente a la fundación.
- Hay material de apoyo que describe el historial de la empresa.
- Existe un documento no finalizado con un ensayo de planeación estratégica pero no incluye la declaración de misión, visión.
- Existen valores pero no están definidos.
- Existe un pequeño manual de organización y funciones de la institución, pero es muy general y no especifica funciones y puestos dentro de la fundación.

3.2. Diagnóstico de la situación actual

Para poder realizar cualquier trabajo y llegar a un final exitoso, es necesario diagnosticar la situación en la que se está; para que a partir de eso se identifiquen puntos débiles en los cuales es prudente realizar una mejora.

A continuación se presenta un análisis del macroentorno y del microentorno, utilizando para ello el análisis FODA y el análisis de sistemas.

3.2.1. Macroentorno

A continuación se enlistan las tendencias globales y regionales que pueden afectar a la fundación.

- Reducción del papel benefactor del Estado en el contexto de la globalización.
- Reducción de los flujos de la cooperación para el desarrollo.



FUNDAMAR

- Definición de políticas internacionales de lucha contra el terrorismo.
- Redefinición de políticas de lucha contra el narcotráfico.
- Expansión de los mercados internacionales y de los tratados de libre comercio.
- Nuevo contexto de organización de la sociedad civil a nivel local e internacional.
- Incremento del desarrollo de alta tecnología en diversos campos.
- Incapacidad política de asignar presupuestos adecuados para prestación de servicios sociales.
- Intentos de descentralización.
- Dependencia de las políticas de los organismos financieros internacionales.
- Esquema agroexportador en crisis.
 - Situación de pobreza generalizada.

3.2.2. Microentorno

Para un análisis más completo se optó por realizar el FODA y completarlo con la herramienta utilizada en preparación y evolución de proyectos, ésta es el análisis de sistemas, con esto se comprueba la necesidad de un manual.

3.2.2.1. Análisis FODA

Fortalezas

- Recursos financieros adecuados.
- Cobertura geográfica amplia.

- Tecnología adecuada a disposición.
- Mística – Motivación.
- Recursos adecuados para la expansión organizativa institucional.
- Cuenta con el respaldo de una institución grande (Hermanos Maristas)
- Cuenta con el apoyo de organizaciones internacionales que tienen el mismo objetivo y son parte de la institución (SED y BIS).
- Prestigio institucional regional.
- Red considerable de contactos locales e internacionales.

Oportunidades

- Captar ayuda económica de otras instituciones para canalizarlas en los proyectos que cumplan con los objetivos de FUNDAMAR.
- Existe una amplia gama de alternativas para satisfacer los objetivos de la fundación.
- Puede tener acceso a equipos eventuales de apoyo.

Debilidades

- No existe documentación de procedimientos.
- Falta documentación de la estructura de la fundación.
- No existe un programa de valoración de proyectos.
- Personal insuficiente.
- Resistencia al cambio.
- Falta de planificación adecuada.
- Etapa de organización incipiente.
- Poca experiencia.



FUNDAMAR

- Desconocimiento de la organización de parte de muchos actores provinciales.

Amenazas

- Desastres naturales que provoquen la ruptura de los programas existentes (al momento de presentarse serían una prioridad).
- Que el desconocimiento de la fundación provoque una disminución en el apoyo de recursos financieros, humanos.
- Que el desconocimiento de la fundación reduzca la viabilidad de los programas.

3.2.2.2. Análisis del sistema FUNDAMAR

Propósito

Promover, coordinar y acompañar (controlar) la solidaridad expresada en proyectos sociales, realizados en Centro América y Puerto Rico.

Meta

Satisfacer óptimamente la mayor cantidad de necesidades con los recursos existentes (como priorización de necesidades a satisfacer según valores y/o objetivos de FUNDAMAR).

Elementos:

a. *Entradas:*



FUNDAMAR

Dinero, proveniente de la ONG, “Solidaridad, Educación y Desarrollo” (SED), de “Secretariado Internacional de Solidaridad” BIS y de la provincia (Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Puerto Rico).

Información, documentos de factibilidad, programas de ejecución de proyectos.

b. Procesador

- Infraestructura (oficinas de FUNDAMAR)
- Empresas constructoras contratadas.
- Herramientas de promoción y acompañamiento, control

c. Salidas: infraestructura o producto

Fluctuaciones internas:

- Falta documentos que den soporte a la promoción y control de los proyectos.
- Falta de documentar los objetivos de la institución, su misión, visión y organigrama.
- No existen manuales que faciliten y orienten el trabajo cotidiano.

Externas

Desastres naturales (que al momento de presentarse sería una prioridad contribuir con ayuda para mitigar los daños).

Interrelaciones

- Coordinador general
- Consejo directivo
- Consejo provincial
- Coordinadores de países
- Consejos consultivos de cada país
- Personal administrativo (secretarías, contadores, etc.)
- Persona encargada de darle seguimiento y control al proyecto en ejecución.
- Encargado directo de la obra
- Voluntarios
- Cooperantes

Esta lista sólo da una idea del orden de las interrelaciones.

Pérdidas de eficiencia: ausencia de un programa de administración de voluntariado.

Pérdidas de eficacia: alto número de proyectos en lista hace difícil que se pueda satisfacer todas las necesidades presentadas a la fundación.

Medio ambiente: *sectores con bajos recursos económicos*

3.3. Descripción de la organización

La organización Hermanos Maristas tiene un organigrama vertical con once niveles de autoridad donde FUNDAMAR, como institución ocupa el noveno nivel



FUNDAMAR

de autoridad; ésta no tiene organigrama interno, más adelante se podrá observar el propuesto.

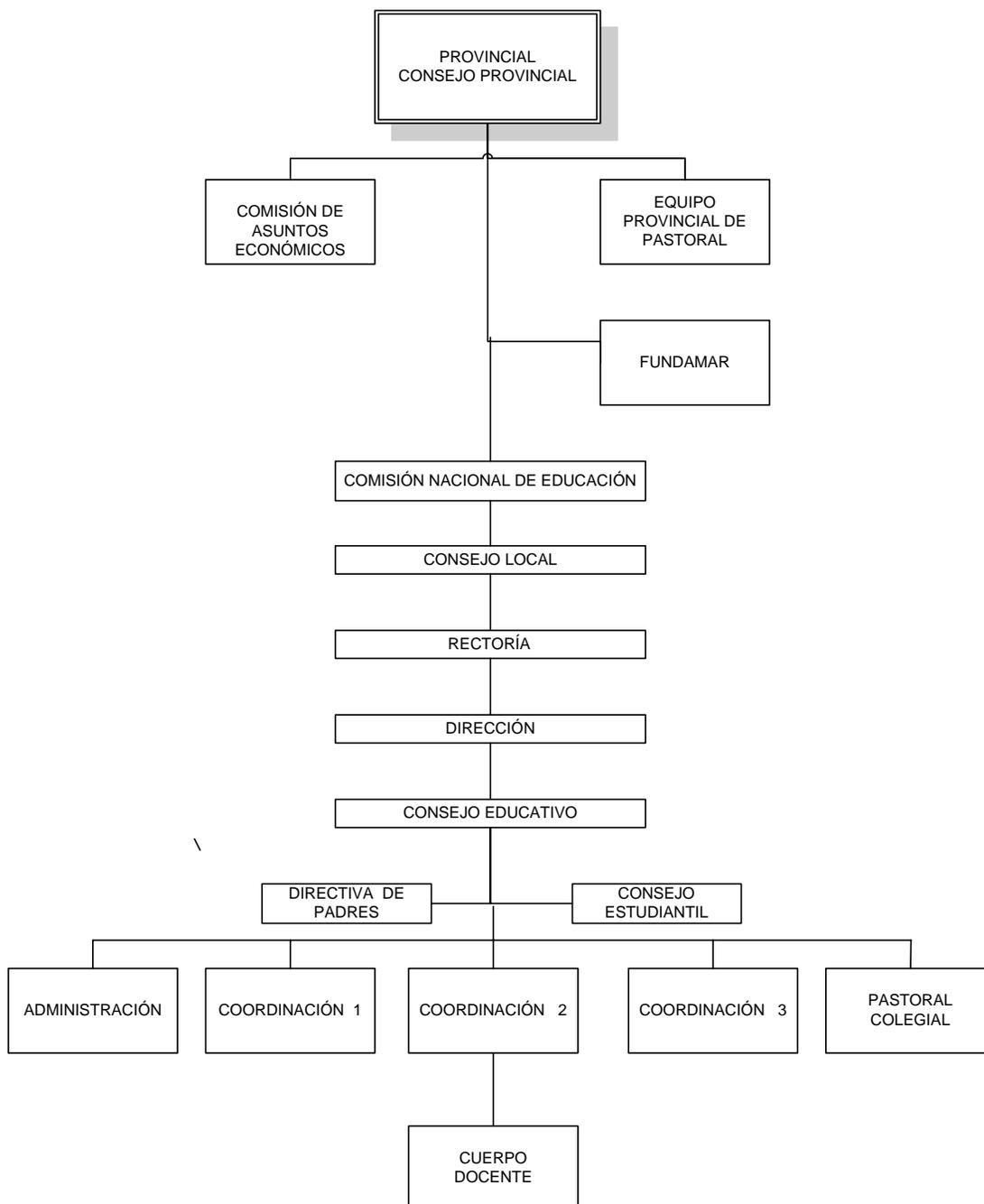
Los Hermanos Maristas se dedican a la educación, por eso el nivel más bajo de autoridad lo tiene el cuerpo docente, seguido de la coordinación, directiva de padres y consejo estudiantil, los siguientes niveles están ocupados por el consejo educativo, rectoría, consejo local, comisión nacional; inmediatamente está FUNDAMAR, sin autoridad directa sobre todos los mencionados, como se puede ver en el organigrama de la siguiente página, ésta goza de cierta autonomía del Consejo Provincial, pero sí debe rendirle cuentas.



FUNDAMAR

3.3.1. Organigrama general

Figura 1 Organigrama



Fuente: Hermanos maristas, organismos y funciones. Pág. 15

3.3.2. Procedimientos existentes

A continuación se presenta una lista de los principales procedimientos que existen en la actualidad, están descritos y clasificados en base a las encuestas, entrevistas y observaciones.

Los procedimientos se dividieron en:

- Contables
- Administrativos
- Técnicos
- Comunicación

Los tres últimos los realiza el área de dirección, con el apoyo en algunas operaciones de contabilidad.

3.3.2.1. Administrativos

Se ha considerado como procedimientos administrativos a la emisión de cheques, archivar papelería, traslado de fondos y elaboración de cotizaciones.

3.3.2.1.1. Emisión de cheques

Se recibe la orden del director para emitir cheques, se llena el cheque y codo con la información pertinente, se entrega al director para revisión y firma, se adjunta a papelería de depósitos si es para proyecto grande, si es para pequeño o pagos se elabora el recibo de entrega.

3.3.2.1.2. Archivar papelería

Se selecciona por fechas y por factura u otros documentos, a archivan separados si son cartas, transferencias, estados de cuenta; se codifican mensualmente según lista maestra de contabilidad, son separados si son pagados con cheque o caja chica, para poder elaborar el informe de ingresos-egresos, bancos , informe, etc.

3.3.2.1.3. Traslado de fondos

Cuando son traslados hacia otras cuentas lo realiza el director por vía telefónica o personalmente, solicita al banco la papelería y se realiza el traslado.

3.3.2.1.4. Elaboración de cotizaciones

Se investiga en la guía telefónica, Internet y con personas cercanas a la fundación qué empresas existen que pueden ser proveedoras del bien y/o servicio, se realizan los contactos y se esperan las cotizaciones, si alguna empresa no manda su cotización no se toma en cuenta, se evalúa y se toma la decisión.

3.3.2.2. Principales procedimientos contables

Se ha considerado como procedimientos contables la rendición de cuentas, cuentas por pagar, caja chica, control de estados de cuentas, control de donaciones, ingresos de datos al programa de la SAT.

3.3.2.2.1. Rendición de cuentas

Este procedimiento se refiere a gastos efectuados con caja chica, los cuales deben ser reportados inmediatamente después de haber realizado la diligencia o compra. Deben entregarse facturas o comprobantes con el nombre y número de NIT, correctos y cuadrarlo con el dinero previamente dado o realizar una orden de reposición.

3.3.2.2.2. Cuentas por pagar

Se elaboran cheques por pago de anticipo y luego se codifican para encontrar saldos pendientes, se paga con facturas a nombre de FUNDAMAR y su correspondiente número de NIT, se revisan las facturas para cancelar y se codifican mensualmente.

3.3.2.2.3. Caja chica

Se autoriza el cheque por medio del director, se revisa cada 15 días para verificar saldo, se ordena y se lleva control en un cuaderno de caja chica; al final de mes se verifican gastos, se liquida con cheque de total de gastos y se elabora informe de liquidación. Para caja chica se suele utilizar Q1,500.00

3.3.2.2.4. Control de estados de cuentas

Cada mes se verifican los estados de cuenta para comprobar que los cheques han sido cobrados y los depósitos y transferencias han sido realizados, verifican los intereses, elaboran documento póliza para respaldo, se verifican los impuestos, elaboran las conciliaciones bancarias donde se verifica el cuadro de



FUNDAMAR

bancos; se elabora el reporte de ingresos y egresos de bancos para cuadrar banco.

3.3.2.2.5. Control de donaciones

Se elabora recibo autorizado de donación, se codifica para ingreso en programa, se tiene como documento válido lo que el banco dé para una transferencia internacional, se tiene recibo de entradas y salidas de donaciones firmadas y selladas por FUNDAMAR.

3.3.2.2.6. Ingreso de datos mensuales al programa de la SAT

Se revisa papelería mensualmente y se codifican según gastos, se separa papelería según cheques emitidos de diferentes bancos, se ingresa caja chica según gastos pagados, se entra al programa de la SAT y se ingresan datos: número de cheque, depósito y póliza, según sea el documento se agrega número de código, descripción, total y luego se comprueban datos.

3.3.2.3. Procedimientos técnicos

Se ha considerado como procedimiento técnico la promoción de proyectos o programas (POP)

3.3.2.3.1. Promoción de proyectos y programas

El proceso comienza con la identificación de la necesidad que puede ser de dos maneras: observación de algún actor o petición a algún actor, este último se comunica con la oficina y se realiza una evaluación preliminar; se decide si continúa o si se detiene; si continúa se vuelve a realizar una evaluación, con



FUNDAMAR

la comisión de solidaridad para evaluar viabilidad (evalúan si la necesidad a resolver está de acuerdo a los valores) y con el consejo consultivo para evaluar factibilidad y sostenibilidad, se busca información sobre las necesidades (esto puede ser con una reunión con los beneficiados), se define el proyecto, se informa a la comisión de solidaridad, si continúa se realiza el documento de factibilidad por medio de sed, formulación y búsqueda de financiamiento, se ejecuta e inspecciona, se le da seguimiento postproyecto.

3.3.2.4. Procedimientos de comunicación

Se ha considerado como procedimientos de comunicación: la elaboración de boletines y la elaboración de revistas

3.3.2.4.1. Elaboración de boletines

Se recopila información de las actividades realizadas y de los proyectos que están en formulación, se aprovecha la oportunidad para enviar una mensaje propio por las fechas o hechos importantes en la provincia o el mundo. Se realiza cada tres meses y es enviado por Internet a la provincia y personas e instituciones cercanas a FUNDAMAR.

3.3.2.4.2. Elaboración de revistas

El proceso es igual pero se realiza cada año y es impresa para enviarla a la provincia y personas e instituciones cercanas a FUNDAMAR. La revista es también llamada informe anual.



FUNDAMAR



FUNDAMAR

4. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PUESTOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS MEJORADOS PARA FUNDAMAR

4.1. Contenido

El siguiente manual contiene una descripción de la organización, visualizada en el organigrama, y la descripción de puestos y procedimientos existentes en la fundación.

En las siguientes páginas se encontrarán las autorizaciones para utilizarlo, así como autorizaciones, objetivos, instrucciones y más adelante una descripción de los apartados existentes.

En el presente manual existe la especificación de funciones y atribuciones para los nuevos puestos creados a partir del análisis realizado.

Las entidades puestos y sus descripciones que se encontrará a continuación son los siguientes:

Primera parte: entidades

- Consejo Provincial
- Comisión de Solidaridad
- Junta Directiva
- Consejo Consultivo

Segunda parte

- Director general
- Secretaria general
- Director de programas y proyectos
- Subdirector de proyectos
- Subdirector de programas
- Director administrativo
- Contador
- Mantenimiento y trámites
- Director de comunicaciones

El perfil es general, y se encuentra inmediatamente después del organigrama de la fundación.

A continuación se describen los principales procedimientos administrativos, técnicos y de comunicación, haciendo una profundización en el procedimiento de voluntariado.

4.2. Introducción

FUNDAMAR lleva ya 5 años de funcionamiento, 2 de ellos como fundación, el deseo de organizarse mejor se ha visto reflejado en el trabajo realizado hasta entonces.

Este es un manual de puestos, funciones y procedimientos que contribuirá a fortalecer la organización de FUNDAMAR, debe ser usado por todo el personal como una herramienta de apoyo en la elaboración del trabajo.



FUNDAMAR

Este documento es de consulta pública así que cualquier actor de la provincia podrá tomar referencias de él, siempre y cuando sea para beneficio de la fundación o de la institución.

Este documento se terminó de diseñar a principios del 2004, por lo que se recomienda al menos una revisión anual, para actualizarlo. Cualquier colaborador, esto incluye a empleados, cooperantes, voluntarios, etc., que deseen hacer una sugerencia sobre su uso o contenido, lo puede hacer con total libertad a la persona oportuna, en este caso su jefe inmediato o a la dirección de FUNDAMAR, que será el ente encargado de modificarlo si fuera el caso.

Esperando que sea de gran ayuda para todos actores de la provincia, a continuación, el manual de organización y funciones de FUNDAMAR, autorizado por la dirección general de la Fundación.

4.3. Objetivos

- Visualizar la estructura de la empresa para que los empleados tengan una referencia del lugar que ocupan.
- Que sirva como una herramienta para la dirección para evitar omisiones, faltas o duplicaciones de funciones.
- Que se cuente con un material de apoyo para la inducción del personal nuevo.
- Que cada empleado cuente con una guía constante para su puesto y de esta manera sepa con claridad las cosas que debe hacer.
- Servir de documento base para futuras revisiones y mejoras.
- Contar con un documento de apoyo para cuando se desee estructurar la autonomía de las sedes regionales.

4.4. Instrucciones de uso

La siguiente es la primera edición del manual, lo cual significa que no tiene ninguna modificación anterior, cuando éste sea el caso, se hará ver en la página modificada o bien en las nuevas instrucciones de uso.

Se considera que el uso del presente documento es sencillo y de sentido común por lo que profundizar en formas de uso no es necesario; de cualquier manera, si a lo largo del uso se tiene una duda, como se mencionó en la introducción, se puede consultar al jefe inmediato o en su defecto al director

4.5. Descripción del manual

El manual consta de dos partes, manual de puestos y funciones y una segunda parte, manual de procedimientos.

El manual de puestos y funciones está organizado en torno a los siguientes apartados:

Primera parte: en ésta se describen las funciones de la junta directiva, comisión de solidaridad y consejo provincial (funciones con relación a la fundación), es decir de las autoridades compuestas por juntas directivas.

Segunda parte: en esta parte se describen los puestos y funciones. Esta sección se subdivide en:

- Descripción general
- Funciones
- Perfil de la persona

Seguido de esto va el manual de procedimientos donde se contemplan las principales áreas: administrativas, técnicas, contables y de comunicación. Se hace una ampliación en el procedimiento de promoción e integración al voluntariado ya que se desea reforzar esta área.

En esta sección se inicia con la descripción de la simbología utilizada en los diagramas de flujo, seguido de esto va una descripción de las políticas que enmarcarán la realización del procedimiento y el responsable de realizar cada operación que lo compone.

4.6. Codificación

La codificación de los puestos será de la siguiente forma: la primera letra indica si es una sede regional (R) o si es la central (C), separado por un guión continúa otra letra que indica el nivel; conforme mayor cercana a la “A”, mayor autoridad, así el consejo provincial tendrá la letra A, el director general la “C”, el siguiente nivel de dirección la “D” y el último la “E”;seguido de estas letras se indica con números la posición que ocupa de izquierda a derecha en el organigrama; este número no indica ningún grado de jerarquía, como ejemplo de esto se tiene que el conserje ocupa el número 1 y el subdirector de programas el 5.

4.7. Organigrama

Figura 2 Organigrama de FUNDAMAR

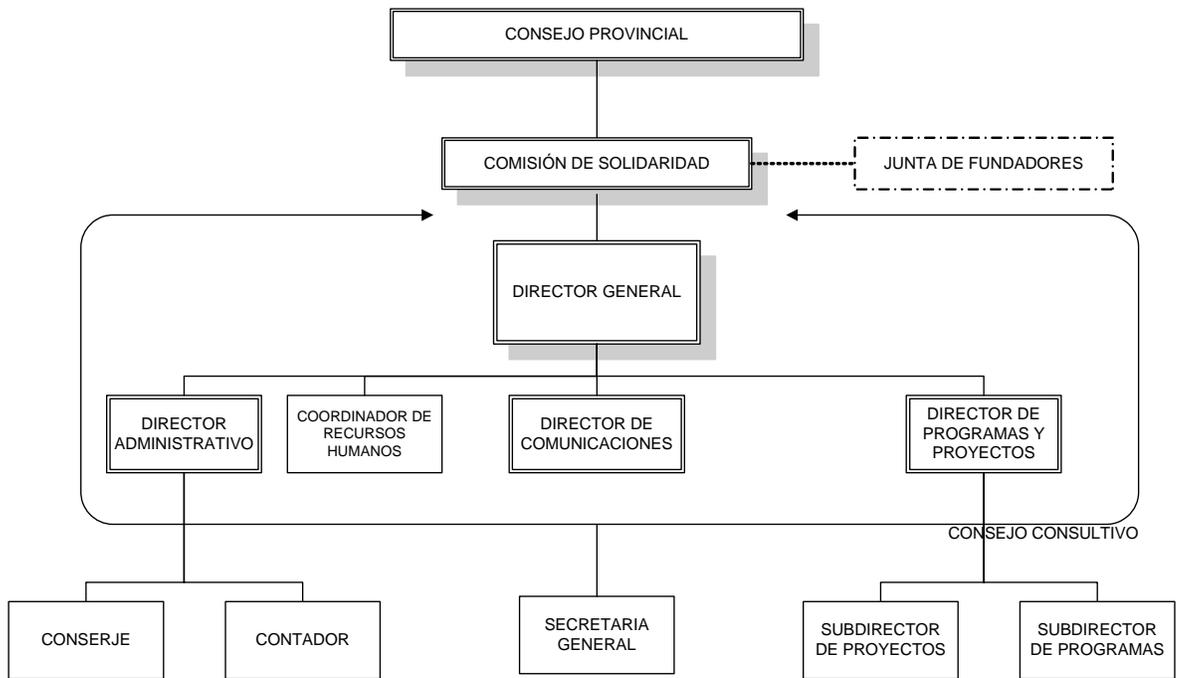
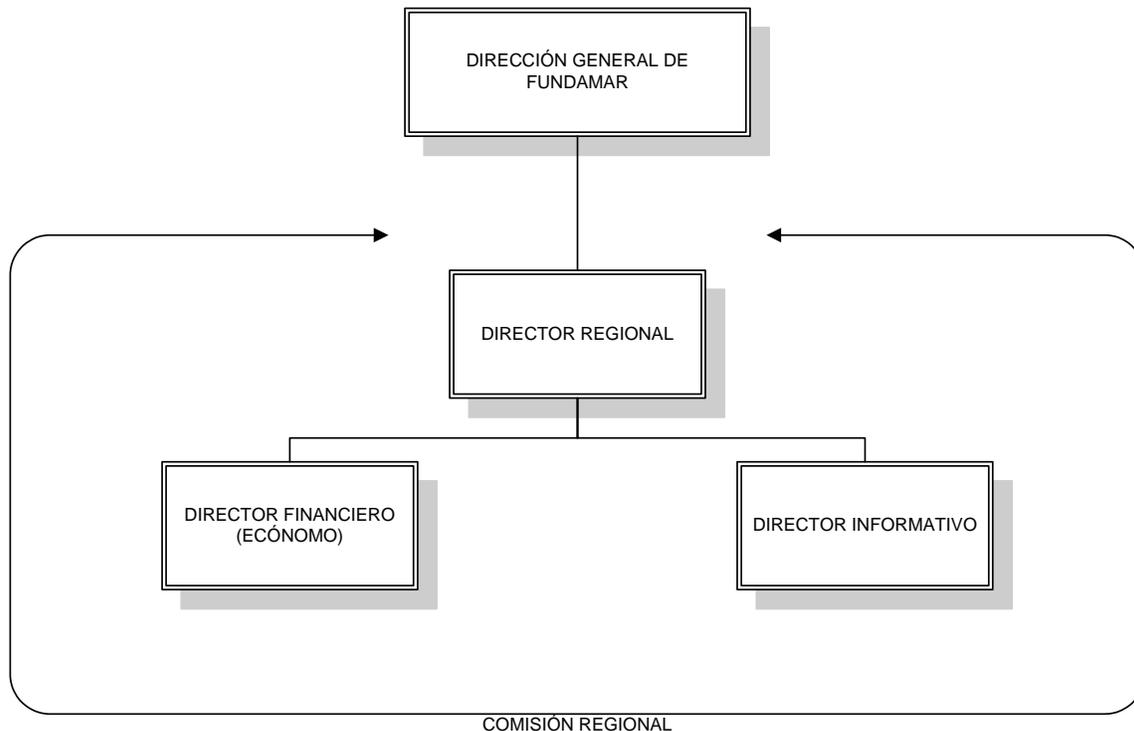


Figura 3 Organigrama de las sedes regionales



4.8. Descripción de puestos y funciones

La descripción de puestos y funciones contribuye a que cada colaborador sepa con exactitud su papel dentro de la empresa, para ello se describe el perfil, la misión del puesto y sus atribuciones.

4.8.1. Perfil general de la persona

Perfil de la personalidad

- Identificación con los valores cristianos
- Buena salud física y adecuado equilibrio psicológico
- Organizado, responsable
- Capacidad de trabajar en equipo
- Apertura y capacidad de diálogo y de adaptación a su entorno
- Respeto y acogida a culturas diferentes
- Sensibilidad por temas de justicia social y derechos humanos
- Proactivo y automotivado
- Cercanía a la espiritualidad marista y con la tradición educativa de los hermanos maristas.

Perfil profesional

- Experiencia en el área.
- Poseer título o diploma que lo acredite para optar al puesto.
- Manejo básico de los paquetes informáticos más comunes.

Para los cargos de dirección y subdirección:

- Conocimiento suficiente de inglés.
- Disponibilidad de asumir desplazamientos geográficos asociados al trabajo.
- Preferiblemente con experiencia en programas de desarrollo

4.8.2. Primera parte: organizaciones internas

Las organizaciones internas son aquellas que son parte de la institución Hermanos Maristas, y de alguna manera ejercen influencia y en algunos casos autoridad sobre FUNDAMAR, éstas son: consejo provincial, comisión de solidaridad, junta directiva y consejo consultivo

4.8.2.1. Consejo provincial

Realiza las funciones de la junta de fundadores, define las directrices generales que deben orientar la fundación, atiende las peticiones de la comisión de solidaridad. Se reúne periódicamente y el provincial preside la misma.

4.8.2.2. Comisión de solidaridad

La comisión define las directrices específicas que deben orientar la fundación. Aprueba o desaprueba la ejecución de un POP. Apoya la formulación ejecución y operación de los POP aceptados, se reúne periódicamente y el presidente de la comisión preside la misma. Los miembros de esta comisión son elegidos cada año.

4.8.2.3. Junta de fundadores

Está constituida por un presidente (representante legal de la fundación), vicepresidente, secretario y tres vocales; es la encargada de solucionar todo aspecto de tipo legal y debe representar a la fundación cuando sea necesario. Se reúne periódicamente y el presidente de la junta directiva preside la misma.

4.8.2.4. Consejo consultivo

Órgano interno constituido por los directores de administración, comunicaciones, programas y proyectos y el coordinador de recursos humanos; precedido por el director general, sirve como asesora en la toma de decisiones internas de la oficina y participa activamente en la planeación estratégica de FUNDAMAR.

4.8.3. Segunda parte: puesto y funciones

A continuación se describe cada puesto, para ellos se enunció una descripción general, y se enlistó las funciones que se atribuyen al puesto.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.1 Director general	
ÁREA: Dirección	REPORTA A: Consejo Provincial
CÓDIGO: C-C1	PÁGINA 1 DE 2

Descripción general

Es la persona responsable inmediato de FUNDAMAR, representa a la misma ante la Comisión de Solidaridad; debe coordinar y ejecutar las resoluciones y disposiciones del Consejo Provincial. Preside las reuniones del Consejo Consultivo y es responsable del personal.

Debe contribuir a crear un buen clima de trabajo así como coordinar la provisión de los recursos necesarios para realizarlo. Tiene a su cargo la dirección general de la fundación en todos los aspectos.

Funciones

- Convocar y presidir las reuniones del Consejo Consultivo y de la Comisión de Solidaridad cuantas veces sea necesario
- Convocar y asistir a las reuniones de la Comisión de Solidaridad
- Representar a la fundación en reuniones (esta función la puede delegar cuando él o el Consejo Consultivo lo considere necesario).
- Mantener contacto e informada a la oficina con relación a las comisiones regionales.
- Delegar lo que se requiera por las comisiones regionales.
- Mantener relación con los organismos de aporte económico y humano a nivel nacional e internacional.
- Llevar informes de presupuesto y perfiles de programas y proyectos a la Comisión de Solidaridad y al Consejo Provincial; para su aprobación o desaprobación.



FUNDAMAR

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.1 Director general	
ÁREA: Dirección	REPORTA A: Consejo Provincial
CÓDIGO: C-C1	PÁGINA 2 DE 2

- Crear vínculos con otras instituciones que se consideren estratégicas.
- Coordinar la definición de objetivos a mediano y largo plazo en el marco del plan estratégico
- Mantener al tanto a sus subalternos sobre resoluciones y disposiciones del Consejo Provincial.
- Velar por el cumplimiento de las funciones de los demás miembros de la fundación
- Apoyar a la dirección de programas y proyectos en la gestión de los fondos.
- Revisar informes de los subalternos.
- Aprobar gastos mayores de Q2,000.00
- Coordinar todo lo que necesite el cooperante (cuando hubiere) para realizar bien su trabajo.
- Administrar las cuentas bancarias de la fundación.
- Coordinar junto a contabilidad el pago al personal.
- Crear condiciones laborales pertinentes.
- Motivar a las personas que estén a su cargo.
- Otras que le fijen el Consejo Provincial y la Comisión de Solidaridad.
- Coordinar el programa del voluntariado con apoyo del coordinador de recursos humanos.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.2 Secretaria general	
ÁREA: Dirección	REPORTA A: Director General
CÓDIGO: C-E3	PAGINA 1 DE 2

Descripción general:

La persona en este puesto deberá asistir en primer lugar a la dirección general y en segundo a cualquiera de las otras direcciones, debe tener la capacidad de brindar atención efectiva a toda comunicación telefónica, escrita o correo electrónico, deberá tener conocimiento de todos los programas y proyectos desde su inicio.

Controla las distintas agendas de los directivos. Tiene buenas relaciones interpersonales y capacidad de resolver cualquier situación propia de la dinámica de las direcciones.

Funciones

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia.
- Recibir llamadas telefónicas y distribuirlas.
- Hacer llamadas telefónicas que se necesiten.
- Atención al público.
- Enviar correspondencia a través del mensajero.
- Mantener al día a los directivos de las actividades en orden de prioridad.
- Administrar la agenda de las direcciones.
- Proporcionar información requerida por visitantes, verbal o documental.
- Orientar a visitantes, proveedores, voluntarios y cooperantes.
- Manejar el directorio.
- Prestar colaboración para eventos y actividades cuando se necesite.
- Realizar algún tipo de informe si fuera necesario.
- Recibir visitas y atenderlas



FUNDAMAR

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.2 Secretaria general	
ÁREA: Dirección	REPORTA A: Director General
CÓDIGO: C-E3	PAGINA 2 DE 2

- Abastecer los suministros de oficina
- Coordinar el mantenimiento del equipo de oficina, tal como fotocopia, fax, etc.
- Emitir los cheques que se le pidan y entregarlos a quien corresponda
- Enviar la información requerida por el contador con respecto a la emisión de cheques
- Sacar fotocopias
- Archivar papelería y preocuparse por mantenerlo en orden



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.3 Director de programas y proyectos (POP)	
ÁREA: Programas y proyectos	REPORTA A: Director general
CÓDIGO: C-D3	PÁGINA: 1 DE 1

Descripción general

El cargo requiere de una persona con experiencia en el área de cooperación al desarrollo y ciclo de proyectos, debe tener capacidad de organización y coordinación para el logro de objetivos, ser proactivo en el desempeño de su actividad y creativo para proponer solución a problemas.

Funciones:

- Coordinar la formulación, ejecución y operación de los programas y proyectos que realice la fundación.
- Diseñar junto a la dirección de comunicaciones programas de promoción de proyectos.
- Coordinar y ejecutar la evaluación ex ante y ex post.
- Coordinar la elaboración de documentos de factibilidad.
- Coordinar la elaboración de estudios que sean necesarios para la ejecución de proyectos.
- Convocar y presidir reuniones con los beneficiados cuando sea necesario.
- Programar las evaluaciones de la ejecución de los proyectos.
- Gestionar la adquisición de fondos.
- Realizar informes para dirección y el Consejo Consultivo y de la Comisión de Solidaridad sobre la gestión de fondos.
- Representar a Fundamar donde el Consejo Consultivo y de la Comisión de Solidaridad lo crea necesario.
- Motivar a las personas que estén a su cargo.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.4 Subdirector de programas	
ÁREA: Programas y proyectos	REPORTA A: Director de POP
CÓDIGO: C-E5	PÁGINA: 1 DE 1

Descripción general

Es el responsable inmediato del diseño, elaboración y acompañamiento de los distintos programas que tenga la fundación, los cuales pueden ser propuestos por el Consejo Provincial, por la Comisión de Solidaridad o por la fundación.

Funciones

- Apoyar a las comisiones regionales cuando se requiera.
- Registrar todas las ideas de programas que existan.
- Coordinar y dirigir el programa de voluntariado en todos los aspectos. *(para mayor detalle ver el proceso de voluntariado en el manual de operaciones).*
- Coordinar y dirigir todos los programas que existan en la fundación.
- Elaborar informes sobre el proceso de los programas cuando sea necesario.
- Elaborar informes sobre la utilización del presupuesto asignado a cada programa.
- Asistir a la dirección de programas y proyectos en lo que éste lo considere necesario.
- Reunirse con el grupo beneficiado cuando el director de POP lo requiera.
- Proveer de la información necesaria para la elaboración de los documentos que exija la gestión de ayuda económica.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.5 Subdirector de proyectos	
ÁREA: Programas y proyectos	REPORTA A: Director de POP
CÓDIGO: C-E4	PÁGINA: 1 DE 1

Descripción general

Su función principal es colaborar con la evaluación ex ante, formulación, ejecución, operación y evaluación ex post de los distintos proyectos de la fundación, sirve de asistente a la dirección de programas y proyectos.

Funciones

- Apoyar a las comisiones regionales cuando éstas lo requieran.
- Registrar todas las ideas de proyectos que existan.
- Realizar las cotizaciones que fueran necesarias.
- Elaborar informes sobre el progreso de los proyectos.
- Buscar información y asesoría sobre temas específicos que por la naturaleza del proyecto se requieran.
- Realizar contactos con otras instituciones cuando sea necesario.
- Asistir a la dirección de programas y proyectos en lo que ésta considere necesario.
- Reunirse con el grupo beneficiado cuando el director de POP lo requiera.
- Proveer de la información necesaria para la elaboración de los documentos que exijan la gestión de ayuda económica.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.6 Director Administrativo	
ÁREA: Administración	REPORTA A: Director general
CÓDIGO: C-D1	PÁGINA: 1 DE 2

Descripción general

Es el responsable de coordinar los aspectos administrativos, legales y financieros de la fundación, se ocupa de la coordinación y regulación de las contabilidades, es encargado de evaluar y diagnosticar al personal.

Debe supervisar y vigilar la aplicación de los procedimientos internos así como velar por la ejecución satisfactoria del presupuesto general. Asiste a la dirección en lo que sea necesario.

Funciones

- Realizar análisis y proyecciones financieras para uso interno y/o externo.
- Controlar y coordinar la ejecución del presupuesto.
- Velar por el cumplimiento de las responsabilidades fiscales de la institución.
- Es responsable de administrar de la caja chica de la oficina.
- Verificar las transferencias de fondos que haga contabilidad.
- Realizar informes para dirección y el Consejo Consultivo y de la Comisión de Solidaridad sobre las transferencias de fondos.
- Controlar los estados de cuenta y realizar un reporte mensual para la dirección general.
- Controlar y coordinar el mantenimiento de los activos de la fundación.
- Asistir a las reuniones del Consejo Consultivo y ser proactivo en las mismas.
- Revisar y actualizar procedimientos administrativos buscando siempre la mejora continua.



FUNDAMAR

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.6 Director Administrativo	
ÁREA: Administración	REPORTA A: Director general
CÓDIGO: C-D1	PÁGINA: 2 DE 2

- Asistir a la dirección en lo que ésta considere necesario.
- Organiza la transmisión de información a todos los niveles de la institución en unión con la dirección general y el director de comunicaciones.
- Presentar los informes que el Consejo Consultivo y de la Comisión de Solidaridad y/o el director requieran.
- Representar a Fundamar donde el Consejo Consultivo y de la Comisión de Solidaridad lo crea necesario.
- Coordinar las actualizaciones de los manuales administrativos.
- Coordinar el diseño y cumplimiento del reglamento interno.
- Velar porque las personas a su cargo (contabilidad, mensajería y conserjería) realicen bien sus actividades.



FUNDAMAR

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.7 Contador	
ÁREA: Administración	REPORTA A: Director administrativo
CÓDIGO: C-E2	PÁGINA: 1 DE 1

Descripción general

El cargo requiere de una persona con la preparación para responder al apoyo que requiere el Contador General con la experiencia suficiente para realizar toda tarea contable asignada a efecto de que el departamento de contabilidad se mantenga al día en sus registros, balances, etc. de toda la fundación.

Funciones

- Realizar trámites bancarios y fiscales.
- Llevar el control de las donaciones.
- Operar y registrar desembolsos a instancias.
- Liquidar y archivar documentos de cuentas pagadas.
- Verificar la realización de pagos.
- Coordinar las transferencias de fondos.
- Comparar las facturas de los proveedores con las entregas (utilizando medios informáticos).
- Remitir facturas a los diferentes servicios para control y visto bueno.
- Controlar la caja chica.
- Efectuar reembolsos previa presentación de justificación y aprobación
- Realizar informes cuando sea necesario.
- Conocer básicamente el progreso de los programas y proyectos.



FUNDAMAR

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.8 Mantenimiento y trámites	
ÁREA: Administración	REPORTA A: Director administrativo
CÓDIGO: C-E1	PÁGINA: 1 DE 1

Descripción general

El cargo requiere de una persona muy responsable para realizar las diligencias y trámites que la oficina necesite, debe tener conocimiento de la ciudad capital y sus periferia así como conocimientos generales de mecánica.

Funciones

- Velar por el mantenimiento del edificio y sus servicios.
- Controlar y darle mantenimiento a los vehículos.
- Llevar y traer correspondencia.
- Realizar pagos en instituciones y proveedores.
- Realizar compras de productos necesarios para la operación de la fundación.
- Realizar las otras diligencias que le asigne la oficina.
- Realizar trámites de carácter administrativo.
- Apoyo en la movilización de personas.
- Proveer de información al administrador del estado de los activos.
- Apoyo a administración y dirección en otras actividades donde se requiera de sus conocimientos.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.9 Director de Comunicaciones	
ÁREA: Comunicaciones	REPORTA A: Director General
CÓDIGO: C-D2	PÁGINA: 1 DE 1

Descripción general

Se requiere de una persona con conocimientos y capacidades respecto a la tecnología de la computación y el manejo de diversos programas para la elaboración de documentos, revistas, volantes, etc.

Debe coordinar la elaboración de todo tipo de material escrito, en especial los que sirvan de información de la fundación.

Funciones

- Diseñar y elaborar los documentos informativos que se requieran en la fundación, como revistas, boletines, etc
- Determinar el presupuesto de funcionamiento de la dirección de comunicaciones.
- Suministrar información de la fundación a otras instituciones.
- Mantener actualizado el sitio *Web*.
- Coordinar el mantenimiento y actualización del sistema.
- Crear, y actualizar bases de datos.
- Investigar y obtener información útil para la fundación.
- Motivar a las personas que estén a su cargo.
- Representar a Fundamar donde el Consejo Consultivo lo crea necesario.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.3.10 Coordinador de recursos humanos	
ÁREA: Administración	REPORTA A: Director general
CÓDIGO: C-D2	PÁGINA: 1 DE 1

Descripción general

Es el responsable de coordinar los aspectos relacionados con los recursos humanos, apoyando así a la dirección general y a la dirección administrativa, puede contribuir con el programa de voluntariado.

Funciones

- Asistir a las reuniones del consejo consultivo y ser proactivo en las mismas.
- Planear, organizar y verificar la eficiencia del recurso humano de la fundación.
- Coordinar el reclutamiento, selección e inducción de personal nuevo.
- Diseñar y velar por el cumplimiento del reglamento interno.
- Preparar el pago al personal .
- Realizar propuesta de política salarial.
- Participar en la elaboración de presupuestos concernientes a los gastos directos e indirectos del personal.
- Velar por el bienestar de las relaciones institución-empleado.
- Motivar a las personas que estén a su cargo.
- Proyectar, diseñar y coordinar junto al director de programas de capacitación y motivación
- Apoyar, el programa de voluntariado, en este caso (y sólo en este caso) reportará al subdirector de programas.



FUNDAMAR

4.7.4 Comisiones regionales

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.4.1 Director general regional	
ÁREA: Regional	REPORTA A: Director General
CÓDIGO: R-B1	PÁGINA: 1 DE 1

Descripción general

Es el responsable principal de la formulación, ejecución y operación de los POP, debe ser el enlace entre las oficinas centrales de Fundamar y el POP en todo el ciclo del proyecto, pero en especial en la formulación, donde deberá diagnosticar el medio ambiente del POP.

Funciones

- Colaborar con la coordinación de la formulación del proyecto.
- Servir de enlace entre el POP (programa o proyecto) y la Dirección general.
- Coordinar las evaluaciones de la ejecución del POP.
- Convocar y presidir las reuniones con la comisión regional cuando lo considere necesario.
- Apoyar a la fundación cuando se le requiera.
- Elaborar diagnóstico del medio ambiente cuando se le solicite.
- Coordinar los suministros de asistencia para voluntarios o cooperantes si así se requiriera.



FUNDAMAR

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.4.2 Director financiero regional	
ÁREA: Regional	REPORTA A: Director General regional
CÓDIGO: R-C1	PÁGINA: 1 DE 1
EN SU AUSENCIA LO SUSTITUYE: Director general regional	

Descripción general

El responsable debe administrar los fondos asignados para el POP en ejecución y rendir cuentas al director y a las oficinas centrales de Fundamar.

Funciones

- Administrar el presupuesto para la ejecución del POP.
- Contabilizar todos los gastos e ingresos que obtenga para el POP.
- Trasladar todas las facturas (si es dentro del país) o fotocopia de ellas (si es en otro país) al contador general.
- Elaborar informes financieros.
- Participar proactivamente en las reuniones de la comisión regional.



FUNDAMAR

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
4.8.4.3 Director informativo regional	
ÁREA: Regional	REPORTA A: Director General regional
CÓDIGO: R-C2	PÁGINA: 1 DE 1
EN SU AUSENCIA LO SUSTITUYE: Director general regional	

Descripción general

El responsable tiene a su cargo la coordinación de la obtención de la información que se necesite en el ciclo de proyectos.

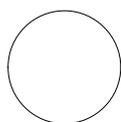
Funciones

- Obtener y trasladar la información que requiera la fundación para el documento de factibilidad u otro fin.
- Asistir a la dirección en lo que ésta considere necesario
- Participar proactivamente de las reuniones de la comisión regional.
- Servir de enlace entre los beneficiados y la dirección de la comisión regional cuando ésta lo considere necesario

4.9 Simbología (diagrama de sucesión de hechos)



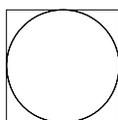
Inicio o Fin : indica el principio y el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



Actividad u operación: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Inspección: representa el hecho de examinar y comprobar el trabajo ejecutado.



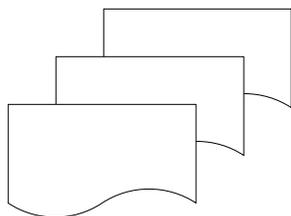
Operación e inspección: indica la verificación y la realización de alguna operación simultánea.



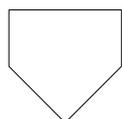
Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



FUNDAMAR



Documentos: sirve para indicar la existencia de varios formularios, folletos, etc, que por naturaleza del proceso, son necesarios.



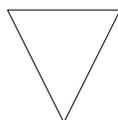
Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente.



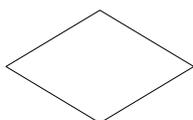
Conector: representa una conexión o enlace de una parte del FLUJOGRAMA con otra parte del mismo.



Datos: representa los elementos que alimentan y generan el procedimiento.



Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

4.10 Procedimientos mejorados

Realizada la documentación y análisis de datos se procede a diagramar los flujogramas de los procedimientos mejorados, recordando que se dividieron éstos en administrativos, contables, técnicos y de comunicación.

4.10.1 Procedimientos administrativos

Dentro de los principales procedimientos administrativos se encuentran la emisión de cheques, recepción de papelería, traslado de fondos, elaboración de cotizaciones, rendición de cuenta, caja chica, control de estados de cuenta y control de donaciones; es el mismo orden en el que se encuentra en el siguiente documento.

EMISIÓN DE CHEQUES

POLÍTICAS

1. Los cheques emitidos deberán estar soportados por una factura o comprobante que justifique su elaboración.
2. Todo cheque deberá tener su *voucher* correspondiente donde indica a nombre de quién, la cantidad, por qué servicio o compra y una firma de recibido.
3. Se elaborarán cheques en todo pago mayor de Q300 a excepción de los pagos en donde no admitan cheques.
4. Los cheques de trasferencias a los proyectos, deberán hacerse a las cuentas de las instancias beneficiadas.
5. La emisión de cualquier cheque deberá estar previamente autorizada por quien corresponda; si fuera de caja chica, viáticos, sueldos, por el administrador; transferencia de fondos para programas y proyectos por el director de POP y el director general; mobiliario e infraestructura por el director general; otros tipos de gastos por el jefe inmediato y si fuera necesario por el director general.
6. El encargado de emitir los cheques deberá confirmar las autorizaciones.
7. El pago en cheque a algún proveedor se realizará sólo un día a la semana.



FUNDAMAR

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Se recibe orden del director o quien corresponda, para elaborarlo	Secretaria general
2	Se elabora el cheque y <i>voucher</i> con los datos detallados en la orden de emisión	Secretaria general
3	Se lleva al director para que revise y firme	Director general
4	Se archiva la orden de emisión	Secretaria general
5	Se archiva el cheque si no es de entrega inmediata	Secretaria general
6	Si se entrega se debe de firmar el <i>voucher</i> de entregado y recibir la factura.	Secretaria general
7	Se envía el <i>voucher</i> y la factura a contabilidad	Secretaria general
8	Se archivan el <i>voucher</i> y la factura donde corresponda	Contador



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Emisión de cheques	Página: 1 de 1
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Recibe orden de emisión de cheque	Secretaria general	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> RecibeOrden((Recibe orden)) RecibeOrden --> ElaboraCheque((Elabora el cheque)) ElaboraCheque --> RevisiónYFirma[Revisión y firma] RevisiónYFirma --> EntregaDespués{Entrega después} EntregaDespués -- No --> SeEntregaCheque((Se entrega cheque)) EntregaDespués -- Sí --> Archiva1[/Archiva/] SeEntregaCheque --> Enviar((Enviar)) Enviar --> Archiva2[/Archiva/] Archiva1 --> Fin1([Fin]) Archiva2 --> Fin2([Fin]) </pre>
2. Se elabora el cheque	Secretaria general	
3. Revisa y firma el cheque	Director general	
4. Se entrega si es necesario y se firman el <i>voucher</i> si no se archiva	Secretaria general	
5. Se envía a contabilidad el <i>voucher</i> y la factura	Secretaria general	
6. Archiva el <i>voucher</i> y factura	Contabilidad	



FUNDAMAR

RECEPCIÓN DE PAPELERÍA

POLÍTICAS

1. Se archivará toda factura, comprobante, pólizas, transferencia, estados de cuenta, cartas (cuando así lo requiera el director).
2. Cada año se realizará una revisión de los archivos para desechar material obsoleto.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Recibe el documento	Secretaria general
2	Se revisa si es factura u otro documento	Secretaria general
3	Si no es factura se archiva	Secretaria general
4	Si es factura se revisa si es mayor de Q300	Secretaria general
5	Si es mayor de Q300 se realiza la orden de emisión de cheque	Contabilidad
6	Si no es mayor de Q300 se paga con caja chica	Administración



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Recepción de papelería	Página: 1 de 1
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Se recibe el documento	Secretaria general	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Documento[documento] Documento --> EsFactura{Es factura} EsFactura -- No --> Archiva[/Archiva/] EsFactura -- Sí --> EsMayorQ300{Es mayor de Q300} EsMayorQ300 -- No --> PagaCajaChica((Paga con caja chica)) PagaCajaChica --> Fin1([Fin]) EsMayorQ300 -- Sí --> SeHaceCheque((Se hace el cheque)) SeHaceCheque --> Fin2([Fin]) </pre>
2. Se verifica si es factura, si no lo es se archiva	Secretaria general	
3. Si es factura y menor de Q300 se paga con caja chica.	Administración	
4. Si es mayor de Q300 se realiza el cheque con su correspondiente procedimiento	Secretaria general	

TRASLADO DE FONDOS

POLÍTICAS

1. Los traslados de fondos se realizarán con cheque de caja y estarán a nombre de la cuenta de la instancia beneficiada.

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Se pide la información del nombre de la cuenta al cual se quiere trasladar el fondo	Secretaria general
2	Se dirige al banco	Director
3	Hace el cheque de caja	Banco
4	Se revisa y firma	Director
5	Se archivan el cheque y <i>voucher</i>	Secretaria
6	Llama para coordinar cita de entrega de cheque	Secretaria
7	Traslada información a dirección y subdirección	Secretaria
6	Se entrega a beneficiado cheque, <i>voucher</i>	Dirección
7	Se recibe <i>voucher</i> y factura o recibo de donación	Dirección
8	Se codifica	Contabilidad
9	Archiva documentos	Contabilidad



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Traslado de fondos	Página: 1 de 3
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Llama para informarse sobre el nombre de la cuenta a acreditar	Secretaria general	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Informacion((Información)) Informacion --> DirigeBanco((Dirige al banco)) DirigeBanco --> HaceCheque((Hace cheque de caja)) HaceCheque --> RevisaFirma((Revisa y firma)) RevisaFirma --> RecibeCheque[Recibe cheque y voucher] RecibeCheque --> A{{A}} </pre>
2. Se dirige al banco donde está la cuenta de la cual se realizará la transacción	Director	
3. Pide que le realicen el cheque de caja	Director	
4. Lo revisa y firma	Director	
5. Le entregan cheque y <i>voucher</i>	Director	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Traslado de fondos	Página: 2 de 3
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
6. Se archiva temporalmente hasta entrega	Secretaria general	<pre> graph TD A[A] --> Archiva[Archiva] Archiva --> Concerta[Concerta cita] Concerta --> Traslada[Traslada inf.] Traslada --> Entrega[Entrega cheque] Entrega --> B[B] </pre>
7. Concerta cita con beneficiados para entregar cheque	Secretaria general	
8. Traslada información a dirección y subdirección	Secretaria general	
9. Entrega cheque	Dirección	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Traslado de fondos	Página: 3 de 3
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
10. Se recibe el <i>voucher</i> y la factura o recibo	Secretaria general	<pre> graph TD B{{B}} --> A[Cheque, voucher y factura] A --> B((Codifica factura)) B --> C[/Archvia/] C --> D([Fin]) </pre>
11. Se codifica la factura o recibo	Contabilidad	
12. Se archiva factura o recibo	Contabilidad	

ELABORACIÓN DE COTIZACIONES

POLÍTICAS

1. Por cada necesidad de proveedores se harán un mínimo de tres cotizaciones.
2. Se optará por la cotización que sea cualitativa y cuantitativamente viable según disposición de la dirección general.

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Se define qué cosas se necesita cotizar	Directores
2	Se traslada la información para que se investigue con proveedores y actores de la provincia	Secretaria Directores
4	Se piden cotizaciones	Directores y secretaria
5	Recepción de cotizaciones	Secretaria general
6	Consulta a técnicos ajenos a los candidatos a proveedores	Directores
7	Comparación de las cotizaciones	Consejo consultivo
8	Elección de la mejor opción	Consejo consultivo
9	Se establecen los contactos y formas de pago	Directores
11	Se elabora cheque de anticipo	Secretaria



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Elaboración de cotizaciones	Página: 1 de 2
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Se define qué cosas se necesita cotizar	Directores	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Informa((Informa)) Informa --> Investigacion((Investigación)) Investigacion --> PidenCotizaciones((Piden cotizaciones)) PidenCotizaciones --> Recepcion[Recepción de documentos] Recepcion --> Asesorarse((Asesorarse)) Asesorarse --> A{{A}} </pre>
2. Se investiga de posibles proveedores	Directores y secretaria	
3. Se piden cotizaciones	Secretaria	
4. Recepción de cotizaciones	Secretaria	
5. Consulta a técnicos ajenos a los candidatos a proveedores	Directores	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Elaboración de cotizaciones	Página: 2 de 2
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
6. Comparación de cotizaciones	Consejo Consultivo	<pre> graph TD A{{A}} --> B((Comparación)) B --> C((Elección)) C --> D((Contactos)) D --> E((Cheque)) E --> F([Fin]) </pre>
7. Elección de la mejor opción	Consejo Consultivo	
8. Establecen contactos	Secretaria general	
9. Se realiza cheque	Secretaria general	



FUNDAMAR

RENDICIÓN DE CUENTAS

POLÍTICAS

1. Toda rendición de cuentas por cualquier tipo de gasto deberá estar soportada por una factura o un comprobante.
2. Todo gasto deberá ser reportado.
3. Al entregar facturas se deberán cuadrar contra cheque o dinero entregado.

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Se comprueba si los gastos son de caja chica o fueron con cheque	Quien corresponda
2	Si el gasto fue con cheque se dirige a contabilidad	Quien corresponda
3	Se entregan facturas	Quien corresponda
4	Se comprueban datos de factura y fecha	Contabilidad
5	Se revisa si existe el <i>voucher</i>	Contabilidad
6	Se archiva papelería	Contabilidad
7	Si el gasto fue de caja chica se dirige a administración	Quien corresponda
8	Se entregan facturas	Quien corresponda
9	Se comprueban datos de factura, fecha	Administrador
10	Se archiva en administración	Administrador



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Rendición de cuentas	Página: 1 de 1
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Comprueba si fue con cheque o con caja chica	Quien corresponda	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Dec[Fue con cheque] Dec -- Sí --> EntC[Entrega en contabilidad] Dec -- No --> EntA[Entrega en administración] EntC --> RevC[Revisar datos] EntA --> RevA[Revisar datos] RevC --> BusC((Buscar y comparar voucher)) RevA --> ArchA[Archivar] BusC --> ArchC[Archivar] ArchC --> FinC([Fin]) ArchA --> FinA([Fin]) </pre>
2. Si fue con cheque se entrega en contabilidad, si fue efectivo en administración	Quien corresponda	
3. Revisan datos	Contabilidad o administración	
4. Admón. archiva	Administración	
5. Contabilidad busca voucher y compara datos	Contabilidad	
6. Archiva	Contabilidad	



FUNDAMAR

CAJA CHICA

POLÍTICAS

1. Los gastos de caja chica deberán haber sido previamente autorizados.
2. Todo gasto menor de Q200 deberá cancelar con dinero de caja chica.
3. El fondo existente de caja chica no debe ser mayor de Q1500 ni menor de Q100.
4. No se podrán cambiar cheques con dinero de caja chica.
5. El administrador será el responsable directo de caja chica y debe de revisar todos los comprobantes que integran la caja chica.
6. Se revisará y verificará saldos la primera semana de cada mes.

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Realización de la orden de emisión	Administración
2	Realización del cheque	Secretaria
3	Revisión y firma del cheque	Director
4	Cambia el cheque	Mantenimiento y trámites
5	Recibe el dinero y <i>voucher</i>	Administrador
6	Al final del mes se verifican gastos	Administración y Dirección
7	Se realiza la orden de cheque de liquidación con total de gastos.	Administración



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Caja chica	Página: 1 de 2
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Realiza la orden de emisión	Administrador	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Orden[Orden de emisión] Orden --> HacerCheque((Hacer cheque)) B((B)) --> HacerCheque HacerCheque --> FirmaRevisión((Firma y revisión)) FirmaRevisión --> Cambiarlo((Cambiarlo)) Cambiarlo --> RecibeRevisa((Recibe y revisa)) RecibeRevisa --> A[/A/] </pre>
2. Realiza el cheque	Secretaria	
3. Revisa y firma el cheque	Dirección	
5. Cambia el cheque	Mantenimiento y trámites	
6. Recibe y revisa el dinero	Administración	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Caja chica	Página: 2 de 2
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
7. Revisan gastos	Administración y Dirección	<pre>graph TD; A{{A}} --> B((Revisa gastos)); B --> C[Orden de emisión]; C --> D((B)); D --> E([Fin]);</pre>
8. Orden de emisión de cheque de liquidación con total de gasto	Administración	
9. Repite el ciclo		



FUNDAMAR

CONTROL DE ESTADOS DE CUENTAS

POLÍTICAS

1. Cada mes se verificarán los estados de cuenta.
2. Se realizará una póliza de respaldo sobre los estados de cuenta.
3. Toda cuenta bancaria estará a nombre de FUNDAMAR o Fundación Marista.

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Pide un estado de cuentas a cada banco donde existiera cuenta	Secretaria
2	Verifica información de cheques cobrados, depósitos y transferencias	Administración
3	Se verifican impuestos	Administración
4	Si todo está correcto se realiza una póliza de respaldo	Administración
5	Si existe algún error llama al banco y lo soluciona	Administración
6	Se elabora reporte para dirección	Administración
7	Se envía información a contabilidad	Administración
8	Se realiza el informe de conciliaciones bancarias	Contabilidad
9	Se revisa el cuadro de bancos	Contabilidad



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Control de estados de cuenta	Página: 1 de 2
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Pide estados de cuenta	Secretaria	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Estados[Estados de cuenta] Estados --> VerificaInf((Verifica inf.)) VerificaInf --> Estabien{Está bien} Estabien -- No --> Soluciona((Soluciona)) Estabien -- Sí --> VerificaImpuesto((Verifica impuesto)) VerificaImpuesto --> HacePóliza((Hace póliza)) HacePóliza --> A{{A}} </pre>
2. Busca información y compara, depósitos, transferencias y cheques cobrados	Administración	
3. Si un dato está mal llama o visita al banco para solucionarlo	Administración	
4. Verifica impuestos	Administración	
5. Realiza póliza	Administración	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Control de estados de cuenta	Página: 2 de 2
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
6. Hacer reporte para dirección	Administración	<pre> graph TD A{{A}} --> B((Hace reporte)) B --> C[Revisa] C --> D[/Información en contabilidad/] D --> E((Realiza conciliación)) E --> F[Revisa cuadro bancos] F --> G([Fin]) </pre>
7. Revisa reporte	Dirección	
8. Traslada información a contabilidad	Administración	
9. Realiza conciliaciones	Contabilidad	
10. Revisa cuadro con bancos	Contabilidad	



FUNDAMAR

4.10.2 Procedimientos contables

Dentro de los procedimientos contables se incluyen: control de donaciones, cuentas por pagar, control de donaciones, ingreso de datos al programa de la SAT.

CONTROL DE DONACIONES

POLÍTICAS

1. Se tendrá como documento válido lo que el banco dé en una transferencia si éste fuera el caso.

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Se recibe información sobre datos para elaborar el recibo de donación	Contabilidad
2	Se elabora el recibo	Contabilidad
3	Se codifica para el ingreso en el programa	Contabilidad
4	Se realiza la transacción	Dirección
5	Envían documento del banco	Secretaria
6	Archivan documento	Contabilidad



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Control de donaciones	Página: 1 de 1
Tipo de procedimiento: Contabilidad	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1 Recibe información para el recibo de donación	Contabilidad	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> RecibeInf((Recibe inf.)) RecibeInf --> ElaboraRecibo((Elabora recibo)) ElaboraRecibo --> Codifica((Codifica)) Codifica --> HaceTransaccion((Hace transacción)) HaceTransaccion --> DocumentoBanco[Documento del banco] DocumentoBanco --> Archiva(Archiva) Archiva --> Fin([Fin]) </pre>
2. Elabora el recibo	Contabilidad	
3. Codifica recibo	Contabilidad	
4. Hace transacción	Dirección	
5. Recibe documento del banco	Secretaria	
6 Archiva el documento	Contabilidad	

CUENTAS POR PAGAR

POLÍTICAS

1. Los pagos se harán en los plazos establecidos previa presentación de la contraseña de pago.
2. Se realizarán anticipos según acuerden las partes.
3. Se saldarán las cuentas sólo con facturas a nombre de FUNDAMAR y con su NIT correspondiente.

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Se confirma la cantidad a pagar por anticipo y a nombre de quién se emite el cheque	Quien corresponda
2	Se elabora la orden de emisión de cheque	Quien corresponda
3	Se realiza el cheque	Secretaria general
4	Se revisa y firma el cheque	Dirección
5	Se envía a contabilidad	Secretaria general
6	Se realiza el pago de anticipo	Contabilidad
7	Se confirma fecha y cantidad para saldar cuenta	Secretaria general
8	Se emite el cheque	Secretaria general
9	Se revisa y firma el cheque	Dirección
10	Se envía a contabilidad	Secretaria general
11	Se realiza el pago contra factura correspondiente y se salda la cuenta	Contabilidad



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Cuentas por pagar	Página: 1 de 3
Tipo de procedimiento: Contabilidad	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Se confirma datos del anticipo	Quien corresponda	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> ConfirmaAnticipo((Confirma anticipo)) ConfirmaAnticipo --> EmisionCheque[/Emisión de cheque/] EmisionCheque --> RealizaCheque((Realiza cheque)) RealizaCheque --> RevisaFirma[Revisa y firma] RevisaFirma --> EnvíaConta((Envía a conta.)) EnvíaConta --> A{A} </pre>
2. Se ordena la emisión de cheque	Quien corresponda	
3. Se realiza el cheque	Secretaria	
4. Se revisa y firma	Dirección	
5. Se envía a contabilidad	Secretaria	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Cuentas por pagar	Página: 2 de 3
Tipo de procedimiento: Contabilidad	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
6. Se paga el anticipo	Contabilidad	<pre> graph TD A[A] --> B((Paga anticipo)) B --> C((Confirma datos)) C --> D[Emisión de cheque] D --> E((Realiza cheque)) E --> F[Revisa y firma] F --> B[B] </pre>
7. Se confirma datos del anticipo	Secretaria general	
8. Se ordena la emisión de cheque	Secretaria general	
9. Se realiza el cheque	Secretaria	
10. Se revisa y firma	Dirección	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Cuentas por pagar	Página: 3 de 3
Tipo de procedimiento: Contabilidad	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
11. Se envía a contabilidad.	Secretaria	<pre> graph TD B{{B}} --> A((Envía a conta.)) A --> B((Salda cuenta)) B --> C((Codifica factura)) C --> D(▼ Archiva) D --> E(○ Fin) </pre>
12 Se salda la cuenta	Contabilidad	
13. Se codifica la factura	Contabilidad	
14. Archiva factura	Contabilidad	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Control de donaciones	Página: 1 de 1
Tipo de procedimiento: Contabilidad	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1 Recibe información para el recibo de donación	Contabilidad	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> RecibeInf((Recibe inf.)) RecibeInf --> ElaboraRecibo((Elabora recibo)) ElaboraRecibo --> Codifica((Codifica)) Codifica --> HaceTransaccion((Hace transacción)) HaceTransaccion --> DocumentoBanco[Documento del banco] DocumentoBanco --> Archiva(Archiva) Archiva --> Fin([Fin]) </pre>
2. Elabora el recibo	Contabilidad	
3. Codifica recibo	Contabilidad	
4. Hace transacción	Dirección	
5. Recibe documento del banco	Secretaria	
6 Archiva el documento	Contabilidad	



FUNDAMAR

INGRESO DE DATOS AL PROGRAMA DE LA SAT

POLÍTICAS

1. Los datos se revisarán e ingresarán mensualmente

No. de operación	Explicación	Responsable
1.	Revisar si están codificados	Contabilidad
2	Si no están codificados se hace	Contabilidad
3	Ya codificados se diferencian las facturas provenientes de cheques pagados y facturas pagadas con caja chica	Contabilidad
4.	Se ingresa datos de las facturas al programa	Contabilidad
5	Se revisan datos y corrigen	Contabilidad



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Ingreso de datos al programa de la SAT	Página: 1 de 1
Tipo de procedimiento: Contabilidad	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Se revisa si están codificados de lo contrario se codifican	Contabilidad	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Dec{Están codificados} Dec -- No --> Cod((Se codifica)) Cod --> Dif((Diferen cian doc.)) Dec -- Sí --> Dif Dif --> Ing((Ingreso datos)) Ing --> Rev[Revisar y corregir] Rev --> Arch[/Archiva/] Arch --> Fin([Fin]) </pre>
2. Se diferencian las facturas provenientes de cheque o caja chica	Contabilidad	
3. Ingreso datos al programa	Contabilidad	
4. Se revisa y se corrigen datos	Contabilidad	
5. Se archivan facturas	Contabilidad	



FUNDAMAR

4.10.3 Procedimientos técnicos

Dentro de los procedimientos técnicos se encuentra la promoción y proyectos y programas.

PROMOCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

POLÍTICAS

1. Todo POP será autorizado por la Dirección general y la Comisión de Solidaridad.
2. El documento de factibilidad será elaborado por ONG patrocinadora con ayuda de FUNDAMAR.
3. Los POPs estarán dirigidos al mercado meta.
4. El Consejo Provincial puede negar la realización de un POP.
5. Los POP deberá tener un programa de seguimiento post-proyecto que asegure la continuidad del mismo.

No. de operación	Explicación	Responsable
1	Recibe información de algún actor	Actor de la provincia
2	Se reúne con el grupo beneficiado para recibir mayor información	Subdirector de POP
3	Transmite información a la Comisión de Solidaridad	Subdirector de POP
4	Evalúa si va en concordancia con los objetivos de la fundación	Comisión de Solidaridad
5	Si el POP no está en concordancia con los objetivos de la fundación se descarta	Comisión de Solidaridad
6	Investiga y define sobre las necesidades del grupo beneficiado	Subdirector de POP
7	Evalúan con el método de los efectos, el subdirector de POP, algún otro miembro de la fundación y representantes del grupo beneficiado	Subdirector de POP



FUNDAMAR

8	Realiza perfil proyecto y plan de seguimiento del proyecto en operación	Subdirector de POP
9	Revisan y corrigen perfil y plan	Consejo Consultivo
10	Se gestiona ayuda	Director de POP
11	Envía de información que exija la institución patrocinadora	Subdirector de POP
12	Cotiza proveedores con su respectivo procedimiento	Subdirector de POP
13	Contratan proveedores	Administrador
14	Ejecutan el proyecto	Subdirector de POP
15	Inspecciona el proyecto	Subdirector de POP
16	Realiza reporte	Subdirector de POP
17	Evalúan logro de los objetivos	Comisión de Solidaridad
18	Elaboran reporte final	Subdirector de POP
19	Revisa	Director
20	Archiva	Secretaria general
21	Da seguimiento post-proyecto	Subdirector de POP



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Promoción de programas y proyectos	Página: 1 de 4
Tipo de procedimiento: Técnico	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Recibe información de un actor	Actores de la provincia	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> RecibeInfo((Recibe información)) RecibeInfo --> Reunion((Reunión)) Reunion --> TrasladaInf((Traslada inf.)) TrasladaInf --> AcordeObj{Acorde con obj.} AcordeObj -- No --> SeRechaza((Se rechaza)) AcordeObj -- Si --> Investiga((Investiga)) Investiga --> A[/A/] </pre>
2. Se reúne con grupo beneficiado	Subdirector de POP	
3. Traslada información a la Comisión de Solidaridad	Subdirector de POP	
4. Evalúa si está en concordancia con los objetivos de la fundación, si no se rechaza	Comisión de Solidaridad	
5. Investiga sobre las necesidades del grupo beneficiado	Comisión de Solidaridad	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Promoción de programas y proyectos	Página: 2 de 4
Tipo de procedimiento: Técnico	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
6. Evalúan viabilidad, factibilidad y sostenibilidad	Subdirector de POP	<pre> graph TD A[A] --> Evalua((Evalúa)) Evalua --> Perfil[Perfil y plan] Perfil --> Revisan[Revisan y corrigen] Revisan --> Gestiona((Gestiona ayuda)) Gestiona --> B[B] </pre>
7. Elabora el perfil y el plan de seguimiento del post-proyecto	Subdirector de POP	
8. Revisa y corrigen plan y perfil	Director de POP	
9. Gestiona ayuda económica	Subdirector de POP	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Promoción de programas y proyectos	Página: 3 de 4
Tipo de procedimiento: Técnico	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
10. Envían información para la ayuda económica	Subdirector de POP	<pre> graph TD B{{B}} --> E1((Envía inf.)) E1 --> E2((Cotiza)) E2 --> E3((Contra-ta)) E3 --> E4((Ejecuta)) E4 --> E5[Inspecciona] E5 --> C{{C}} </pre>
11. Realizan cotizaciones	Subdirector de POP	
12. Contratan proveedores para ejecutar el proyecto	Administrador	
13. Se ejecuta el proyecto y da seguimiento	Subdirector de POP	
14. Inspecciona el proyecto en ejecución	Subdirector de PP	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Promoción de programas y proyectos	Página: 4 de 4
Tipo de procedimiento: Técnico	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
15. Realiza reporte de ejecución	Subdirector de POP	<pre> graph TD C{{C}} --> R1[Reporte] R1 --> E((Evalúa logros)) E --> R2[Reporte] R2 --> Re[Revisa] Re --> Ar[/Archiva/] Ar --> S((Seguimiento)) S --> F([Fin]) </pre>
16. Evalúan logro de los objetivos	Comisión de Solidaridad	
17. Se elabora reporte de proyecto en operación	Subdirector de POP	
18. Revisa	Director de POP	
19. Archiva	Secretaria general	
21. Seguimiento post-proyecto	Subdirector POP	



FUNDAMAR

4.10.4 Procedimientos de comunicación

Dentro de los procedimientos de comunicación encontramos la elaboración de boletines y revistas.

ELABORACIÓN DE BOLETINES Y REVISTAS

POLÍTICAS

1. Se elaborarán trimestralmente.
2. Deberá contener como mínimo información de los proyectos, aprobados en formulación, ejecución y operación; ayudas recibidas y actividades programadas por la fundación.
3. Los boletines serán realizados para enviarse por correo electrónico a los actores, benefactores y colaboradores.
4. Las revistas serán enviadas a las diferentes casas de la provincia, colaboradores, benefactores y a aquellas personas que sean elegidas por la dirección general.
5. Todo boletín y revista será archivado en disco compacto y al final del año se hará una única copia que contenga los boletines y revistas del año.

No. de operación	Nombre de la operación y explicación	Responsable
1	Definición de la información a contener	Comunicaciones
2	Recopilación de información	Comunicaciones
3	Elaboración de boletín o revista	Comunicaciones



FUNDAMAR

4	Se confirma si está la información idónea	Dirección general
5	Si no está toda la información se completa	Comunicaciones
6	Ya completado se edita	Comunicaciones
7	Envío de información	Comunicaciones
8	Se archiva en un disco, el boletín	Comunicaciones



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Elaboración de boletines y revistas	Página: 1 de 2
Tipo de procedimiento: Comunicación	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Define la información que incluirá	Comunicaciones	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Definición((Definición)) Definición --> Recopilación((Recopilación)) Recopilación --> Elaboración((Elaboración)) Elaboración --> Estรก_todo{Estรก todo} Estรก_todo -- No --> Completa((Completa)) Estรก_todo -- Si --> Autoriza((Autoriza)) Completa --> Revisa_y_autoriza[Revisa y autoriza] Autoriza --> Revisa_y_autoriza Revisa_y_autoriza --> A{{A}} </pre>
2. Recopila material para enriquecer la información	Comunicaciones	
3. Elabora boletín o revista	Comunicaciones	
4. Revisa si está todo bien o hace falta información, si hace falta, la completa	Dirección y comunicaciones	
5. Ya completa se autoriza su edición	Dirección	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Elaboración de boletines y revistas	Página: 2 de 2
Tipo de procedimiento: Comuniucación	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
6. Edita con la información completa	Comunicaciones	<pre> graph TD A{{A}} --> Edita((Edita)) Edita --> Revisa[Revisa y autoriza] Revisa --> Envío((Envío)) Envío --> Archiva{Archiva} Archiva --> Fin([Fin]) </pre>
7. Se vuelve a revisar y aprueba	Dirección	
8. Se envía a actores, colaboradores y benefactores	Comunicaciones	
9 . Archiva una copia	Comunicaciones	



FUNDAMAR

4.10.5 Promoción e integración al voluntariado

Este procedimiento incluye al final un diseño de la carta compromiso, está basado en el voluntariado propuesto por la organización no gubernamental SED.

POLÍTICAS

1. Podrán hacer voluntariado aquellas personas que estén vinculadas e identificados con los valores de los hermanos maristas.
2. El rango de tiempo para hacer un voluntariado puede ser desde un mínimo de 2 semanas hasta un máximo de 1 año.
3. El candidato deberá firmar la carta compromiso y estar enterado de las obligaciones de él y de FUNDAMAR para con él.

No de operación	Nombre de la operación y explicación	Responsable
1	Hace contacto con algún actor de la provincia y éste lo remite con el representante del voluntariado (director de programas)	Voluntario
2	Expone su interés en hacer el voluntariado al director de programas (puede ser personalmente o por correo)	Voluntario
3	Evalúa si el candidato cumple con los requerimientos	Director de programas o representante
4	Si el candidato no es apto se le informa	Director de programas o representante
5	Se ofrece listado de lugares y fechas	Director de programas o representante
6	Se reúne con el director de programas o su representante para exponer sus opciones	Director de programas o representante con voluntario



FUNDAMAR

7	Decide destino y fechas, al hacerlo saber	Voluntario
8	Entregan formato de carta compromiso	Director de programas o representante
9	Realiza carta compromiso	Voluntario
10	Envía carta a sede regional o la central	Voluntario
11	Revisa carta y concerta cita para ultimar detalles	Director de programa o representante
12	Se reúnen y ultiman detalles sobre su posible trabajo	Director de programas o representante con voluntario
13	Realiza el voluntariado	Voluntario
14	Da seguimiento a su trabajo	Director de programas o representante
15	Terminado el tiempo del acordado regresa el voluntario	Voluntario
16	Elabora informe	Voluntario
17	Recibe y revisa el informe	Director de programas
18	Archiva informe	Director de programas



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Promoción e integración al voluntariado	Página: 1 de 3
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
1. Hace contacto con algún hermano marista y éste lo remite al representante del voluntariado	Voluntario	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Contacto((Hace contacto)) Contacto --> Interes((Expone interés)) Interes --> Apto{¿Es apto?} Apto -- No --> Informa((Se le informa)) Apto -- Sí --> Opciones[/Listado de opciones/] Opciones --> Reunion((Reunión)) Reunion --> Fin[/A/] </pre>
2, Expone su interés en una entrevista con el representante	Voluntariado	
3. Decide si es apto, de no ser así se le hace saber	Representante o director de programas.	
4. Brinda listado de opciones de lugares para hacer voluntariado	Representante o director de programas	
5 Reunión con representante o director de programas para discutir destino	Representante o director de programas y voluntario	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Promoción e integración al voluntariado	Página: 2 de 3
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
6. Decide y hacer saber su destino	Voluntario	<pre> graph TD A[A] --> B((Decide)) B --> C((Entrega formato)) C --> D[Carta compromiso] D --> E((Envía)) E --> F[Revisa y concerta cita] F --> G((Reunión)) G --> B[B] </pre>
7. Entregan formato de carta compromiso	Voluntario	
8. Carta compromiso	Voluntario	
9. Envía la carta firmada	Voluntario	
10. Revisa y concerta cita con voluntario para ultimar detalles	Representante o director de programas	
11. Reunión para ultimar detalles de fechas y traslados	Representante o director de programas y voluntario	



FUNDAMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FLUJOGRAMA	
Nombre del procedimiento: Promoción e integración al voluntariado	Página: 3 de 3
Tipo de procedimiento: Administrativo	Fecha: enero 2004
Realizado por: Jorge Oliva	

Actividad	Responsable	FLUJOGRAMA
12. Realiza el voluntariado	Voluntario	<pre> graph TD B[/B/] --> A((Realiza voluntariado)) A --> B((Da seguimiento)) B --> C((Regresa)) C --> D[/Informe/] D --> E[Recibe y revisa] E --> F[/Archiva/] F --> G([Fin]) </pre>
13. Da seguimiento	Representante o director de programas	
14. Terminado el voluntariado regresa	Voluntario	
15. Realiza informe final	Voluntario	
16. Recibe y revisa el informe	Representante o director de programas	
17. Archivar informe	Representante o director de programas	



4.10.5.1. Definición del voluntario

Toda persona adulta, laica que desea colaborar en la misión marista teniendo una experiencia de servicio.

4.10.5.2. Perfil general del voluntario

- a) Tener mayoría de edad (18 años)
- b) Identificarse con los valores cristianos
- c) Gozar de buena salud física y adecuado equilibrio psicológico
- d) Apertura y capacidad de diálogo y de adaptación a su entorno
- e) Cercanía con la espiritualidad marista y con la tradición educativa de los hermanos maristas
- f) Tener una actitud de servicio y entrega en su voluntariado

4.10.5.3. Diseño de la carta de compromiso

La carta compromiso incluye aspectos que comprenden desde la naturaleza de la experiencia, objetivos, lugar donde se realizará la experiencia, costos, días libres, obligaciones de las partes. Puede parecer un poco extensa pero se justifica con el nivel de información que se maneja.



**CARTA COMPROMISO
VOLUNTARIADO LAICO MARISTA
ACUERDO BASE PARA LA REALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA
DE fecha**

1. INTRODUCCIÓN

Este acuerdo establece los aspectos operativos generales para la realización de la experiencia de voluntariado de (en adelante denominada “el voluntario”), a quien, después de haber solicitado hacer esta experiencia y de haber tenido un proceso de formación, se ha decidido apoyar a través de la Fundación Marista en representación de la Provincia Marista de América Central.

2. NATURALEZA DE LA EXPERIENCIA

La persona voluntaria laica marista se siente motivada para compartir, de forma significativa, el carisma de Marcelino Champagnat, fundador de los hermanos maristas. En el voluntariado se puede compartir más íntimamente la misión marista específica, a favor del Reino, y se puede vivir concretamente la vocación cristiana laical de servicio y compromiso.

Existe una espiritualidad marista basada en la visión de Champagnat que se centra en la confianza plena en el Señor y en María. Marcelino nos recuerda a menudo que, “si el Señor no construye la casa, en vano trabajan los constructores”. Al compartir la misión marista, la persona voluntaria laica trata de profundizar en el plan de Dios sobre el mundo, en el trabajo que realiza, en su proyecto o en el trabajo asignado en el extranjero. Intenta descubrir la presencia de Dios en la cultura que lo recibe y en la que ya están presentes las semillas del Reino de Dios, en medio de los propios valores culturales. Su apertura a esta nueva cultura significa un enriquecimiento de su propia vida.

Esta espiritualidad crece en la persona voluntaria en la medida en que adopta el carisma de Marcelino en su vida y acción diarias.

3. PARTES INVOLUCRADAS

La experiencia de voluntariado asume la participación de distintas personas en varios niveles: la persona voluntaria, su familia, la comunidad que la acoge, la congregación marista y la persona que la acompañará durante su experiencia. El éxito de cualquier experiencia de voluntariado radica en el compromiso adecuado de las distintas partes involucradas.



8. OBJETIVO DE LA EXPERIENCIA

Posibilitar una experiencia de crecimiento y maduración humano-cristiana de la persona voluntaria mediante un tiempo de servicio y compromiso desinteresados hacia los menos favorecidos, desde la óptica de los valores del evangelio.

9. LUGAR Y ACTIVIDADES PROPUESTAS

La experiencia de servicio voluntario se realizará fundamentalmente en; sin embargo, las proyecciones posibles de integración a la comunidad que acoge al voluntario podrán ser más amplias según se indica a continuación:

Especificar varias opciones....

10. ACOMPAÑAMIENTO

Idealmente la experiencia de voluntariado debe incluir la posibilidad de un proceso de acompañamiento personal periódico que ayude al voluntario a hacer síntesis de lo que vive en este tiempo. Se acuerda que el voluntario acoja este ofrecimiento y se propone a para acompañarlo personalmente.

11. DURACIÓN

Se acuerda con el voluntario que su experiencia dure meses. Del De Al De de 200....

12. DÍAS LIBRES Y VISITAS A LA FAMILIA

Para jornadas libres y visitas a la familia, el voluntario buscará una temporalidad adecuada en diálogo con su acompañante.

13. COSTOS DE LA EXPERIENCIA

Los costos que implica la experiencia se asumen diferenciadamente según se indica a continuación:

- a. **VIAJES:** el viaje de ida y vuelta a su ciudad, así como los viajes de visita a su familia, son asumidos por parte del voluntario.
ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN: los gastos de vivienda y alimentación son asumidos por la comunidad que le acoge. En caso de necesidades no previstas, la Fundación Marista apoyará lo que sea necesario.



- b. **GASTOS PERSONALES:** los gastos personales relativos a vestido, higiene personal y de cuidado ordinario de la salud corren por cuenta del voluntario. Igualmente son asumidos los gastos relacionados con diversiones y entretenimientos.
- c. **GASTOS MÉDICOS:** los gastos generados por tratamientos médicos relacionados con alguna enfermedad o padecimiento del voluntario previos a su experiencia, seguirán siendo asumidos por él. En el caso de enfermedades de poca gravedad o en caso de necesitarse algún tipo de cuidados hospitalarios durante la experiencia, la Fundación Marista será quien asuma los costos. Y ya que en este momento no se dispone de un programa de seguros para voluntarios, el tratamiento para enfermedades de gravedad deberá ser asumido por el voluntario.

10. DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Hay varios niveles de responsabilidad que conviene señalar. La Fundación Marista como institución, asume la promoción de la experiencia y la responsabilidad de su desarrollo en términos generales. En comunicación con los líderes de la comunidad que acoge al voluntario se espera propiciar un clima de colaboración que permita responder tanto a las expectativas de servicio y crecimiento del voluntario como a las necesidades de las personas de la comunidad.

Sin embargo, es de esperar que el voluntario, a través del acompañamiento previo, haya interiorizado sus motivaciones y esté dispuesto a afrontar responsablemente este tiempo con todo lo que implica. él es el primer responsable del éxito de su experiencia de voluntariado. Se asume también que la familia del voluntario ha acogido y apoya conscientemente la realización de esta experiencia con sus implicaciones.

Es importante señalar que ni la Fundación ni la comunidad que acoge pueden responsabilizarse por daños y perjuicios provocados por eventuales actitudes de irresponsabilidad y en abierta contradicción con la naturaleza de la experiencia por parte del voluntario.

11. DIFICULTADES EN EL PROCESO E INTERRUPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La eventual aparición de dificultades y problemas de cierta consideración hacen necesario estipular los cauces adecuados para enfrentarlos. El nivel ordinario de tratamiento de esas eventualidades será el diálogo entre el voluntario y su acompañante. Si en alguna ocasión no fuera suficiente, se invitará a un diálogo con representación de la Congregación Marista.



Carta compromiso

Si a juicio de alguna de las partes involucradas (indicadas en el numeral tres) llegaran a existir condiciones que ameritan la modificación de este acuerdo o incluso la interrupción del tiempo de voluntariado, una comisión compuesta por un representante de cada una de esas mismas partes se encargará de hacer un análisis de la situación y de tomar las decisiones pertinentes. Estas decisiones serán tomadas por mayoría simple, a menos que la gravedad del asunto requiera unanimidad; en este caso, la gravedad del asunto deberá ser considerada previamente a la reunión de la comisión. La convocatoria a esa comisión es responsabilidad de la Fundación Marista.

12. OBLIGACIÓN DE LAS PARTES

El voluntario se compromete a:

- a) Leer, completar y firmar la carta compromiso.
- b) Cumplir con el tiempo descrito en su carta compromiso a no ser que por motivo de causa mayor tuviera necesidad de abandonarlo.
- c) Tener una constante actitud de apertura, servicio y entrega total en su trabajo de voluntariado.
- d) Realizar al final de su voluntariado un informe final y entregar una copia a las autoridades del lugar donde se realizó el trabajo y a las autoridades de FUNDAMAR; en un lapso no mayor de 2 meses después de terminado el voluntariado.
- e) Llegar a un acuerdo con las autoridades de FUNDAMAR, sobre el destino de su voluntariado, para que éste sea factible tanto en traslados como en estadía.
- f) Evitar decisiones y comportamientos que puedan arruinar su voluntariado.
- g) Aceptar, si fuera el caso, su retiro del voluntariado si así lo decidieran las autoridades de FUNDAMAR por incumplimiento de alguno de estos incisos.

FUNDAMAR se compromete a:

- a) Brindar diferentes opciones de lugares para hacer voluntariado.
- b) Brindar asesoría logística en su traslado y trabajo dentro del lugar.
- c) Proporcionar facilidades materiales necesarias para la realización efectiva de su trabajo en el voluntariado.
- d) Contribuir de alguna manera con el traslado del voluntario.
- e) Ofrecer respaldo si por alguna razón el lugar a donde se planeó realizar el voluntariado impide terminarlo, este respaldo podrá ser contribuir para que el voluntario retorne a su casa.

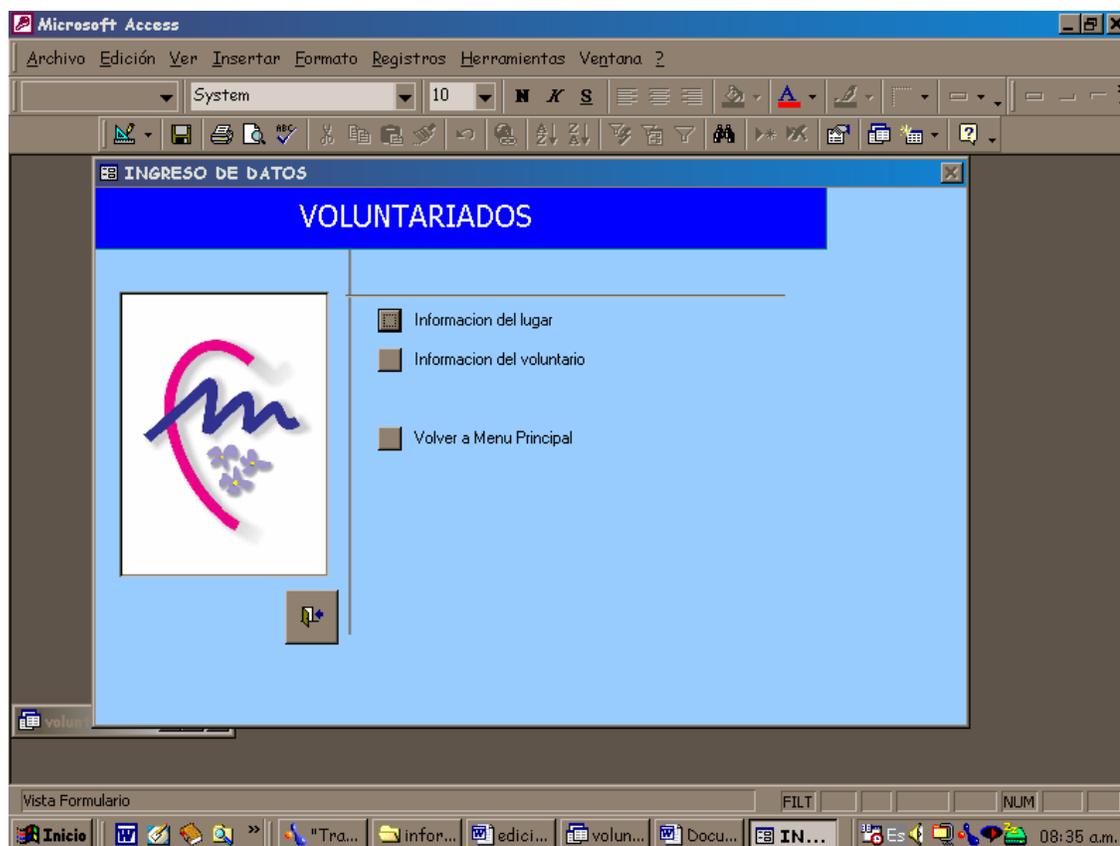


FUNDAMAR

4.10.5.4. Diseño de base de datos de opciones de lugares para hacer voluntariado

La base de datos se realizó en Microsoft Access, contiene un menú principal desde donde se puede acceder a los lugares, información del voluntario y se puede salir del programa desde ese menú; al hacer doble *clic* sobre el icono base de datos se despliega el siguiente menú:

Figura 4 Menú principal base de datos



Fuente: base de datos en Microsoft Access de FUNDAMAR



FUNDAMAR

Al hacer un *clic* sobre el botón “información del lugar” se despliega la siguiente pantalla:

Figura 5 Base de datos, información del lugar

The screenshot shows a Microsoft Access window titled 'información del lugar'. The interface includes a menu bar (Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Registros, Herramientas, Ventana), a toolbar, and a form with the following elements:

- Text boxes: 'codigo del lugar', 'codigo del voluntario', 'nombre del contacto', 'teléfono', 'fax', 'ubicación', 'correo electrónico', 'duración de la exper', 'tipo de trabajo', 'nombre del lugar'.
- Text area: 'descripción del lugar'.
- Buttons: 'Nuevo', 'Ver', 'Eliminar', 'Salir'.
- Dropdown menu: 'países'.
- Status bar: 'Registro: 13 de 13', 'Vista Formulario', 'NUM'.

Fuente: base de datos en Microsoft Access de FUNDAMAR

En esta pantalla se puede buscar el lugar así como ingresar datos para uno nuevo. Con ayuda de los botones que se encuentra en la esquina inferior derecha se puede salir, eliminar, ingresar nuevo y ver los países donde se puede realizar el voluntariado.

La información contenida en esta pantalla es la siguiente:

- Nombre del lugar
- País donde se encuentra



FUNDAMAR

- Código del lugar
- Código del voluntario (si existiera alguno en ese momento)
- Nombre del contacto
- Teléfono
- Fax
- Ubicación (aquí se encuentra una referencia como distancia a la capital, qué lugar se encuentra cerca, etc.)
- Correo electrónico
- Tipo de trabajo (se explica en qué consistirá el trabajo del voluntario, docencia, catequesis, profesional)
- Descripción del lugar

Si se desea más información se puede acceder a ésta por medio del botón abrir y buscar con el código del lugar, éste abrirá una pantalla como la siguiente:

Figura 6 Base de datos, información general del lugar

Microsoft Access

Archivo Edición Ver Insertar Formato Registros Herramientas Ventana 2

Arial 9

información general lugar

tipo de trabajo

fecha y observacione

acceso al lugar

alojamiento

duración de la experi

condición del lugar

codigo del lugar

Registro: 13 de 13

Vista Formulario

Fuente: base de datos en Microsoft Access de FUNDAMAR



La información en esta pantalla es la siguiente:

- Tipo de trabajo
- Fecha y observaciones (fechas en que puede hacerse el voluntariado)
- Acceso al lugar (de describen las distintas rutas y sus dificultades)
- Alojamiento (lugar donde se puede hospedar el voluntario)
- Duración de la experiencia
- Condición del lugar (se completa información de la descripción del lugar con datos específicos)
- Código de lugar

4.10.5.5. Diseño de una base de datos de voluntariado

Para acceder a esta base se hace desde el menú principal, antes visto, allí se hace un *clic* sobre el botón “información del voluntario” entonces se despliega la siguiente pantalla:

Figura 7: Base de datos, información del voluntario

campo	valor
código del lugar	
número telefónico	
código del voluntario	
alérgico a	
ID	
observaciones	
nombre	
ESTADO	
apellidos	
edad	0
sexo	
profesión	
residente en	
provincia marista de	

Fuente: base de datos en Microsoft Access de FUNDAMAR

La información contenida en esta pantalla es la siguiente:

- Código del lugar
- Código del voluntario
- ID
- Nombres
- Apellidos
- Edad
- Sexo
- Profesión
- Residente en
- Provincia marista de
- Número telefónico
- Alérgico a
- Observaciones
- Estado (soltero, casado, unido, etc.)

4.10.5.6. Informe y evaluación posterior

El voluntario, toda vez terminado su período de trabajo debe entregar a FUNDAMAR un informe final que contemple los siguientes puntos.

- Razones que lo motivó a realizar el voluntariado
- Descripción del lugar
- Objetivos del trabajo
- Acciones realizadas
- Conclusiones y hallazgos
- Recomendaciones para el lugar
- Recomendaciones para FUNDAMAR



FUNDAMAR

Si el voluntariado fue hecho en grupo, se puede realizar un único informe final, siempre y cuando éste contenga las ideas e impresiones de todo el grupo.

4.11. Glosario

Codificación: acción de codificar según número correspondiente en el listado de contabilidad y naturaleza del documento.

Descripción general: en esta sección se enuncia un conjunto de misiones que la fundación tiene derecho a esperar del titular del puesto. Este apartado funciona también como explicación general del puesto y sus principales objetivos.

Funciones: esta sección enuncia un conjunto de tareas que el titular debe cumplir. Se realiza una distinción entre descripción general y funciones para permitir a todos (responsables y subordinados) entender bien que las tareas cotidianas que se ejecutan no se deben considerar como un fin en sí mismas, sino que su finalidad es responder a los objetivos, en este caso la descripción general.

Perfil de la persona: esta sección enuncia las características necesarias, que por la naturaleza del trabajo y el carisma de FUNDAMAR debe tener la persona que ocupe el puesto. Se hace una distinción entre perfil de personalidad, que para todos los casos es la misma, y un perfil profesional que es específico para cada puesto.

4.12. Principales acciones para implementar el manual

El siguiente paso, después de realizado el manual, es su implementación, para ello se necesita un plan y una metodología que



FUNDAMAR

disminuya la resistencia al cambio; a continuación se describen las principales acciones a seguir para implementarlo.

4.12.1. Inducción a su uso

Para persuadir al personal para el uso del manual se recomiendan las siguientes acciones:

- Explicar la importancia de los manuales
- Explicar su funcionamiento y simbología
- Explicar la importancia y en qué consiste prueba piloto
- Explicar la importancia de las actualizaciones

4.12.2. Metodología

Se tuvo una reunión con el director para las acciones que se proponían para implementar el manual, allí se presentó la importancia del mismo y como contribuye al fortalecimiento de la fundación.

Se realizó una charla magistral con la participación del personal y algunos colaboradores; para ello se utilizó las instalaciones y equipo de la fundación (salón de exposiciones, computadora y cañonera), con ayuda de una presentación realizada en PowerPoint se expuso el tema: manuales administrativos, tipos, contenido, simbología utilizada, recomendaciones; en este último se aprovechó para explicar y reconocer la importancia de la prueba piloto y las actualizaciones.



FUNDAMAR

4.12.3. Distribución

La distribución será por correo electrónico con las siguientes recomendaciones:

- a) Imprimir sólo de un lado para facilitar futuros cambios y actualizaciones
- b) Respetar la numeración de las páginas para estandarizar todos los manuales
- c) Imprimir al menos una copia por cada elemento de la Dirección

4.12.4. Recomendaciones generales para su uso

- Realizar una prueba piloto
- Debe de existir al menos una copia por cada director y uno de consulta pública
- Guardar una copia de seguridad en disco y en computadora

4.12.5. Prueba piloto

Ésta consistirá en el envío de los manuales a las sedes regionales para que durante 6 meses se pongan a prueba y se evalúe al final.

La evaluación puede incluir los siguientes aspectos:

- Frecuencia de uso del manual
- Errores más frecuentes
- Información faltante



FUNDAMAR

Esta evaluación será independiente en cada sede y será calendarizada por el director administrativo o en su defecto por el director general.

Después de realizadas las evaluaciones y mejoras deben enviarse a la sede central para que la dirección reevalúe y edite los cambios. Al terminar la prueba piloto se puede hacer una revisión y actualización del material.

4.12.6. Calendarización de actualizaciones

Las actualizaciones se realizarán en las siguientes épocas:

- Al final de la prueba piloto (6 meses después de su implantación)
- En el mes de enero de cada mes y el encargado de coordinarlo será el director administrativo.
- Durante el año cuando exista un nuevo puesto, un nuevo procedimiento o cuando la dirección administrativa considere necesario una actualización.

4.13. Costo de implementar el manual

Tabla I Costo de implementar el manual

Impresión de originales	Q75.00
5 copias adicionales	Q50.00
6 cartapacios	Q90.00
Envío por internet	Q12.00
TOTAL	Q227.00



FUNDAMAR

4.14. Costo anual en sueldos del personal

El costo anual incluye vacaciones, aguinaldo, indemnización y bono 14, de allí sale el factor 1.30 y los sueldos están en la franja promedio según entrevista a auditores y a psicólogos industriales, asumiendo que los cargos de subdirector en adelante son profesionales y trabajan a tiempo completo.

Tabla II Costo anual en sueldos de personal

Cargo	Sueldo	costo anual (*12*1.30)
Director general	Q15,000	Q234,000
Director de administración	Q10,000	Q156,000
Director de programas y proyectos	Q10,000	Q156,000
Subdirector de programas	Q8,000	Q124,800
Subdirector de proyectos	Q8,000	Q124,800
Coordinador de RRHH (medio tiempo)	Q2,500	Q39,000
Contador (no graduado)	Q3,000	Q46,800
Mantenimiento y trámites	Q1,800	Q28,080
Secretaria general	Q2,000	Q31,200
Director de comunicaciones (medio tiempo)	Q2,500	Q39,000
TOTAL	Q62.800	Q979,680

Para FUNDAMAR es importante conocer los sueldos con relación al mercado y de esta manera tener una idea del costo real ya que algunos de los puestos están ocupados por cooperantes o religiosos que no devengan sueldo; en esta tabla se encuentran todos los puestos que se ubican en el organigrama.

5. ESTUDIO AMBIENTAL PARA LA ESCUELA EN LA COLONIA JUAN GERARDI EN SAN PEDRO AYAMPUC

5.1. Descripción del proyecto

El proyecto a realizarse está ubicado en la colonia Juan Gerardi aldea el Pinalito en jurisdicción del municipio de San Pedro Ayampuc departamento de Guatemala, consiste en 6 aulas, dirección y sus servicios, con capacidad para 40 alumnos cada aula con jornada matutina, y se tiene proyección de ampliarlo a jornada vespertina.

A continuación se presenta una serie de opciones y evaluaciones que pueden servir para enriquecer un plan de mitigación de daños por la operación de la escuela, se evalúa los desechos que se producirán, la cantidad y qué acciones se pueden tomar para disminuir el impacto negativo.

Para desechos sólidos se compara el reciclaje de papel más la extracción del resto de basura, contra la extracción general, se evalúa económicamente y se enlistan los beneficios generales de cada opción, dejando a discreción de los proyectistas la elección de cualquier alternativa.

Para los desechos líquidos se propone una planta de tratamiento o una fosa séptica, de igual manera se identifican costos y beneficios.

5.2. Fundamento legal

En la actualidad Guatemala sigue con la ley 68-86, para el medio ambiente, la cual lleva ya 8 años de vigencia y muchos expertos la definen como incompleta, pues hay muchos detalles que no abarca, uno de ellos es que en teoría toda construcción debe hacer un estudio de impacto ambiental, pero esto queda a discreción del que construye a menos que la municipalidad donde pertenecerá el inmueble lo exija por la naturaleza del proyecto.

La escuela de la colonia Juan Gerardi está en su fase de formulación, y los permisos de construcción están en trámite, hasta ahora no han exigido el estudio de impacto ambiental; sin embargo, es necesario evaluar ciertos factores para mitigar los daños; por esta razón se describen algunas acciones para manejar los desechos que se producirán en la operación de la escuela

5.3. Desechos sólidos que se producirán

El desecho sólido más común en las escuelas es el papel, por la naturaleza de su actividad; por otro lado también se producen vidrio y aluminio pero en mucho menor cantidad, dependerá de la cantidad de alumnos entre otros factores, por ejemplo, cuántos de éstos traen latas y vidrio.

5.3.1. Acciones para mitigar

A continuación se presentan las principales acciones para mitigar los desechos sólidos, las dos opciones que se presentan son el reciclaje y recolección de basura sin previa clasificación.



5.3.1.1. Opción No 1: reciclaje

Al decir reciclaje se refiere al hecho de someter repetidamente una materia a un mismo ciclo, para ampliar o incrementar los efectos de éste. No se desea seguir hablando de éste tema pues ya fue contemplado en el capítulo dos.

5.3.1.1.1. Cómo se reciclará

Sobre la base de entrevistas a empresas recicladoras, extractores de basura, maestros de colegios, se descubre que conviene reciclar únicamente papel debido a su volumen, mientras que vidrio, metal (latas) y plástico no valen la pena por su volumen bajo; no obstante a continuación se presenta una tabla de precios y lugares donde lo compran para tener los datos por si se desea venderlo.

Tabla III Cotización de compra de material reciclado

Material	Precio por cantidad	Mínimo de compra a domicilio
Papel periódico	Q15.00 el quintal	8 quintales
Papel	Q25.00 el quintal	5 quintales
Cartón	Q5.00 el quintal	15 quintales
Latas	Q300 el quintal	Nunca a domicilio
Vidrio	Q3.00 la cajilla (24 envases)	100 cajillas llenas

Fuente: recicladora San Francisco

Estos son datos de recicladora San Francisco, ubicada en la 7av 30-80 zona 3, teléfono 4754654, dentro de las empresas cotizadas es la mejor opción por su servicio a domicilio.

La propuesta consiste en que cada viernes, todos los alumnos por aula se tomen un tiempo al final del día para recolectar el papel, lo ordenen, lo liberen de grapas y lo entreguen en bodega donde lo reordena el personal de mantenimiento para que al final de cada mes lo lleguen a recoger.

Por entrevistas realizadas a recolectores se calcula que en un colegio de 300 alumnos; el promedio de papel a la semana es de 2qq a 3qq dependiendo ya que a medio y fin de año suelen sacar más.

5.3.1.1.2. Cómo se extraerán de la escuela

El procedimiento se describe a continuación:

1. La secretaria de dirección se encarga de llamar en la última semana de cada mes a la empresa recicladora y confirman día y hora que llegarán a recoger el papel
2. El día acordado, llegan y lo pesan
3. Confirma peso el encargado de mantenimiento
4. Entrega el dinero correspondiente en Dirección
5. Le entregan factura

5.3.1.1.3. Costo del reciclado

Costos fijos

Mantenimiento de la bodega: habrá una persona encargada de la limpieza general, la cual se puede hacer cargo del mantenimiento de la bodega,



FUNDAMAR

si la persona invierte 30 minutos diarios en ordenar y limpiar representa 1/16 de su sueldo, el cuál será de Q1,400 lo que arroja: Q87.50 mensuales.

Recolección de basura Q20.00.

Total de gastos fijos: Q107.50

Inversión

Construcción de la bodega de 4X4 y 2.50 mts de altura: con acabados paredes de block sin repello, techo de lámina y costaneras de hierro, piso de cemento y puerta de hierro con un costo de: Q6,030.00. Compra de una pesa Q150.00.

Total inversión Q6,180.00.

Ingreso promedio mensual (con la venta de 8qq): Q200.00

Tabla IV: Resumen, costo del reciclado

Costos fijos	
Recolección de basura	Q20.00
Mantenimiento de la bodega	Q87.50
<i>TOTAL GASTOS FIJOS</i>	<i>107.50</i>
Inversión	
Construcción de la bodega	Q6,030.00
Pesa	Q150.00
<i>TOTAL INVERSIÓN</i>	<i>Q6,180.00</i>

5.3.1.1.4. Evaluación económica

Si FUNDAMAR no estuviera interesado en recibir algún interés sobre lo invertido los cálculos se reducen a: $6,180.00 / (200 - 107.5) = 6,180 / 92.5 = 67$ meses es decir 5 años 7 meses, y los beneficios anuales serían de Q1,110.00.



FUNDAMAR

Por otro lado un cálculo utilizando el 6.00% de interés ya que la tasa de inflación acumulada en diciembre del 2003 (según el Banco de Guatemala) fue de 5.85 y la estimación es de 4% al 6% de enero a diciembre del 2004.

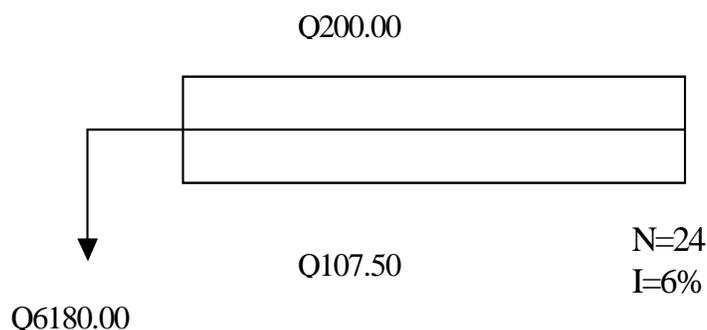
Cálculos.

A/P 6%, 2 años =

$$6180.00 * \{ [0.06(1+0.06)^{24}] / [(1+0.06)^{24} - 1] \} = 405.41$$

$$200 - 405.41 - 107.50 = -312.91$$

Figura 8: **Evaluación económica de la escuela**



Por ser una institución de ayuda, sin fines de lucro, y sin tomar en cuenta intereses, al beneficio económico se le puede sumar el beneficio social que puede tener al educar a los alumnos acerca del reciclaje.

5.3.1.1.5. Beneficios

- Beneficio económico después de casi 6 años de Q1,110.00 anuales.
- Se disminuye el impacto ecológico negativo provocado por el mal manejo de desechos.



FUNDAMAR

- Se contribuye con el fomento de una conciencia ambiental ya que el reciclaje lo harán los alumnos de la escuela.
- La formación que tendrán los alumnos no es cuantificable por lo que sería un factor que ayude a tomar la decisión si se opta por el reciclado.

5.3.1.2. Opción No 2: recolección de basura sin previa clasificación

Ésta se refiere a la captación de los desechos sin ningún reaprovechamiento de los mismos, es decir se tira la basura en algún tonel y se deja allí esperando a que sea recolectada por empresas privadas.

5.3.1.2.1. Servicios prestados de recolección

El servicio lo presta una empresa particular que pasa por la colonia dos veces por semana; ellos podrían prestar el servicio para el colegio.

5.3.1.2.2. Costo de la recolección

El costo del servicio de recolección es de Q20.00, se hará en toneles que actualmente ya existen en la escuela que será sustituida.

5.3.1.2.3. Evaluación económica

El único costo que tiene esta opción es la de recolección, el pago es mensual .

5.3.1.2.4. Beneficios

- Se evitan el gasto de tiempo y recursos en tener que coordinar el sistema de reciclado.
- Tiene menores costos.

5.3.1.3. Comparación de la opción No 1 contra opción No 2

La opción 1 no presenta beneficio económico durante mucho tiempo; sin embargo, se educa a los alumnos en adquirir responsabilidad con su trato al ambiente y esto no es cuantificable económicamente; por otro lado la opción 2 es mucho menos complicada y no requiere de mayor organización.

5.4. Desechos líquidos que se producirán

Los desechos líquidos que se producirán serán domésticos, es decir, aguas negras provenientes de los servicios sanitarios, pilas, chorros de limpieza y lluvia. Por la naturaleza del proyecto no se producirán desechos líquidos, lo que facilita el tratamiento de los mismos.

5.4.1. Acciones para mitigar los daños

Los desechos líquidos serán domiciliarios, pues no se produce ningún producto que por su naturaleza produzca algún químico que dañe al medio ambiente, esto facilita su tratamiento pero disminuye el interés de los responsables de su buen manejo. Las opciones son una planta de tratamiento o una fosa séptica. A continuación se explica cada una de ellas.



5.4.1.1. Opción No. 1: planta de tratamiento

La planta de tratamiento es una opción muy aceptada entre las empresas, por lo que hay que considerarla; si bien en el caso de una escuela, los desechos no provienen de químicos o procesos complicados, no deja de ser una opción viable.

5.4.1.1.1. Descripción de la planta de tratamiento

La planta de tratamiento de aguas servidas domésticas es un sistema biológico, aeróbico de aireación entendido como lodos activados. Con régimen completamente mezclado, que se utiliza para tratar aguas residuales que contiene materia orgánica biodegradable.

Con esta modalidad se logrará afluente de calidad con baja producción de lodos y alto grado de oxidación y estabilización de la materia, adicionándole un sistema de cloración para la seguridad en la reutilización del líquido en irrigación de jardines, redes independientes de abastecimiento de inodoros, riegos de áreas de terracería etc. El proceso involucra básicamente las siguientes etapas:

1. Tanques de aireación: se suministra aire por difusión en el fondo lo que permite el crecimiento de microorganismos que requieren oxígeno para vivir, el cual absorben del agua, éstos transforman los contaminantes en materia celular y energía para crecer y reproducirse, lo que origina los flóculos que son conocidos como lodos activos.
2. Los flóculos pasarán al tanque de clarificación secundaria, lugar donde se sedimentan por gravedad los lodos; el sobrante vertido al área de cloración y los lodos se recirculan para retroalimentar el sistema; el



FUNDAMAR

exceso de lodos se depositan en un tanque de lodos para su estabilización y luego se deposita en el área de secado.

3. El agua clarificada es tratada para su desinfección por medio de un sistema de cloración a base de tabletas de hipoclorito de calcio.
4. El agua tratada puede almacenarse o vertirse al acuífero previo análisis de la capacidad de absorción del subsuelo.

Se necesita un terreno de 2X4 mts.

5.4.1.1.2. Evaluación económica

- No. de aulas: 6
- Aporte de aguas negras por persona: 40 lhd
- Promedio de personas por aula: 50
- Capacidad: 3500 m³/día

Costo de la planta de tratamiento incluyendo: instalación, juegos de rejillas para la superficie de la planta, dosificador de tabletas de cloro, cloro en pastillas, inoculación de bacterias aeróbicas llamadas Guillerminas, adiestramiento del operador y planos: Q40,000; los datos fueron cotizados en Amanco (Av. del Ferrocarril, 16-67 zona 12), el desglose de costos fue negado por la cotización.

Costo de mantenimiento.

Sueldo del operario: Q1,300 mensual (*12*1.3) =20280.00

Asesoría al año Q600

Pago de luz por el trabajo de dos motores de 1HP cada uno con 10 horas de trabajo diario a un precio de Q1.34 el KWH: 5,997.84

(Q1.34*300días*10horas*2motores*.746)

Total de gasto anuales Q26,877.84

Los gastos de inversión Q40,000

**Tabla V** Evaluación económica de la planta de tratamiento

Costos anual de mantenimiento	
Sueldo operario	Q20,280.00
Asesoría anual	Q600.00
Energía	Q5,997.84
TOTAL COSTO MANTENIMIENTO	Q26,877.84
TOTAL INVERSIÓN	Q40,000

5.4.1.1.3. Beneficios

- El agua después de ser tratada es reutilizada en las mismas instalaciones lo que redundará en ahorro de agua y dinero.
- No se contamina al medio ambiente.

5.4.1.2. Opción No. 2: fosa séptica

Se puede decir que esta opción es más popular en el manejo de desechos domiciliarios, a continuación se describe en qué consiste la fosa séptica propuesta y sus costos, en este caso si se logró obtener una especificación de éstos.

5.4.1.2.1. Descripción

Un proceso de tratamiento de las aguas residuales que suele usarse para los residuos domésticos es la fosa séptica: una fosa de cemento, bloques de ladrillo o metal en la que sedimentan los sólidos y asciende la materia flotante. El líquido aclarado en parte fluye por una salida sumergida hasta zanjas subterráneas llenas de rocas a través de las cuales puede fluir y filtrarse en la



FUNDAMAR

tierra, donde se oxida aeróbicamente. La materia flotante y los sólidos depositados pueden conservarse entre seis meses y varios años, durante los cuales se descomponen anaeróbicamente.

El diseño está basado en la siguiente información:

- 6 aulas
- 50 alumnos cada una
- Dotación de agua de 50 lhd
- Caudal diario de aguas negras es de 15,000 litros/día,
- El tiempo de entrega es de 6 semanas.

Los datos son de la empresa AMANCO (Av. del Ferrocarril, 16-67 zona 12.)

5.4.1.2.2. Evaluación económica

Basado en los requerimientos los costos se desglosan de la siguiente manera:

Tabla VI Costos de la fosa séptica

Descripción	Costo (en Quetzales)
Fosa séptica de 10 m ³	11,500
Fosa séptica de 5 m ³	6,000
Tubería y accesorios	500
Excavación	300
Acarreo de material excavado	500
Instalaciones	200
Transporte	200
Imprevistos	800
Pozo de absorción	4,000
TOTAL	23,400

Fuente: Amanco, Av. del Ferrocarril, 16-67, zona 12.

5.4.1.2.3. Beneficios

- No se arrojan desechos al drenaje municipal, lo que disminuye la contaminación en ríos.
- Utiliza menos espacio que la planta de tratamiento.
- No requiere mucho mantenimiento.
- Es más económico que una planta de tratamiento.

5.4.1.3. Comparación de la opción No. 1 contra opción No. 2

La fosa séptica es económicamente más viable para el manejo de desechos líquidos además de necesitar menos espacio; por otro lado, el costo de mantenimiento se aleja de la realidad económica de la escuela, razones por las que no se recomienda la planta de tratamiento.



FUNDAMAR



CONCLUSIONES

1. El análisis interno confirmó la necesidad de documentar y diseñar los puestos, funciones y procedimientos pues esto contribuye a la estructuración de la fundación, se recomienda realizar un análisis cada año, para enriquecer la planeación estratégica que se realice.
2. Los procedimientos en cualquier institución pueden llegar a ser incontables, por lo cual es ideal realizar análisis y definir políticas para enlistar los procedimientos pertinentes a evaluar, para el caso de FUNDAMAR los procedimientos documentados fueron los que a criterio de la institución son los más recurrentes; sin embargo, después de la prueba piloto es aconsejable evaluarlo para completarlo o reducirlo.
3. El solo hecho de documentar y diagramar los procedimientos existentes ya implica una mejora pues facilita el trabajo de los empleados y la inducción de futuros, por otro lado siendo una fundación internacional, tener un manual de puestos, funciones y procedimientos proporciona un marco de referencia para colaboradores extranjeros; el manual debe ser accesible para los colaboradores.
4. El manual es solo una referencia para el personal y una herramienta de dirección, pero no debe ser tomado como la única regla existente pues a lo largo del trabajo se puede encontrar mejoras que enriquezcan el contenido del manual.
5. La descripción de los puestos contribuye a que no existan funciones repetidas ni por pretexto de no saber cuáles son las atribuciones de cada uno; de esta manera se contribuye a optimizar el trabajo; los empleados



FUNDAMAR

deben leer el manual cuando éste se induzca para saber con exactitud sus funciones

6. La misión y la visión contribuyen a la estructuración de la institución y es un primer paso para la elaboración de una planeación estratégica, además de poner en sintonía a toda la empresa, para que caminen hacia un mismo fin; éstos deben estar a la vista de todos los empleados y colaboradores.
7. El reciclaje demuestra ser una alternativa para la mitigación de los daños efectuados por los desechos sólidos además de contribuir con la formación de los niños en la escuela enseñándoles a manejar correctamente los desechos; se recomienda utilizarlo como medio de enseñanza para que los alumnos respeten el medio ambiente.
8. El uso de los manuales no es complicado y los diagramas son de fácil entendimiento además el personal está de acuerdo en que éstos contribuyen a elaborar su trabajo; sin embargo, es bueno aclarar dudas, para ello contribuirá la prueba piloto.
9. Las principales acciones para educar en el reciclaje deberán ser planeadas por la escuela cuando esté en operación, por otro lado el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales provee de promotores ambientales para que capaciten en estos temas; se recomienda acudir a ellos para facilitar este objetivo.

RECOMENDACIONES

1. La fundación desea fortalecerse en un plazo de tres años, pero no se ha definido cómo se realizará este objetivo, por ello se recomienda definir objetivos claros a corto plazo (tres años) y basados en ellos se diseñe una planeación estratégica.
2. Al momento se reconoce la ventaja de tener el manual, no obstante, no utilizarlo, en el peor de los casos, es como no tenerlo, y no dar alguna inducción y acompañamiento cuando se comienza a utilizar puede causar equivocaciones por lo que se recomienda realizar la prueba piloto para el manual, de esta manera se podrá evaluar su funcionalidad y descubrir errores.
3. Los procedimientos pueden cambiar, pues siempre hay una manera mejor de hacer las cosas y muchas veces esa mejora la identifica el mismo operario o colaborador, por lo que se recomienda revisar el manual al menos una vez al año para actualizarlo si fuera necesario y que participe de esa revisión el empleado que desempeña el puesto a ser estudiado.
4. Algunos colaboradores no reconocen con exactitud la razón de ser de la empresa o institución, algunos creen saber, cuando en realidad tienen una idea distorsionada, para evitar este problema y aclarar expectativas se aconseja que los enunciados de misión y visión estén a la vista de todos los colaboradores para que todos estén enterados de ellas.
5. El problema de la contaminación es cada vez más latente y si no se educa a las futuras generaciones empeorará cada vez más; si la fundación



FUNDAMAR

tiene la oportunidad de contribuir de alguna manera con esta educación, por qué no hacerlo; por ello se recomienda el reciclado para la escuela de la colonia Juan Gerardi si para la misma no es un problema la inversión ya que se resolverán dos problemas: el manejo de los desechos y la formación de los estudiantes en temas ambientales; en este caso, el reciclaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Instituto de los Hermanos Maristas. **Misión educativa marista.** (Madrid: Edelvives, s.a.) p.89.
2. Instituto de los Hermanos Maristas, op. Cit., p.104
3. OROZCO, Lydia. **Manual de normas y procedimientos para el centro de capacitación guatemalteco-alemán INTECAP.** (Tesis de Ing. Industrial. Guatemala, USAC Facultad de Ingeniería 1998.) p.1
4. Orozco, op. Cit., p.1
5. GÓMEZ, Guillermo. **Planeación y organización de empresas.**(Ed, Mexicana: McGraw-Hill, 1994) p. 381
6. GÉRARD, Voirin. **Definir las funciones y tareas en la empresa.** (s. e. España: Deusto, s.a.) p 13.



FUNDAMAR

BIBLIOGRAFÍA

1. GOODSTEIN, Leonard y otros. **Planeación estratégica aplicada**. s.e. Colombia: Nomos, 1998. 442 p.
2. GÉRARD, Voirin. **Definir las funciones y tareas en la empresa**. s. e. España: Deusto, s.a. 274 p.
3. TORRE, Salvador. **Solidaridad y reino de Dios hoy**. México: Progreso, 2001. 160 p.
4. Fundamar. "Informe anual 2002". **Revista Fundación Marista**. (Guatemala), (1): 3-22. 2002.
5. Instituto de los Hermanos Maristas. **Misión educativa marista**. Madrid: Edelvives, s.a. 187 p.
6. Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo.
7. Gómez, Manuel y Héctor Sainz. **El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo**. 2da Ed. España: Cideal. s. a. 191p.
8. Randolph, Alan y Barry Posner. **Gerencia de proyectos**. Ed Colombia: McGraw-Hill, 1999. 157p.
9. OROZCO, Lydia. Manual de normas y procedimientos para el centro de capacitación guatemalteco-alemán INTECAP. Tesis de Ing. Industrial. Guatemala, USAC Facultad de Ingeniería 1998. 176p
10. MARTÍNEZ , Jorge. Manual de inducción y orientación para el sanatorio EL Centro. Tesis de Ing. Industrial. Guatemala, USAC Facultad de Ingeniería. 1998. 115p
11. CASTELLANOS, Rolando. Normas y procedimientos para la tramitación de pasaportes en la Dirección General de Migración, departamento de pasaportes. Tesis de Ing. Industrial. Guatemala, USAC Facultad de Ingeniería. 1993. 118p.
12. PONCE, Marco. Instructivo para elaborar manuales administrativos. Tesis de Ing. Industrial. Guatemala, USAC Facultad de Ingeniería. 1995. 138p



FUNDAMAR

13. CASTILLO, Romero. Manual de descripción de puesto de un ingenio Aguacero, ingenio La Unión. s. a. Tesis de Ing. Industrial. Guatemala, USAC Facultad de Ingeniería. 2000 156p
14. GÓMEZ, Guillermo **Planeación y organización de empresas**. Ed, Mexicana: McGraw-Hill, 1994 432p
15. FRANKLIN, Enrique **Organización de empresas**. Ed, Mexicana: McGraw-Hill, 1996 339p
16. **Organismos y funciones** s.e.2001 15p
17. http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/Analisis_de_Puestos/default.htm, diciembre 2003.
18. <http://www.serviplus.com/m.ambiente/docu/esp/reco.htm>, diciembre 2003

APÉNDICE 1 Encuesta de evaluación

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y PROCEDIMIENTOS

FUNDAMAR está realizando un análisis para la elaboración de manuales administrativos, lo que contribuirá en hacer mejor y más fácil nuestro trabajo; para contribuir con este objetivo se presenta a continuación unas preguntas, se le ruega dedicarle el tiempo necesario para que sus respuestas sean precisas y por favor enviarlo lo antes posible. Su apoyo se reflejará en la mejora de la fundación. Gracias, y que Dios y la Virgen lo bendiga.

Para fines de la encuesta se entenderá proceso o procedimiento como: Conjunto de las fases sucesivas de una operación que realiza usted, su comisión o consejo o FUNDAMAR.

Si el espacio no le alcanza en cualquier pregunta puede utilizar el reverso

¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña actualmente?
Si existiera, ¿a qué departamento, ente, comisión o consejo pertenece ese puesto?
¿A quién o quiénes debe rendir cuentas?
¿Puede asegurar que conoce a cabalidad sus obligaciones?



FUNDAMAR

Escriba las funciones, atribuciones y obligaciones que por la naturaleza del puesto que ocupa, usted debe realizar:

¿Cómo sabe que éstas son sus funciones?

¿Cuáles son los procedimientos o procesos más complicados que usted realiza **en su puesto**? aunque considere que todos son fáciles escriba algunos.

¿Conoce las funciones atribuidas al ente (expuesto en la pregunta 2), al cual pertenece? Escríbalas



FUNDAMAR

¿Cuáles son los procedimientos o procesos más complicados que se realizan **en la comisión o ente** al que pertenece? Aunque considere que todos son fáciles escriba algunos (procesos que involucren a FUNDAMAR)

A su juicio ¿cuáles son los procesos claves que realiza FUNDAMAR, que deberían documentarse para facilitar su desarrollo?

Quisiera dar alguna recomendación para mejorar el rendimiento de FUNDAMAR

POR SU TIEMPO, MUCHAS GRACIAS, QUE DIOS LO BENDIGA.



FUNDAMAR

APÉNDICE 2 Descripción de procedimientos

ENCUESTA No 2: DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se presenta alguno de los procedimientos que usted realiza en la actualidad, se le pide por favor, que los describa en el espacio asignado; si desea agregar algún procedimiento lo puede hacer al final. Gracias y que Dios lo bendiga.

Elaboración de cotizaciones:
Compra y contratación de servicios:
Traslado de fondos:
Promoción de proyectos y programas:



FUNDAMAR

Elaboración de boletines:
Elaboración de revistas
Control de presupuestos
Manejo de caja chica:
Otros:



FUNDAMAR

APÉNDICE 3

Descripción de procedimientos de contabilidad

ENCUESTA No 2: DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS contabilidad

A continuación se presenta alguno de los procedimientos que usted realiza en la actualidad, se le pide por favor, que los describa en el espacio asignado; si desea agregar algún procedimiento lo puede hacer al final. Gracias y que Dios lo bendiga.

Emisión de cheques:
Archivar papelería:
Traslado de fondos:
Cuentas por pagar:



FUNDAMAR

Manejo de caja chica:
Controlar los estados de cuentas:
Control de donaciones:
Transferencia de donaciones:
Ingreso de datos mensuales al programa de la SAT:
Otros: