



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

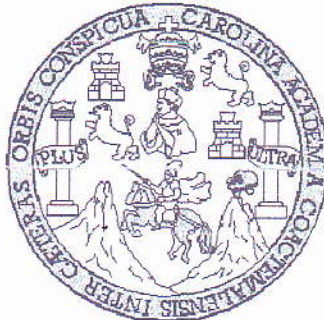
**DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES, DE
PROCEDIMIENTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CONTINGENCIA DE LA
AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN (ADEL-IXCÁN)**

Yolanda Canil Xirum

Asesorada por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Guatemala, septiembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES, DE
PROCEDIMIENTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CONTINGENCIA DE LA
AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN (ADEL-IXCÁN)

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

YOLANDA CANIL XIRUM

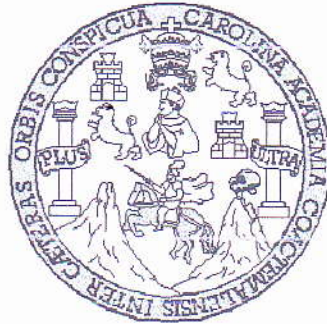
ASESORADO POR EL ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

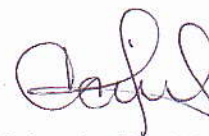
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Ileana Sarmiento Zeceña
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento 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 ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES, DE PROCEDIMIENTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CONTINGENCIA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN (ADEL-IXCÁN)

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería en Mecánica Industrial, con fecha septiembre de 2010.



Yolanda Canil Xirum



Guatemala, 10 de mayo de 2011.
REF.EPS.DOC.609.05.11.

Ingeniera
Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Sarmiento Zeceña.

Por este medio atentamente le informo que como Asesor-Supervisor de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Yolanda Canil Xirum**, Carné No. **200413058** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **“DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES, DE PROCEDIMIENTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CONTINGENCIA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN (ADEL-IXCÁN)”**.

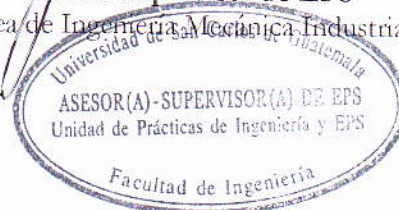
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
Asesor-Supervisor de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial




JHBE/ra



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado “**DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES, DE PROCEDIMIENTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CONTINGENCIA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN (ADEL-IXCÁN)**”, presentado por la estudiante universitaria **Yolanda Canil Xirum**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2011.

/mgp



Guatemala, 10 de mayo de 2011.
REF.EPS.D.364.05.11

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

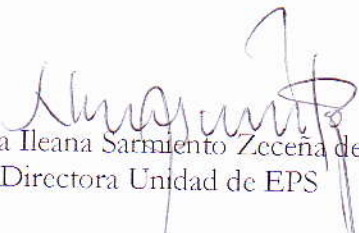
Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **“DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES, DE PROCEDIMIENTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CONTINGENCIA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN (ADEL-IXCÁN)”** que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Yolanda Canil Xirum** quien fue debidamente asesorada y supervisada por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte del Asesor-Supervisor de EPS, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
“Id y Enseñad a Todos”


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zceña de Serrano
Directora Unidad de EPS


NISZ/ra





El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES DE PROCEDIMIENTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PLAN DE CONTINGENCIA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN (ADEL-IXCÁN)**, presentado por la estudiante universitaria **Yolanda Canil Xirum**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2011.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES, DE PROCEDIMIENTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PLAN DE CONTINGENCIA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÀN (ADEL-IXCÀN)** presentado por el estudiante universitario **YOLANDA CANIL XIRUM**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, febrero 2011.

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Mis padres	Pedro Canil González y Juana Xirum Calel. Con mucho amor y admiración por su esfuerzo y apoyo para la obtención de este triunfo.
Mis hermanos	César Augusto, Nelly, Rosy Dalia y Adelaida. Con mucho cariño, deseándoles todo lo mejor en todo lo que se propongan.
Mis sobrinos	Jackelinne de los Angeles, Madeline Liseth, Oscar Alejandro y Kristal Solange. Que mi triunfo sirva de ejemplo para ellos.
A mi esposo	Dr. Antonio Panjoj Quino. Por su amor y apoyo
Compañeros y amigos de estudio	Por su amistad invaluable y su apoyo incondicional
La Facultad de Ingeniería	Con gratitud por la formación profesional.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por haberme dado la bendición de permitirme alcanzar este anhelado triunfo.
Mis padres	Pedro Canil González y Juana Xirum Calel
Mis hermanos	Por el cariño y por el apoyo que me han brindado incondicionalmente.
Toda mi familia	Por su amor y por el apoyo que siempre me han manifestado.
Mis amigas	Por compartir con todas ellas momentos que nos presenta la vida paso a paso.
ADEL-IXCÁN	Por la colaboración en la realización del Ejercicio Profesional Supervisado de Ingeniería
La Facultad de Ingeniería	Por permitirme forjar en sus aulas uno de mis más grandes anhelos.
La Universidad de San Carlos de Guatemala	Por darme la oportunidad para poder llegar a ser un profesional de éxito.

Y muy especialmente a todas las personas que me brindaron su ayuda y el apoyo desinteresado en la realización del EPS y del trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE ILUSTRACIONES.....	I
GLOSARIO	V
RESUMEN	VII
OBJETIVOS	IX
INTRODUCCIÓN	XI
1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	
1.1. Identificación de la institución	1
1.1.1. Reseña histórica	1
1.1.2. Visión	2
1.1.3. Misión.....	2
1.1.4. Estructura organizacional.....	2
1.1.4.1. Organigrama	3
1.1.5. Ubicación	4
1.1.5.1. Descripción de las instalaciones	5
1.1.5.2. Plano de las instalaciones.....	6
1.1.6. Aspecto jurídico.....	7
1.1.7. Actividades que desarrollan	7
1.1.7.1. Formulación de proyectos.....	8
1.1.7.2. <i>Financiamiento crediticio</i>	8
1.1.7.3. <i>Marketing</i> publicitario	9

2.	DISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS, Y LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
2.1.	Diagnóstico de situación actual		11
2.1.1.	Diagrama de causa-efecto.....		11
2.1.2.	Diagnóstico administrativo: análisis estructural		21
2.1.2.1.	Gerencia general		21
2.1.2.2.	Gerencia financiera.....		22
2.1.2.3.	Gerencia administrativa		23
2.1.2.4.	Gerencia técnica.....		24
2.1.2.5.	Gerencia de créditos.....		24
2.1.3.	Diagnóstico administrativo: análisis de puestos.....		25
2.1.3.1.	Comité de créditos		25
2.1.3.2.	Puesto de gerente general		26
2.1.3.3.	Puesto del gerente financiero		26
2.1.3.4.	Puesto del gerente administrativo.....		27
2.1.3.5.	Puesto del perito contador		27
2.1.3.6.	Puesto de caja		28
2.1.3.7.	Gerencia técnica.....		28
2.1.3.7.1.	Puesto del gerente técnico		29
2.1.3.7.2.	Puesto del técnico en inversiones agroindustriales		29
2.1.3.7.3.	Puesto del técnico en organización empresarial.....		30
2.1.3.7.4.	Puesto del asistente técnico		30

2.1.3.8.	Gerencia de créditos	30
2.1.3.8.1.	Puesto del gerente de créditos	31
2.1.3.8.2.	Puesto del ejecutivo 1	31
2.1.3.8.3.	Puesto del ejecutivo 2	32
2.1.3.8.4.	Puesto de la asistente de crédito	32
2.1.4.	Diagnóstico administrativo: análisis procedimental.....	33
2.1.4.1.	Procedimientos de la gerencia financiera	33
2.1.4.2.	Procedimientos de la gerencia administrativa	34
2.1.4.3.	Procedimientos de la gerencia de créditos	35
2.2.	Propuesta del manual de funciones.....	37
2.2.1.	Recopilación de la información	37
2.2.2.	Diseño de las fichas de puestos de trabajo.....	38
2.2.3.	Manual de funciones	39
2.2.3.1.	Introducción.....	40
2.2.3.2.	Usos del manual de funciones	40
2.2.3.3.	Objetivos del manual de funciones.....	41
2.2.3.4.	Organigrama	41
2.2.3.5.	Descripción de los puestos de trabajo	43
2.2.3.5.1.	Comité de créditos	43
2.2.3.5.2.	Puesto del gerente general.....	44

	2.2.3.5.3.	Puesto del administrador.....	47
	2.2.3.5.4.	Gerencia financiera..	50
	2.2.3.5.5.	Gerencia técnica.....	58
	2.2.3.5.6.	Gerencia de créditos.....	64
2.3.		Propuesta del manual de procedimientos	74
2.3.1.		Introducción	74
2.3.2.		Objetivos del manual de procedimientos.....	75
	2.3.2.1.	General.....	75
	2.3.2.2.	Específicos	75
2.3.3.		Procedimientos en la administración	76
	2.3.3.1.	Objetivos de la administración	76
	2.3.3.2.	Políticas para el administrador.....	76
2.3.4.		Gerencia financiera	82
	2.3.4.1.	Objetivos para la gerencia financiera	82
	2.3.4.2.	Políticas para la gerencia financiera	83
	2.3.4.3.	Procedimientos para la gerencia financiera	85
2.3.5.		Gerencia de créditos.....	100
	2.3.5.1.	Objetivos para la gerencia de créditos.....	100
	2.3.5.2.	Políticas para la gerencia de créditos	100
	2.3.5.3.	Procedimientos para la gerencia de créditos.....	105

2.4.	Propuesta del modelo de evaluación del desempeño	128
2.4.1.	Introducción.....	128
2.4.2.	Objetivos	129
2.4.2.1.	General.....	129
2.4.2.2.	Específicos.....	129
2.4.3.	Grupo de puestos a evaluar	130
2.4.4.	Factores a evaluar	131
2.4.5.	Descripción de factores.....	132
2.4.6.	Puntuación de las metas	134
2.4.7.	Instructivo	135
2.4.8.	Calendario de actividades para el proceso de evaluación	149
3.	ELABORAR UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA INSTITUCIÓN QUE LES PROPORCIONE INFORMACIÓN DE LOS ASPECTOS IMPORTANTES QUE DEBE TOMAR EN CUENTA EL PERSONAL EN CASO QUE SE PRESENTE UN DESASTRE DE ÍNDOLE NATURAL	
3.1.	Plan de contingencia ante desastres	157
3.1.1.	Introducción.....	158
3.1.2.	Propósito del plan de evacuación	159
3.1.3.	Fin del plan.....	159
3.1.4.	Objetivos del plan de evacuación.....	159
3.1.5.	Datos generales	160
3.2.	Formación del comité de evacuación.....	160
3.2.1.	Funciones del comité	161
3.2.2.	Funciones del coordinador del plan	163
3.2.3.	Definición del puesto del coordinador	164

3.3.	Activación del plan y alerta.....	165
3.3.1.	Sistema de alerta temprana.....	165
3.3.2.	Sistema de alerta.....	166
3.3.3.	Criterios de activación.....	167
3.4.	Elaboración de un sistema de evacuación	168
3.4.1.	Identificación de las condiciones inseguras que se exponen en las instalaciones	169
3.4.2.	Identificación de los actos inseguros en las instalaciones.....	171
3.4.3.	Puntos básicos durante un desastre natural.....	171
3.4.4.	Identificación gráfica	171
3.4.4.1.	Riesgos.....	171
3.4.4.2.	Lugares seguros	172
3.4.4.3.	Rutas de evacuación	172

4. CAPACITAR AL PERSONAL SOBRE EL USO DE EL MANUAL DE FUNCIÓN, DE PROCEDIMIENTOS Y AL ENCARGADO DE EVALUACIÓN SOBRE EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1.	Planificación de reuniones	177
4.1.1.	Presentación del manual de funciones	179
4.1.2.	Presentación del manual de procedimientos	180
4.1.3.	Presentación del modelo de evaluación de desempeño	180
4.2.	Planificación de capacitaciones.....	180
4.2.1.	Programación de las capacitaciones	180
4.2.2.	Capacitaciones al personal administrativo.....	181
4.2.3.	Capacitación al personal de créditos	182
4.2.4.	Capacitación al personal técnico	182

4.3.	Integración del equipo de evaluación del desempeño	182
4.3.1.	Funciones del equipo de evaluación del desempeño	183
4.3.2.	Definición del equipo	183
4.4.	Resultados de la capacitación del personal	184
CONCLUSIONES.....		187
RECOMENDACIONES		189
BIBLIOGRAFÍA		191
ANEXOS		193
APÉNDICE.....		209

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de ADEL-Ixcán.	4
2.	Bosquejo de la ubicación de ADEL-Ixcán	5
3.	Gráfica de las instalaciones de ADEL-Ixcán.....	6
4.	Diagrama causa-efecto de ADEL-Ixcán	12
5.	Boleta de encuesta para el personal de ADEL-Ixcán	13
6.	Procedimientos registrados por escrito.	17
7.	Procedimientos establecidos por los mandos superiores.....	18
8.	Funciones definidas claramente.....	19
9.	Conocimiento de las especificaciones del puesto	20
10.	Diseño de la ficha de puestos para ADEL-Ixcán	38
11.	Organigrama general modificado de ADEL-Ixcán.	42
12.	Trifoliar sobre inducción y orientación	78
13.	Trifoliar sobre información institucional	79
14.	Datos para reporte de gastos de viaje.....	83
15.	Diagrama de bloques para realizar un pago de letras.....	99
16.	Trifoliar sobre la calidad en el servicio al cliente	103
17.	Diagrama de bloques para la atención al cliente.....	110
18.	Diagrama de bloques para el ingreso de datos de nuevos clientes al sistema	113
19.	Flujograma del proceso para armar un expediente	118
20.	Diagrama de bloques de los pasos que realiza el cobrador.....	122
21.	Flujograma para el otorgamiento de un crédito	126
22.	Vista de la entrada a las instalaciones de ADEL-Ixcán.	166

23.	Condiciones inseguras en ADEL-Ixcán.....	170
24.	Rutas de evacuación y señalización (bosquejo de las oficinas).....	173
25.	Bosquejo de las oficinas No. 2 de ADEL-Ixcán.....	174
26.	Bosquejo de las instalaciones de ADEL-Ixcán: oficinas administrativas y CSEM.....	175
27.	Cronograma de actividades para las capacitaciones.....	181

TABLAS

I.	Procedimiento para realizar las funciones del administrador.....	81
II.	Procedimientos para autorización para emitir cheques	85
III.	Procedimiento para la autorización para emitir cheques y entrega de la misma.....	87
IV.	Procedimiento para realizar las funciones del gerente financiero.....	89
V.	Procedimiento para realizar las funciones del perito contador	91
VI.	Procedimiento para realizar las funciones de caja.	94
VII.	Procedimiento para armar un expediente y aprobar el crédito	105
VIII.	Procedimiento para realizar las funciones del gerente de créditos.....	107
IX.	Procedimiento para realizar las funciones del asistente de créditos	111
X.	Procedimiento para realizar las funciones del analista.....	115
XI.	Procedimiento para realizar las funciones del cobrador.	120
XII.	Procedimiento para realizar las funciones de la secretaria.....	124
XIII.	Escala de puntuación de acuerdo a resultados	134
XIV.	Datos del personal sujeto a evaluación.....	136
XV.	Principales funciones que desempeña el personal a evaluar.....	136
XVI.	Descripción de las metas	137

XVII.	Puntuación de los indicadores para las metas	141
XVIII.	Lista de verificación para evaluar el desempeño.....	142
XIX.	Comentarios del evaluado	146
XX.	Comentarios del evaluador.....	147
XXI.	Firmas de conformidad	148
XXII.	Planificador de las actividades para el proceso de evaluación.....	149
XXIII.	Resultados de la evaluación del desempeño de la asistente de créditos.....	150
XXIV.	Evaluación de las metas de la asistente de créditos.....	151
XXV.	Lista de verificación para la asistente de créditos	152
XXVI.	Perfil del puesto del comité de evacuación	161
XXVII.	Perfil del puesto del coordinador	163
XXVIII.	Ponderación de actos y condiciones inseguros en las instalaciones de ADEL-Ixcán.....	168
XXIX.	Lista de herramientas para señalización y emergencia	172
XXX.	Planificación de las actividades para las capacitaciones	177

GLOSARIO

Agroindustria	Combinación entre la producción agraria y el procesamiento industrial de bienes comestibles.
<i>Boucher</i>	Duplicidad de documentos como cheques para obtener firmas de autorización y recibido.
Crédito	Un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo definido, según las condiciones establecidas más los intereses devengados.
Diagrama	Gráfico que representa en forma esquematizada información relativa a algún tipo de ámbito. Muestra gráficamente los pasos a seguir para alcanzar algún resultado de algún proceso.
Microfinanciera	Instituciones en la que se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorros, seguros a hogares con bajos ingresos.

Multicultural

Se refiere a más de una cultura que convive entre sí.

Productividad

Relación entre lo producido y los medios empleados como mano de obra, material y otros.

RESUMEN

Los manuales administrativos, son herramientas que ayudan a realizar las actividades de forma más eficiente y eficaz, logrando un aumento en la productividad, como también visualizar la estructura organizacional de cualquier empresa o institución que las utilizan.

La elaboración de manuales administrativos es el tema central en el presente trabajo de graduación, por lo que se realizó un análisis de la condición actual de la estructura de la institución y de cómo ésta trabaja, por medio de observaciones y entrevistas.

Se recopila la información respecto a puestos de trabajo y se analiza cómo queda el perfil del puesto y cuáles son las funciones principales que debe realizar; por lo que se presenta el manual de funciones con los puestos de trabajo de la administración, gerencia financiera, gerencia de créditos, gerencia técnica y la gerencia de CSEM.

Se presenta el manual de procedimientos que se realiza con las funciones encontradas en los contratos de trabajo y con la observación de cada puesto, se formula el proceso que lleva cada una de las funciones que debe realizar el trabajador.

El presente trabajo contiene cuatro capítulos, donde abarca las generalidades de la institución, una fase técnico profesional, fase de investigación y por último la fase de docencia.

En la fase técnico profesional muestra el desarrollo de todo el procedimiento para lograr concluir en la propuesta de dos manuales: manual de funciones y manual de procedimientos, como también se creó una propuesta de un modelo sobre cómo evaluar el desempeño.

OBJETIVOS

General

Elaborar manuales de funciones, de procedimientos y el modelo de la evaluación del desempeño logrando con ello disminuir costos respecto al aumento de la productividad y la comprensión del plan organizacional por parte de todos los trabajadores.

Específicos

1. Definir una nueva estructura organizacional realizando el nuevo organigrama general.
2. Diseñar una herramienta para la evaluación del desempeño, con base en cómo trabaja la institución.
3. Diseñar el manual de procedimientos en donde se pueda visualizar la sucesión de actividades evitando la repetición.
4. Definir un plan de contingencia respecto a sismo, incendio e inundación; visualizando el historial de la región.
5. Realizar capacitaciones al personal sobre cómo se utilizan los manuales administrativos y como se beneficiarán con ellos.

INTRODUCCIÓN

La ineficiencia en la administración en diversas empresas existentes en la actualidad en Guatemala, es un problema que están enfrentando la mayoría de empresas y con ello se ha llegado a obtener una baja productividad en las actividades que realizan diariamente, teniendo mucho tiempo ocio y estancamiento, llevándolas a la quiebra.

Con este tipo de problema varias empresas y/o organizaciones se enfrentan al reto de diseñar nuevas estrategias administrativas, con tal de lograr avanzar y mantenerse en el mercado, por lo que al fijarse metas y objetivos obtienen lineamientos de trabajo dentro de ellas, y con ello satisfacer las exigencias de sus clientes.

La utilización de manuales administrativos, dentro de estrategias administrativas, es de mucha utilidad para contar con una visión panorámica de los puestos de trabajo como de los procedimientos que se realizan dentro de las empresas para obtener los resultados idóneos en cada proceso.

El presente documento contiene cuatro capítulos que dan a conocer sobre el manual de funciones y puestos de trabajo, el manual de procedimientos y un diseño sobre la evaluación del desempeño que ayuden a la institución en la toma de decisiones sobre puestos de trabajo y el trabajo en sí de cada empleado.

En el primer capítulo, se desarrolla todo sobre generalidades de la institución como cuál es la visión y misión, la estructura organizacional que utiliza (organigrama), y las actividades que se realizan.

En el capítulo dos, se encuentra la fase técnico profesional en él se encuentra el diagnóstico de la situación actual en la que se encontró la institución respecto al análisis funcional y análisis procedimental, por lo que con respecto a los resultados se realiza la propuesta de un manual de funciones, un manual de procedimientos y una propuesta de un modelo sobre la evaluación del desempeño.

El capítulo tres contiene la fase de investigación, en el se desarrolla el plan de contingencia para la institución ADEL-Ixcán, ante desastres naturales que actualmente enfrenta la mayor parte del territorio de Guatemala.

En el capítulo cuatro se encuentra la fase de docencia, en la que se muestran los resultados que se obtuvieron al realizar la presentación de los manuales ante el personal y Junta Directiva de la institución, e información de cómo utilizarlos.

1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

1.1. Identificación de la institución

Para tener conocimiento sobre la institución en la que se realizaron las actividades para esta investigación, se detallan a continuación los aspectos generales de ella, como el proceso que ha tenido que enfrentar para posesionarse en la mente de las personas que actualmente utilizan los diferentes servicios que presta, su visión, misión y objetivos de la misma.

1.1.1. Reseña histórica

La Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán, fue fundada el 29 de julio de 1993; anteriormente formaba parte de instituciones internacionales que constituían parte de varias entidades que llegaron a la región de Ixcán después de la guerra armada interna de los años 80 que sufrió Guatemala.

Con el transcurso de los años, fue dirigida por personas ajenas a la visión que en ese entonces tenía la institución y no logró darse a conocer hasta años después.

Gracias a personas conscientes de querer posesionarlo en la región fueron trabajando hasta lograr el reconocimiento de las autoridades de la región y usuarios de los servicios que presta.

Actualmente ADEL-Ixcán cuenta con aproximadamente mil clientes en la microfinanciera y con un proyecto con visión social de aproximadamente siete millones de dólares; por lo que el avance que tiene es notorio ante los habitantes de la región.

1.1.2. Visión

Posesionarse como la mejor entidad, local prestadora de servicios técnicos, administrativos, financieros rurales y de comunicación, que facilite desarrollar a los productores y a sus familias mediante la calidad de nuestros servicios.

1.1.3. Misión

Establecer y fortalecer las bases para potenciar el desarrollo económico, la autogestión, promoviendo la integración comunitaria y el desarrollo de cadenas de valor.

1.1.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de ADEL-Ixcán está definida con cinco niveles jerárquicos, son los que conforman toda la institución; el tipo de estructura es la funcional, la unidad de mando está definida solamente entre la gerencia general y las de mandos medios.

La institución cuenta con la Asamblea General, que es la máxima autoridad; pero las decisiones trascendentales, que se realizan diariamente, las toma la Junta Directiva, coordinado con la gerencia general.

Trabajan con seis gerencias que forman parte de cada actividad que realizan y con los servicios que presta, tienen personal operativo para las diferentes áreas que la conforman, por lo que son las encargadas de llevar a cabo la realización de las actividades.

La administración y la financiera, son las encargadas de llevar el registro y procedimientos de los recursos humanos y financieros de todos los proyectos y todas las áreas de trabajo que hay en la institución como: los servicios publicitarios, crediticios y la asistencia técnica a los productores de la región.

La gerencia de radio es la encargada del servicio publicitario y ventas de publicidad, está conformada por locutores y una recepcionista; la gerencia de créditos es la encargada del servicio crediticio para pequeños y medianos empresarios de la región y la gerencia técnica es la que proporciona asistencia técnica en la producción agrícola, trabaja juntamente con la CSEM enfocada a la mujer del Ixcán.

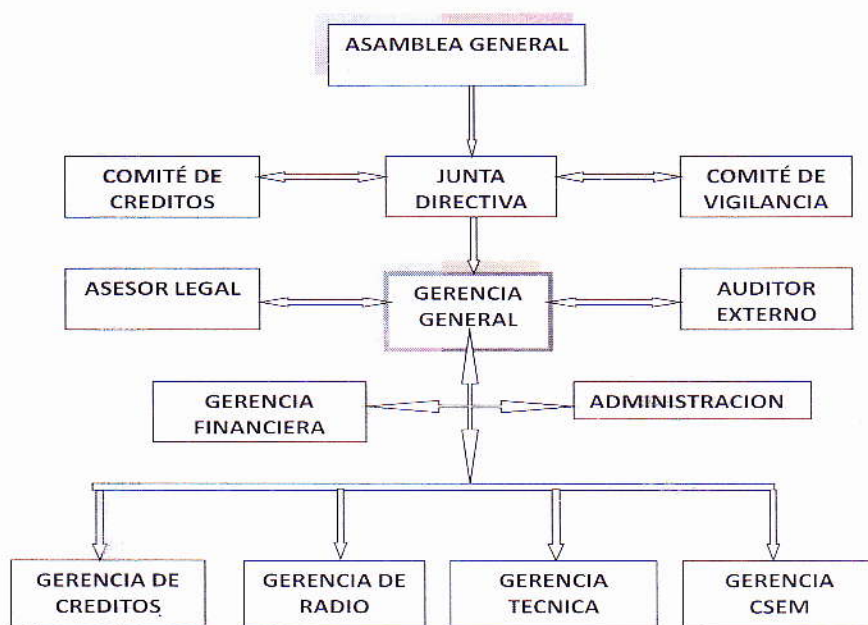
1.1.4.1. Organigrama

A continuación, en la figura 1, se presenta el organigrama de ADEL-Ixcán, en donde se detalla de forma gráfica los niveles jerárquicos en los que se encuentran las diversas áreas que componen el personal de trabajo que labora en ella.

Se logra visualizar los cinco niveles jerárquicos que conforman la institución y los diferentes actores externos que apoyan a la institución en los temas legales y económicos.

Este es el organigrama que está utilizando la institución para dar a conocer su estructura organizacional.

Figura 1. Organigrama de ADEL-Ixcán



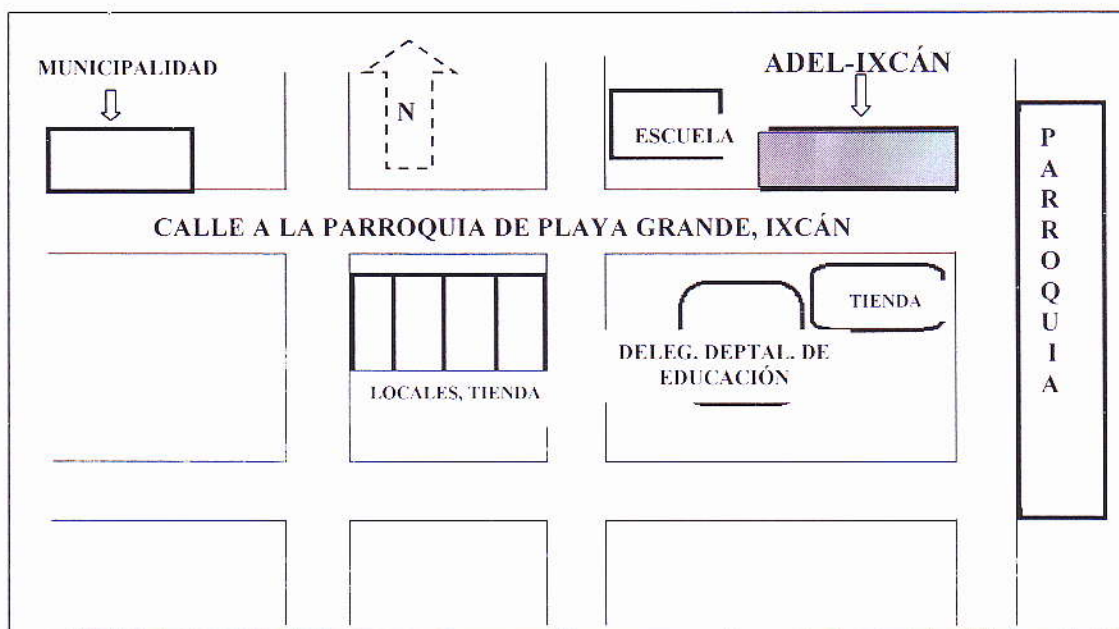
Fuente: www.adel.com.gt, marzo de 2010.

1.1.5. Ubicación

La institución ADEL-Ixcán está ubicada en calle a la Parroquia, lote No. 40, colonia La Paz, zona 1, Playa Grande, Ixcán, Quiché.

Actualmente la cabecera municipal de Playa Grande, Ixcán, no cuenta con calles asfaltadas y con diseños exactos de calles y avenidas, por ser muy pequeña aún es de fácil acceso llegar a la dirección sin contratiempos.

Figura 2. **Bosquejo de la ubicación de ADEL-Ixcán**



Fuente: elaboración propia.

1.1.5.1. Descripción de las instalaciones

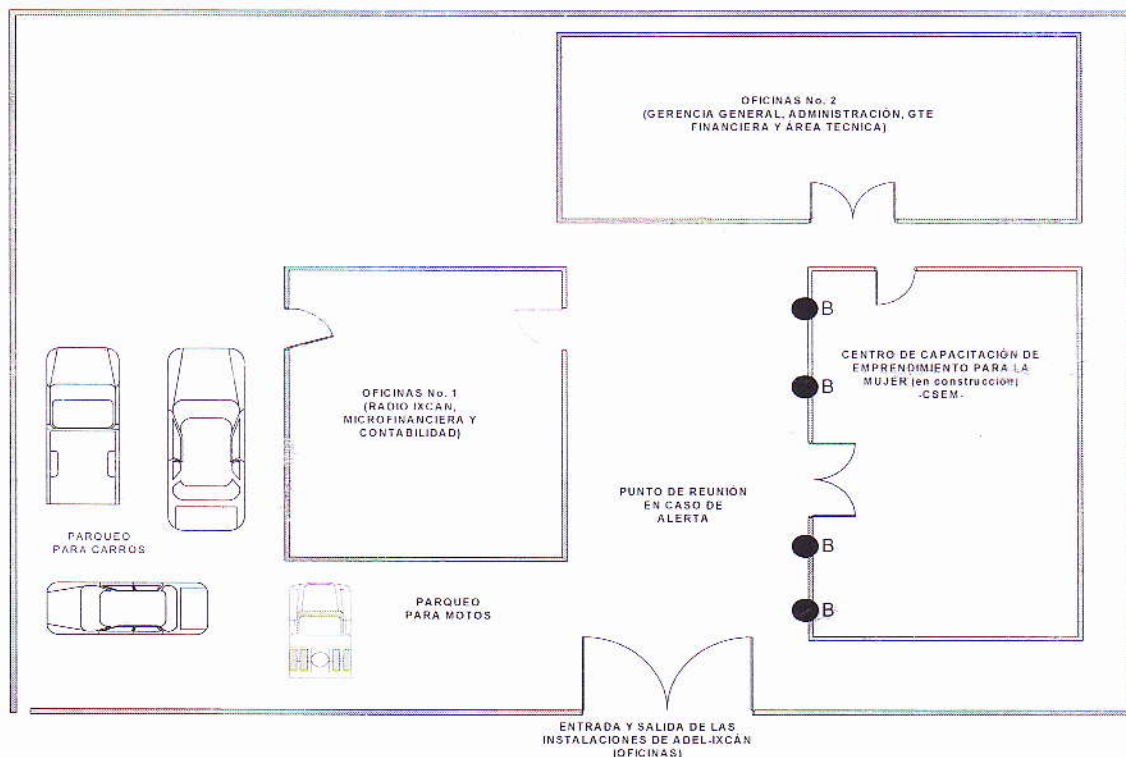
La institución cuenta con un predio, en ella se ubican tres edificios: en el primer edificio se encuentra la Radio Ixcán, la microfinanciera y el departamento de contabilidad. En el segundo edificio; se encuentra el área financiera, la administración, salón de conferencia, área técnica, área CSEM y gerencia general. En el tercer edificio, es un salón de usos múltiples para toda la institución.

Cuenta con parqueo, un área sin uso por el momento. Los edificios están contruidos con material de block y cemento, con terraza el edificio dos y tres, y el edificio uno, el techo es de tejas.

1.1.5.2. Plano de las instalaciones

En la figura 3, se muestran las instalaciones de ADEL-IXCÁN dentro del predio que conforma toda la infraestructura de la institución, en donde se ubican los tres edificios y el parqueo con que cuenta.

Figura 3. Gráfica de las instalaciones de ADEL-IXCÁN



Fuente: elaboración propia.

1.1.6. Aspecto jurídico

A continuación de detalla, como está constituida jurídicamente la Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán.

- Figura: asociación civil con carácter apolítico, sin fines de lucro, concertada entre diferentes sectores, que desarrollan actividades productivas, potenciadoras del desarrollo económico y social de Ixcán y su área de influencia.
- Fecha de constitución: 29 de julio de 1993.
- Estructura de constitución: No. 63 notario Eduardo Mol Santa Cruz.
- Reforma de estatutos: escritura 94 notario Eduardo Mol Santa Cruz.
- Representación legal actual: Lucrecia Clementa Díaz.
- Nombramiento vigente: registro según Partida 20 232, Folio 20 230, Libro No. 1 del registro de personas jurídicas del Ministerio de Gobernación.

1.1.7. Actividades que desarrollan

La Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán (ADEL-Ixcán), ha formado parte de la región por más de 17 años, con lo que ha logrado posesionarse ante las autoridades locales y del país.

Con sus 17 años de experiencia y el trabajo continuo de sus representantes, ha logrado desarrollar tres campos fuertes dentro de su visión y objetivos. A continuación se detalla cada uno de ellos, de una manera amplia, para conocer las tres áreas más fuertes que se tiene en la institución.

1.1.7.1. Formulación de proyectos

Para esta área, se tienen trabajando dos componentes que son: el componente técnico y el componente del Centro de Servicios para el Emprendimiento de la Mujer, con estos dos componentes trabajan los proyectos, se formulan y se ejecutan de acuerdo al cronograma y plan anual que se tiene.

El proyecto de gran magnitud es el de “Maíz que alimenta más a las comunidades de Ixcán”, es el proyecto en el que se está desarrollando varias actividades ya que está dividida en tres fases por lo que al completar cada una de ellas se estaría contando con una planta procesadora de maíz, obteniendo derivados de éste.

La ejecución de proyectos, es lo que más se está trabajando actualmente ya que se quiere lograr asociar a más de 800 agricultores a la nueva asociación que se quiere formar con este nuevo proyecto, por lo que el trabajo es constante y lento por el hecho de que los agricultores no logran visualizar a futuro el beneficio de este tipo de proyectos.

1.1.7.2. Financiamiento crediticio

ADEL-Ixcán cuenta con una microfinanciera, que actualmente está trabajando con un capital de aproximadamente seis millones de quetzales, por lo que su mayor enfoque está en dar créditos a agricultores, comerciantes y a otros microempresarios que están dispuestos a trabajar el dinero y contar con ganancias para mantener a la familia, obteniendo ingreso económico altos.

Actualmente ADEL-Ixcán juntamente con el componente técnico que trabaja los proyectos, realizan actividades de capacitación de buenas prácticas agrícolas a productores de la región, para que puedan invertir de una mejor manera el crédito y con ello lograr cancelarlo y a la vez obtener excedente.

1.1.7.3. Marketing publicitario

Para la venta de publicidad se cuenta con una radio de la institución Radio Ixcán, con la radio se logra obtener clientes que la utilizan para colocar publicidad; con ella se logra informar a una gran parte del territorio ixcaneco sobre los diversos proyectos que se ofrecen y la disponibilidad de créditos a aquellos que estén dispuestos a recibir capacitación sobre proyectos que tienen disponible en el momento.

La radio es un medio a la cual la institución tiene acceso a realizar anuncios propios y de instituciones ubicadas en la región. La utilización de este medio ha logrado dar a conocer a la región de Ixcán, quién es la institución, a qué se dedica y a quiénes van dirigidos los proyectos que están ejecutando.

2. DISEÑO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS, Y LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. FASE TÉCNICO PROFESIONAL

2.1. Diagnóstico de situación actual

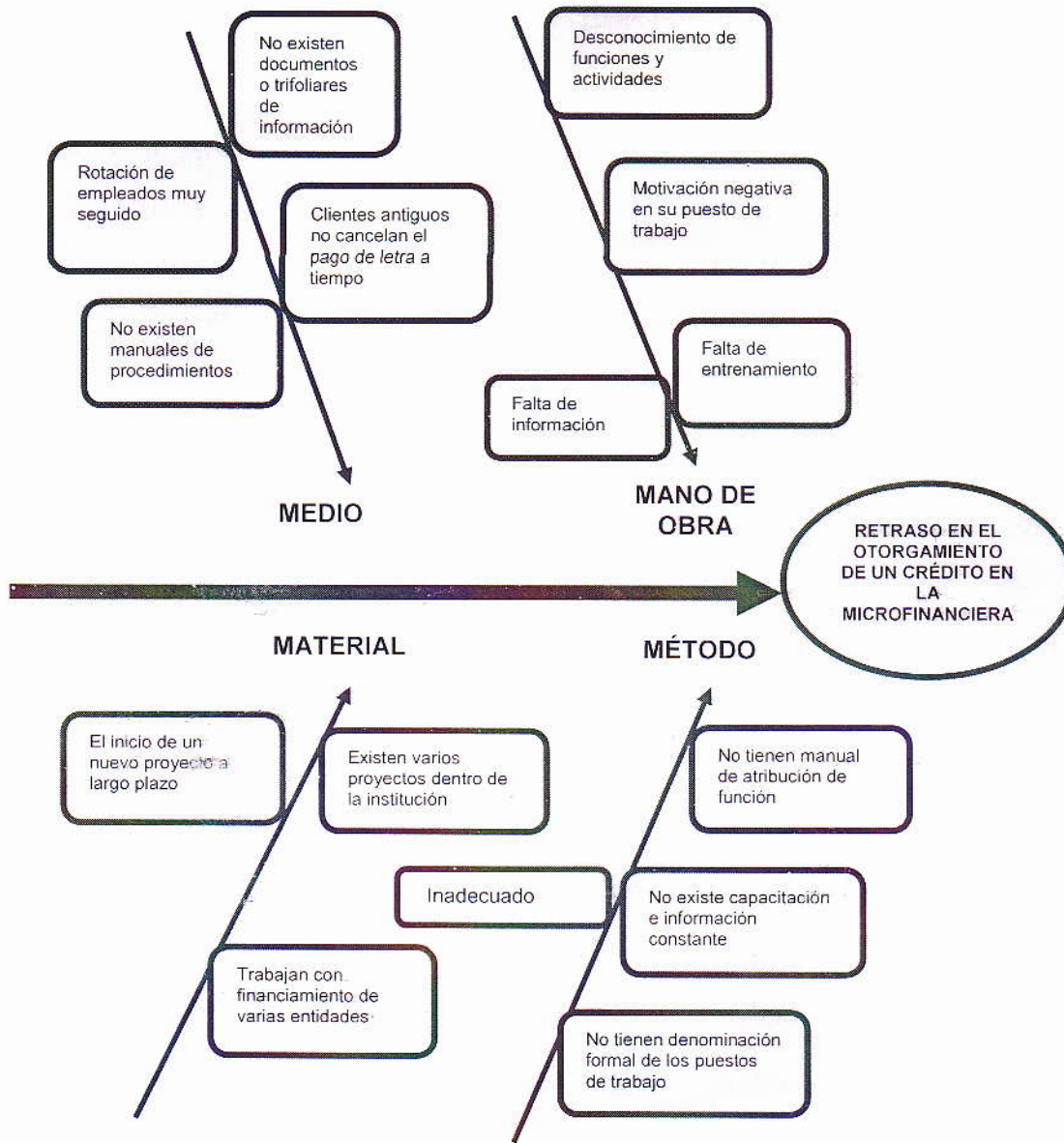
Es de importancia conocer la situación en la que se encuentra la institución de forma general y específica, el problema que se va a tratar, por lo que a continuación se presenta, en forma de diagrama causas-efecto, el análisis de la situación.

2.1.1. Diagrama de causa-efecto

- Para obtener información de la situación en que se encuentra ADEL-IXCÁN, se realizaron observaciones directas en cada puesto de trabajo, como también entrevistas no elaboradas al personal.

En el diagrama de causas y efecto, figura 4, se logra visualizar el problema que más está afectando al área de la microfinanciera, que sería el retraso en la aprobación de un crédito; por lo que se plantea cuáles serían las causas que están produciendo este problema.

Figura 4. Diagrama de causa-efecto de ADEL-Ixcán




Fuente: elaboración propia.

Con el diagrama anterior, se logra concluir que la falta de manuales administrativos, como la de funciones y de procedimientos, está afectando al área de créditos en el momento de otorgar un crédito ya que existe rotación de personal, por lo que no conocen sus funciones con exactitud, siendo parte de las causas, que están limitando a la microfinanciera.

- En la figura 5, se encuentra la boleta de encuesta utilizada para hacer la medición a nueve puestos de trabajo, pertenecientes a cuatro gerencias que forman parte de la institución, con ello se lograron obtener resultados como: si los puestos conocen en qué área trabajan, cuáles son sus funciones principales, y si utilizan herramientas para realizar los procedimientos de sus diferentes actividades.

Figura 5. **Boleta de encuesta para el personal de ADEL-Ixcán**



BOLETA DE ENCUESTA

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ ÁREA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES: Marque con una X, en las casillas, de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

1. ¿Se tienen establecidos los procedimientos para orientar el desarrollo de cada función?
SI _____ NO _____

Continuación figura 5...

2. ¿Están registrados por escrito todos los procedimientos que se realizan en su área?

SI _____ NO _____

3. ¿Están proyectadas de tal manera que promuevan la consecución de los objetivos de la institución para que sean efectivamente alcanzables?

SI _____ NO _____

4. ¿Su superior inmediato le proporciona los métodos de control con el fin de lograr un desempeño máximo con mínimo gasto de tiempo y esfuerzo?

SI _____ NO _____

5. ¿Proporcionan los medios para una coordinación eficaz entre las diversas áreas?

SI _____ NO _____

6. ¿Conviene efectuar cambios para elevar la eficiencia en el trabajo?

SI _____ NO _____

SUGERENCIAS:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

7. ¿Qué procedimientos específicos exigen un estudio y modificación inmediata?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

8. ¿Dispone usted de un manual de procedimientos?

SI _____ NO _____

9. ¿Contribuyen los procedimientos a mejorar la calidad de los servicios?

SI _____ NO _____

Continuación figura 5...

FUNCIONES

1. ¿Existe una clara definición de las funciones en su área de trabajo?

SI _____ NO _____

2. ¿Conoce usted las especificaciones de su puesto?

SI _____ NO _____

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

3. ¿La descripción de su puesto se encuentra documentada?

SI _____ NO _____

4. ¿Las funciones que le fueron asignadas corresponden a su puesto?

SI _____ NO _____

5. ¿Su trabajo no duplica o interfiere con el trabajo de otro puesto?

SI _____ NO _____

6. ¿Está abierta la posibilidad de plantear una propuesta de cambio?

SI _____ NO _____

7. ¿Entre su equipo de trabajo existe conocimiento de las funciones generales de su área o unidad?

SI _____ NO _____

8. ¿Qué sugeriría para cumplir mejor con su trabajo?

9. Mencione las funciones que más realiza en el día:

Continuación figura 5...

10. ¿Con que áreas de la institución mantiene más contacto respecto al puesto de trabajo?	
<input type="checkbox"/> Gerente general	<input type="checkbox"/> Asistente en logística
<input type="checkbox"/> Gerente de créditos	<input type="checkbox"/> Asistente de créditos
<input type="checkbox"/> Gerente técnico	<input type="checkbox"/> Analistas de créditos
<input type="checkbox"/> Administrador	<input type="checkbox"/> Auxiliar de contabilidad
<input type="checkbox"/> Gerente financiero	<input type="checkbox"/> Técnico en inversiones agroindustrial
<input type="checkbox"/> Contador general	
11. ¿La interpretación de las comunicaciones tiene algún efecto en su trabajo?	
SI _____	NO _____
12. ¿Qué afecta más a la coordinación: la estructura del trabajo o la interpretación del personal? _____	

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta, de forma gráfica, los resultados y el análisis que se obtuvo con la encuesta. Se extrajo cuatro puntos importantes, en donde se determinó el problema que más está afectando actualmente a la institución, por lo que se analiza en cada gráfica lo que el personal manifestó.

Pregunta No. 1: ¿Están registrados por escrito todos los procedimientos que se realizan en su área?

Figura 6. **Procedimientos registrados por escrito**

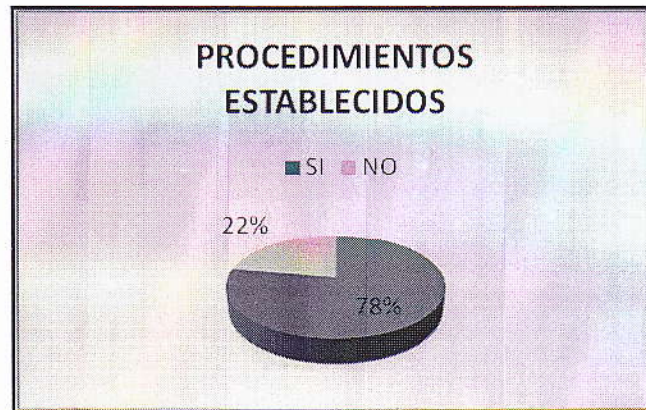


Fuente: elaboración propia.

En el momento de tabular los resultados de esta pregunta, se concluyó que el 67% del personal encuestado dijo que sí contaban con procedimientos registrados físicamente, pero en el momento de adquirir tales documentos no se encontraron ninguno y en el momento de la observación en cada puesto, se ratificó que sólo trabajan como han venido trabajando.

Pregunta No. 2: ¿Están establecidos los procedimientos para orientar el desarrollo de cada función?

Figura 7. **Procedimientos establecidos por los mandos superiores**

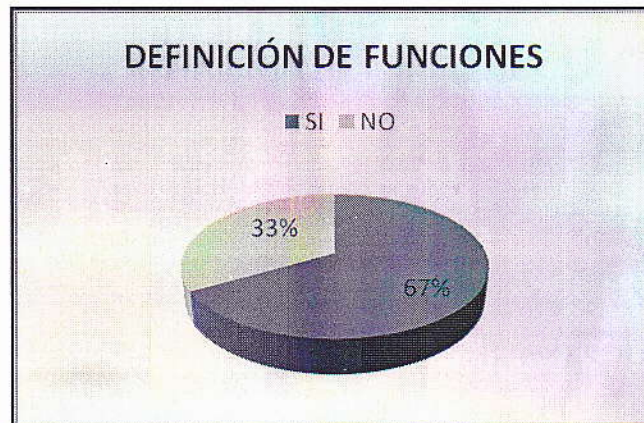


Fuente: elaboración propia.

En la gráfica anterior se observa, de acuerdo a la tabulación, que el 78% del personal encuestado está de acuerdo que se tienen los procedimientos establecidos en su puesto de trabajo, y el 22% considera que no están bien establecidos. Se logra observar que sí siguen un proceso para cada actividad de acuerdo a sus funciones, pero siempre trabajan por la experiencia que se ha adquirido, por el tiempo, en su puesto.

Pregunta No. 3: ¿Existe una clara definición de las funciones en su área de trabajo?

Figura 8. **Funciones definidas claramente**



Fuente: elaboración propia.

El 67% del personal encuestado, contestó que sí tienen definidas claramente las funciones que deben realizar en cada puesto de acuerdo al que pertenecen, y el 33% manifiesta lo contrario; por lo que en el momento de la observación se logra concluir que sí conocen sus funciones, pero no realizan todas las que tienen establecidas en su contrato.

Pregunta No. 4: ¿Conoce usted las especificaciones de su puesto?

Figura 9. **Conocimiento de las especificaciones del puesto**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra que el 67% del personal encuestado no tienen claras las especificaciones de su puesto, al igual que desconocen el procedimiento para realizar determinadas actividades, o bien de cómo se trabaja la jerarquización en la institución; y el 33% considera que sí las conocen por el tipo de funciones que realizan diariamente en el área al que pertenece.

De acuerdo a los resultados de la encuesta en general, se plantea específicamente el problema que la institución presenta, el cual sería la mala organización en la atribución de las funciones en los puestos de trabajo.

Al tener planteado el problema que la gerencia necesita solucionar, se plantea el siguiente diagrama causa-efecto de la mala organización en las funciones de cada puesto de trabajo, por lo que se analizan los aspectos como el medio, la mano de obra, el material y el método; lo que a continuación se presenta en la figura 9, se tiene visualizado cada uno de los aspectos mencionados con anterioridad.

2.1.2. Diagnóstico administrativo: análisis estructural

En el siguiente apartado, se presenta un análisis estructural de cada área de estudio en la que se definirán la estructura orgánica que tiene, los órganos que la componen, el objetivo general que tiene el área y el nivel jerárquico en la que se encuentra cada uno.

Con ello se quiere lograr obtener información general sobre la estructura de cada área que compone ADEL-Ixcán, con lo que se trabajará seguidamente sobre propuestas para mejorar el funcionamiento de las mismas.

2.1.2.1. Gerencia general

La gerencia general está conformada sólo por el gerente que administra toda la institución; esta dependencia sólo cuenta con una persona y actualmente trabaja como gerencia. El objetivo que tiene el puesto es de carácter ejecutivo en donde, planea, organiza, dirige y controla, todos los proyectos que tiene la institución.

El nivel jerárquico en el que se encuentra este puesto de trabajo, es en el nivel tres, ya que éste depende de la junta directiva de la institución, pero el puesto tiene el aval sobre algunas funciones en la que el gerente puede tomar decisiones cuando la situación se presenta.

Sobre la comunicación a sus subordinados o mandos medio es muy poca, ya que al observar sobre el trabajo que realiza lo hace en mayor tiempo fuera de las oficinas, por lo que los subordinados no poseen supervisión durante varios días.

2.1.2.2. Gerencia financiera

Al realizar las entrevistas y encuesta, se define que ésta dependencia cuenta con otros dos puestos de trabajo en la que deberían trabajar en coordinación. La denominación de cada puesto es indefinida, ya que al revisar los contratos de trabajo se encontró específicamente las funciones que debe realizar, por lo que la denominación del puesto no coincide con las funciones que realizan.

El nivel jerárquico en donde aparece esta gerencia, de acuerdo al organigrama, está bajo el mando de la gerencia general y fuera de la línea de las demás áreas que conforman ADEL-Ixcán. Por lo que se ve que la estructura da lugar a que los demás empleados visualicen que están al mando de la gerencia financiera y administrativa.

La comunicación que se presenta entre los mandos medios y mandos operativos es muy deficiente e inapropiada, ya que no comunican las actividades importantes que se deben realizar y en ocasiones existe traslape de funciones.

2.1.2.3. Gerencia administrativa

Esta área cuenta con un solo puesto de trabajo denominado Administrador, al buscar en documentos no se encontró, en ningún lado, cuál sería el objetivo general que tiene, por lo que más adelante se realizará la propuesta.

El nivel jerárquico, visualizado en el organigrama, se encuentra bajo el mando de la gerencia general y fuera de la línea de las demás áreas que conforman toda la institución; por lo que se encuentra en la misma situación que la gerencia financiera, en donde se visualiza que llevan el mando sobre las demás gerencias que se encuentran en el siguiente nivel jerárquico.

Para esta dependencia se observó que esta muy deficiente en cuanto a la administración en sí, ya que la coordinación y comunicación que debería de haber, entre todas las áreas que conforman la institución, es muy informal, no siempre dejan constancia de todo lo que se tienen que comunicar.

2.1.2.4. Gerencia técnica

Esta área de trabajo está conformada por cuatro puestos de trabajo que trabajan juntamente con el Centro de Servicios de Emprendimientos para la Mujer. Esta gerencia se encuentra en el cuarto nivel jerárquico del organigrama; este componente trabaja con supervisión de la gerencia general, formulando planes y objetivos que siguen.

Es un componente que trabaja bajo supervisión de órganos que financian los proyectos productivos que manejan, por lo que siempre están en constante evaluación y comunicación entre el mando superior, medios y operativos.

2.1.2.5. Gerencia de créditos

Este componente en sí es la microfinanciera que maneja ADEL-Ixcán, trabaja bajo supervisión de la gerencia general y los órganos que son proveedores de ésta; también trabaja juntamente con la gerencia financiera ya que ésta maneja todo sobre la microfinanciera y proyectos en general de la institución.

Esta gerencia se encuentra en el nivel cuatro del organigrama, por lo que forma parte de las demás dependencias; sobre la comunicación entre mandos medios y operativos es buena, pero la coordinación de las actividades es deficiente ya que las realizan cuando la exigencia ya es constante y no trabajan constantemente para alcanzar los objetivos que necesitan obtener.

2.1.3. Diagnóstico administrativo: análisis de puestos

En este tipo de análisis se toma en cuenta varios puntos, donde se puede lograr visualizar los aspectos en donde la institución está teniendo problemas y se logra con base a los siguientes aspectos, confirmar los criterios de organización, ver si las funciones que realizan están normadas y determinar la naturaleza del puesto de acuerdo a las funciones.

Determinar si las funciones pertenecen al puesto de trabajo, identificar debilidades y puntos críticos, entre otros; por lo que a continuación se analiza de acuerdo al puesto.

2.1.3.1. Comité de créditos

El comité de créditos es un órgano conformado por miembros de la Junta Directiva, en el período de acuerdo a las elecciones de ésta. Este comité específicamente es el encargado de la revisión del expediente completo de los clientes que se presentan a solicitar créditos en la microfinanciera.

La función específica es la transparencia en el otorgamiento de créditos, ya que rechaza expedientes en el momento que haga falta un requisito indispensable. Este comité es independiente de la gerencia general, trabaja con el respaldo de la junta directiva y las funciones que realiza no intervienen con las funciones de los otros puestos de trabajo.

2.1.3.2. Puesto del gerente general

El gerente general es el encargado de administrar toda la institución. Las funciones que él realiza corresponden al objetivo general de la gerencia. Se encuentra en el nivel tres del organigrama, por lo que tiene a su cargo las demás dependencias. Sus funciones están bien definidas y no interviene en otros puestos, pero sí, los mandos medios pueden interferir en la gerencia.

2.1.3.3. Puesto del gerente financiero

En esta gerencia se puede encontrar tres puestos, la de la gerencia, el del perito contador y el de caja; estos trabajan llevando todo sobre finanzas de toda la institución; es decir, de todas las áreas y sobre sueldos y salarios. En esta dependencia se maneja claramente las funciones de cada puesto, aunque existen momentos en los que no tienen claro algunas actividades por la falta de manuales administrativos en la que puedan guiarse y aclarar las dudas.

Al revisar el contrato de trabajo y luego observar las actividades que se realizan diariamente, se puede ver que no se puede obtener resultados sistemáticos en lo que realizan, ya que no llegan a cumplirlos y/o no dejan constancia de lo que están realizando; por lo que no se cuenta con soporte de los resultados que se obtienen.

Los puestos de mandos operativos no tienen claro las líneas de mando, por lo que a veces manifiestan que están realizando funciones de otros puestos de trabajo de la misma área, y como se ha mencionado con anterioridad, es por no tener claras las funciones que deben realizar, aunque lo conocen de forma general, pero las actividades específicas se les han olvidado.

2.1.3.4. Puesto del gerente administrativo

La estructura organizacional de la gerencia administrativa solo cuenta con un puesto de trabajo, que es el encargado de velar sobre la administración de los recursos humanos, materiales y monetarios de la institución; esta dependencia, al igual que la mayoría de ellas, no tienen una comunicación y coordinación ordenada y sistemática de lo que realizan.

La falta de un ordenamiento en la coordinación de actividades que esta gerencia debe transmitir, mantiene descontento en los demás empleados ya que al no obtener los lineamientos correctos, no se comprometen y no toman con seriedad lo que se les ha dado a conocer.

2.1.3.5. Puesto del perito contador

Al observar el organigrama, no se encuentra donde se posiciona este puesto, por lo que al realizar las entrevistas como las encuestas, la persona lo definió como independiente ya que la función principal es la consolidación de los aspectos financieros de los proyectos y la microfinanciera; y la línea de mando es directamente con la gerencia general.

2.1.3.6. Puesto de caja

El puesto de caja va juntamente con el perito contador, ya que este puesto es el encargado de recaudar fondos de las letras de los clientes deudores, como también de la elaboración de cheques para esta microfinanciera y salarios de los trabajadores; por lo que tiene que realizar corte de caja todos los días y mensualmente tiene que entregar libro diario al contador para su respectiva revisión.

2.1.3.7. Gerencia técnica

Esta dependencia no cuenta con manuales administrativos de funciones, por lo que se basan sobre los planes de trabajo que se realiza en los proyectos que manejan. Esta compuesta por cuatro puestos de trabajo: gerente técnico, técnico en inversiones agroindustriales, técnico en organización empresarial y asistente técnico.

El punto crítico que se puede encontrar, es la coordinación entre los puestos de trabajo con su superior, ya que se basan en amistad y perciben que pueden realizar sus actividades en el momento que ellos quieran; por lo que no visualizan y no se respeta la jerarquía en el momento que deben coordinar.

2.1.3.7.1. Puesto del gerente técnico

La función principal es la coordinación del proyecto “Maíz que alimenta más a las comunidades de Ixcán”, es el proyecto que actualmente se está ejecutando, por lo que es el encargado de ésta, en todas las etapas que la conforman y la coordinación de los mandos operativos.

Realiza las funciones que se encuentran establecidas en el contrato de trabajo, pero en el transcurso del tiempo, se basan en lo que se realiza diariamente, y en el momento que se realizan nuevas actividades no lo toman como propias, por el hecho que los superiores no le asignan las nuevas funciones formalmente.

2.1.3.7.2. Puesto del técnico en inversiones agroindustriales

En el momento del análisis de los puestos, se encontró este puesto de trabajo en los contratos, formando parte del componente técnico; el puesto tiene funciones importantes que debe realizarse con base a los proyectos que ejecute dicho componente, por lo que al realizar la encuesta no se encontró a la persona que realiza las funciones de este puesto ya que está en coordinación con la gerencia del Centro de Servicios para el Emprendimiento de la Mujer.

2.1.3.7.3. Puesto del técnico en organización empresarial

Para este puesto, se analizó que no cumple con todas las funciones que el contrato de trabajo le hizo saber en el momento de su contratación, por lo que se ve que esta debilidad es por la falta de una herramienta práctica para hacerles recordar sobre las funciones específicas que debe realizar.

2.1.3.7.4. Puesto del asistente técnico

Este puesto tiene funciones que realiza para el componente técnico y la gerencia general, por lo que la forma de trabajo se ve informal, ya que las visitas que llegan a la institución no conocen exactamente a quién se le puede dejar el mensaje que debe llegar a la gerencia en el momento que no se encuentra en las oficinas.

La persona que ocupa este puesto sí conoce las funciones que debe realizar; pero la forma de transmitir el mensaje no se realiza ordenada y sistemáticamente, ya que la falta de métodos y herramientas administrativas que podría utilizar, no las pone en práctica.

2.1.3.8. Gerencia de créditos

Este componente cuenta con cuatro puestos de trabajo: gerente de créditos, ejecutivo 1, ejecutivo 2 y asistente de créditos. A continuación se da a conocer cómo funciona cada puesto y qué es lo que realizan.

2.1.3.8.1. Puesto del gerente de créditos

Este puesto tiene a su cargo la microfinanciera. Integrado por el jefe, los empleados que ocupan los puestos de ejecutivo 1 y 2, asistente de créditos. La estructura jerárquica en esta área es lineal ya que se concreta el poder en los puntos superiores, delegando responsabilidades en forma descendente. La supervisión está a cargo de la gerencia general.

La función principal es velar sobre el orden en el otorgamiento de los créditos; sobre la atención al cliente en el momento que se presenta en las oficinas, ya que es el que atiende y realiza la entrevista previa a la solicitud de requisitos. Los puntos críticos encontrados son la falta de coordinación, comunicación y exigencia a los subordinados; por lo que en el momento que se le solicita los resultados de sus metas establecidas, lo realiza a última hora.

2.1.3.8.2 Puesto del ejecutivo 1

La denominación que se encontró es la de ejecutivo 1, quien es el encargado de analizar los expedientes que se presentan los clientes que llegan a solicitar crédito. Llena los documentos que conforman el expediente con los datos del solicitante. Al comparar las funciones que realiza con los que le exige el contrato, existen funciones que no realiza, pero al observar las actividades que realiza diariamente, el acumulamiento de trabajo es bastante por el hecho de que analiza las solicitudes juntamente con el gerente de créditos y posteriormente completa los expedientes.

2.1.3.8.3. Puesto del ejecutivo 2

Es el encargo de realizar los cobros sobre los créditos que se les ha aprobado a las personas que lo solicitaron y que les llega la fecha para el pago de la letra. Este puesto es parte del área de créditos y su trabajo abarca el municipio y las comunidades aledañas.

Este puesto debe tener la habilidad de exigencia a los clientes que se rehúsan a pagar la letra del mes, por lo que para alcanzar la meta del mes disminuyendo la mora, debe contar con habilidad para lograr cobrar la letra, por lo que en este puesto deben de tener persona calificada y con experiencia en cobros.

2.1.3.8.4. Puesto de la asistente de créditos

Este puesto trabaja juntamente con la gerencia de créditos, ya que es el encargado de ingresar al sistema microfinanciera a los nuevos clientes que se les ha aprobado su crédito, no poseen manuales administrativos por lo que realizan actividades que se les solicita o que siempre han realizado.

La compatibilidad de las funciones con la denominación del puesto no coincide, por lo que es necesario darle una denominación que coincida con las funciones que realiza. No existe traslape de funciones pero sí retraso en ellas, ya que la utilización del sistema coincide con el puesto de caja, por lo que hay que esperar que uno de los puestos termine de utilizar el sistema.

2.1.4. Diagnóstico administrativo: análisis procedimental

Para el análisis procedimental que se realiza a cada área de trabajo, se debe considerar los aspectos como: la identificación de los procesos de acuerdo a las funciones correspondientes al puesto y la jerarquización, establecimiento de la forma del proceso si es continua o integral; con ello lograr obtener información de cómo se encuentra cada puesto en función de los procedimientos.

2.1.4.1. Procedimientos de la gerencia financiera

El proceso que llevan las actividades que se realizan en la gerencia financiera no está definido específicamente de forma física, ya que realizan sus funciones como las aprendieron en el momento del ingreso al puesto.

Lo que realiza específicamente la gerencia es velar sobre los ingresos y egresos de las cuentas de cada línea que manejan, al analizar sobre los fondos ya puede tomar decisiones de situaciones que se le presente durante el día laboral, recibe cheques para aprobar la emisión de estos a pagos a proveedores o salarios.

El proceso que lleva el puesto de trabajo de la cajera, siempre está en constante intercambio entre ella y gerencia financiera, pero para llegar a obtener resultados de realizar un proceso de forma continua ya que este puesto necesita velar por los estados financieros de cada proyecto y de la microfinanciera, debe obtener los datos en caja y que la asistente de créditos este al día en su sistema.

Las actividades que realiza el perito contador si corresponde a las funciones que debe realizar en su puesto, por lo que se analiza que está correctamente habituada para llegar al producto final que sería la consolidación de las cuentas de todos los proyectos que se maneja en la institución.

En caja se realiza la recepción de pagos de letras de los clientes que poseen un crédito, otorgado por la microfinanciera de la institución, por lo que revisa el sistema de ese día y automáticamente le proporciona la cantidad que deben cancelar, le da a conocer el monto y realiza el cobro.

Al observar las actividades que realiza diariamente, se puede decir que si realiza las funciones descritas en el contrato de trabajo por lo que el proceso si corresponde a la descripción de sus funciones, y el proceso es de forma integral, ya que realiza varias actividades; pero las realiza casi de la misma forma en todos los casos.

2.1.4.2. Procedimientos de la gerencia administrativa

Para esta área, se logra observar de forma general que es necesaria la implementación de políticas y procedimientos en cada actividad que se realiza, ya que no se encontró definido y no se logra coordinar entre los mandos que se encuentran en la misma línea. Los pasos que realiza la persona en la gerencia administrativa son cortos, ya que su función es velar y dar autorización de recursos materiales existentes en las instalaciones, por lo que solicita a todos los jefes de cada área que realicen los pasos que debe llevar la aprobación de cualquier solicitud.

Al observar el trabajo se puede decir, que en varias ocasiones por tener relaciones interpersonales, en confianza, no presentan documentos físicos para la aprobación de solicitudes, de coordinación entre él y los jefes con los que debe tener comunicación.

La forma de seguimiento que tienen los procesos que realiza esta gerencia es de corte ya que para cumplir las funciones que debe realizar debe estar en constante cambio, ya que en un día de trabajo pueden existir varios procesos que necesiten realizarlos, por lo que se dice que el proceso es cortante y no interviene en ninguna otra área.

2.1.4.3. Procedimientos en la gerencia de créditos

Para esta área, se logra observar que los procedimientos no están definidos en forma física ya que realizan las actividades por experiencia y no de forma profesional, ya que el gerente no comunica las actividades importantes a los mandos operativos, quienes son los que deben tener la información para realizar mejor y en menor tiempo sus actividades.

El gerente es el encargado de recibir a la gente que se presenta en las oficinas para solicitar su crédito, realiza una entrevista previa ya que esta persona debe conocer sobre créditos y posibles reacciones del entrevistado, es una persona que conoce preguntas claves que debe hacerles para obtener la garantía que es, la disposición que el cliente pague las letras del crédito.

Lo que se realiza en este puesto, es la recepción de los requisitos del cliente solicitante de crédito, seguidamente empieza a completar los expedientes de acuerdo a la lista de requisitos que exige el comité de créditos, imprime los documentos y los coloca en un folder con identificación de la institución, se los pasa a la gerencia de créditos para su revisión y aprobación.

El proceso que realiza es de forma continua y todo lo que realiza corresponde a las funciones que se le tienen asignadas, pero siempre hay actividades que quedan desapercibidas y no logran realizarlas porque no son parte de los resultados que evalúan.

El siguiente paso que realiza este puesto del cobrador, es la visita a los clientes que deben cancelar la letra de la deuda que han obtenido en la microfinanciera, por lo que su trabajo en sí, es salir de las oficinas y con un vehículo de dos ruedas, se transporta hacia la cabecera municipal y a las comunidades.

El seguimiento del proceso es de forma continua, ya que es lo que realiza diariamente para mantener la cartera con bajo porcentaje de clientes morosos, con esto se califica el trabajo que realiza. Siendo el proceso correspondiente a las funciones establecidas en su contrato.

Los pasos que lleva la realización de las funciones de la asistente de créditos, es la constante actualización de fecha del sistema para poder trabajar y mantenerlos al día en el momento que los clientes lleguen a cancelar el pago mensual del crédito.

El proceso que realiza para obtener el resultado del día y de los objetivos que exige tanto la gerencia como los proveedores de la microfinanciera, corresponde a las funciones asignadas a este puesto. Existen actividades que deben realizarse y dejar constancia de lo que se realiza por lo que es importante seguir un procedimiento de éstas.

2.2. Propuesta del manual de funciones

A continuación se presenta una propuesta de cómo debe irse el manual de funciones para la institución de ADEL-IXCÁN, por lo que se detalla cómo se recopila la información para ingresarlo de acuerdo a lo que se necesita, para completar y obtener un manual con información verídica y con propuestas nuevas para incorporarlas y hacerle uso en el momento que sea necesario.

2.2.1. Recopilación de la información

La recopilación de la información sobre los puestos de trabajo, se realizó con base a los contratos de trabajo que existe en la institución. Al obtener la información de todos los puestos seguidamente se realizó la encuesta, en donde se obtuvo información si realmente conocían en qué área están trabajando y sobre las actividades más constantes que realizan en el día.


Después de comparar las actividades que ellos describieron con las funciones que deberían realizar respecto al contrato, se vio la necesidad de formar parte de algunos días en las actividades que realizan, para obtener datos más claros, de lo que realizan en cada puesto que se analizó.

A continuación se presenta la propuesta del manual de funciones, en los que se especifica dos cosas importantes: el perfil del puesto y las funciones que debería realizar en cada puesto que se analizó. También se presenta el diseño de las fichas de los puestos que recopila la mayor información para una guía a la persona encargada de evaluar y contratar personal, para los puestos de trabajo.

2.2.2. Diseño de las fichas de puestos de trabajo

En la figura 10, se presenta un diseño de una ficha, para el ingreso de los datos de cada puesto de trabajo, revisando documentos, no se encontró alguno que utilicen para el análisis de puestos de trabajo como para la solicitud de nuevas contrataciones, por lo que se presenta la propuesta para que se utilice y que sea una herramienta para el administrador.

Figura 10. Diseño de la ficha de puestos para ADEL-Ixcán

	AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL-Ixcán
MANUAL DE FUNCIONES	
DENOMINACIÓN: <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>	ELABORADO POR: <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>
JORNADA: <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>	FECHA: <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>
I. IDENTIFICACIÓN	
TÍTULO DEL PUESTO:	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>
INMEDIATO SUPERIOR:	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>
SUBALTERNOS:	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/>

Continuación figura 10...

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:
Atribuciones:
1. _____
2. _____
3. _____
Relaciones de Trabajo:
Autoridad:
Responsabilidad:

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:
Experiencia:

<i>HABILIDADES Y DESTREZAS</i>
Habilidad para:
Destreza para:

Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Manual de funciones

La utilización de un manual de funciones como herramienta administrativa, es de mucha importancia para cualquier empresa o institución que quiera llevar un orden sistemático del perfil y funciones de cada puesto, porque le proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizado; proporciona documentación, ya que en el momento de abandono del puesto se tiene la información necesaria y las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez.

2.2.3.1. Introducción

El manual de organización de funciones que a continuación se presenta, es una herramienta organizacional que ayuda a la institución a dar a conocer a sus empleados la estructura de ésta, como el panorama general en la que se encuentra la Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán, ubicada en calle a la Parroquia, zona 1, de Playa Grande.

Dicho manual contiene las fichas de puestos de trabajos y cada una con la identificación del puesto, nombre, la naturaleza, las funciones, las responsabilidades, como el nivel académico que requiere el puesto y las habilidades y destrezas.

Con esta nueva forma de contar con la información se espera al implementar dicho manual, contribuir al buen funcionamiento de la institución como para un mejor desempeño de las actividades administrativas.

2.2.3.2. Usos del manual de funciones

- Herramienta de informar para los empleados, sobre cuáles son las funciones que deberá realizar para el desempeño del puesto de trabajo que ocupa.
- Una herramienta para la gerencia general en donde pueda obtener información de los empleados que dirige.
- Informar sobre la estructura de la institución y las relaciones que existe entre las gerencias y los niveles jerárquicos de cada uno.

- Identificar con facilidad el nombre del puesto con las funciones que desempeña cada empleado.

2.2.3.3. Objetivos del manual de funciones

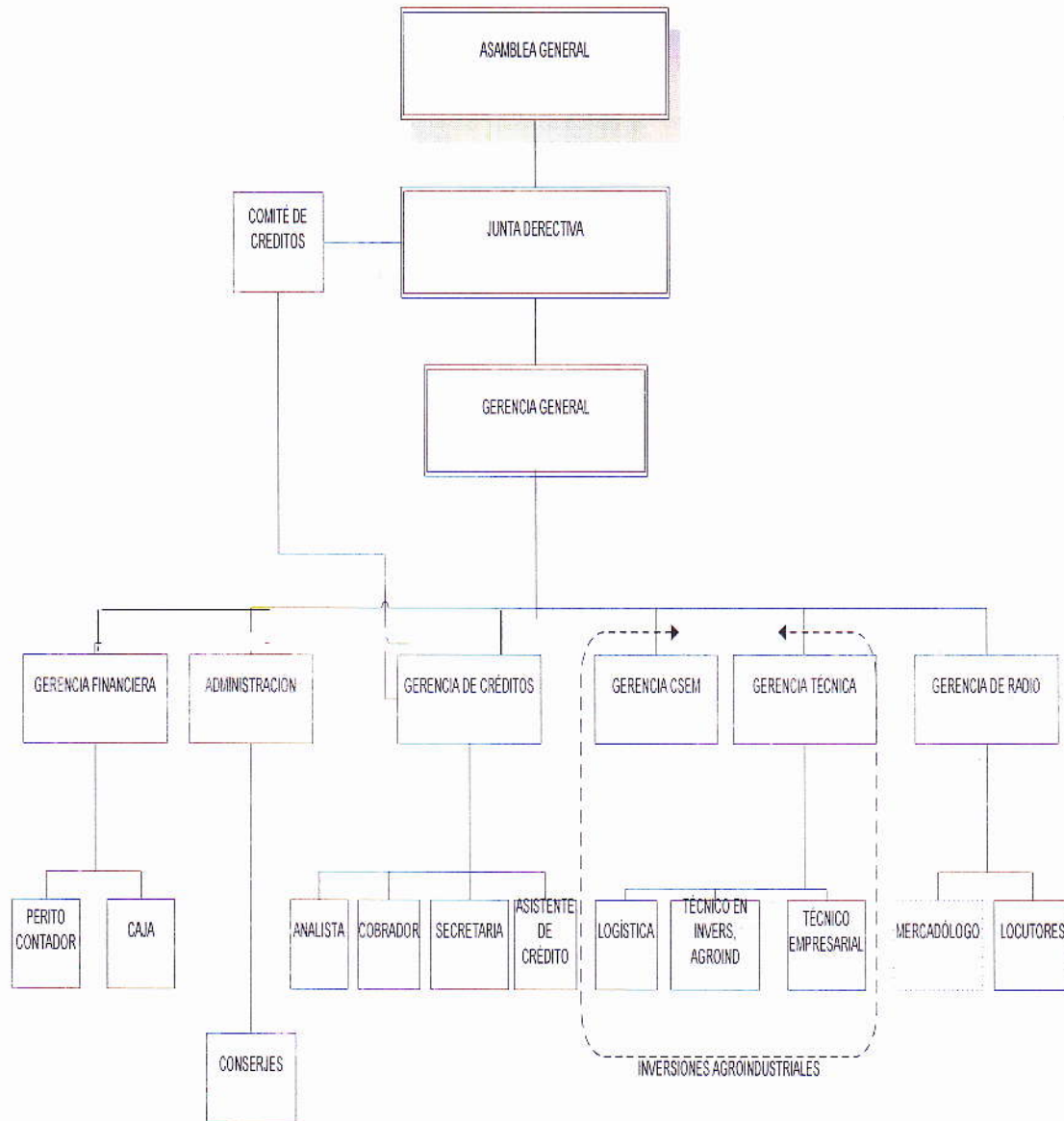
- Facilitar el reclutamiento y evaluación del personal de cada puesto de trabajo.
- Precisar las funciones de cada puesto definiendo responsabilidades.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo al realizar las funciones, evitando repetirlas.
- Conocer cuál es la dirección administrativa de la institución.
- Eliminar el traslape y la duplicidad de funciones, por cada puesto.

2.2.3.4. Organigrama

En la figura 11, se propone algunas modificaciones al organigrama, en donde se incluye los demás puestos, con la denominación propuesta que puede identificarlo de acuerdo a las funciones que realiza, y sobre nuevos puestos que pueden ayudar a que el área logre mejorar sus objetivos.

La propuesta de tres puestos más, es por la falta de formalidad en el momento que personas ajenas a la institución se presentan y no logran obtener a información exacta de lo que llegan a preguntar, por lo que los costos pueden aumentar pero contar con nuevos clientes es de fortaleza para la institución.

Figura 11. Organigrama general de ADEL-Ixcán



Fuente: elaboración propia.

2.2.3.5. Descripción de los puestos de trabajo

A continuación se presenta la descripción de los puestos de trabajo de acuerdo a cada área, se da a conocer el perfil del puesto y las funciones de cada uno, en el perfil se considera los siguientes aspectos: a) identificación (título del puesto, ubicación administrativa, inmediato superior, subalternos), b) especificaciones del puesto (educación, experiencia, habilidades y responsabilidad); en las funciones del puesto considera la naturaleza de ésta y menciona todas las funciones.

2.2.3.5.1. Comité de créditos

➤ Perfil del puesto

- Identificación

Título del puesto: comité de créditos

Ubicación administrativa: junta directiva

Inmediato superior: junta directiva

Subalternos: ninguno

- Especificaciones del puesto

Las especificaciones para este comité, es saber leer y escribir, ya que lo que ellos realizan es revisar y firmar la aprobación del expediente completo de crédito, por lo que como ya están analizados, previamente por el equipo especializado en el ramo, ellos sólo revisarán si están cumpliendo con los requisitos para la obtención de un crédito.

El comité está constituida por tres miembros de la Junta Directiva que en base a los estatutos se selecciona cada dos años por lo que cada dos años el comité será cambiada y nombrada entre los directivos electos.

➤ Funciones del puesto

- Solicitar expedientes que estén completos.
- Revisar y analizar sobre los requisitos que presentaron para su crédito.
- Discutir en equipo sobre las garantías que presentaron para la aprobación del crédito.
- Firmar el dictamen sobre la aprobación del crédito.

2.2.3.5.2. Puesto del gerente general

Naturaleza del puesto: el puesto tiene carácter ejecutivo en donde planea, organiza, dirige y controla, todas las actividades de la institución.

➤ Perfil del puesto

- Identificación

Titulo del puesto: Gerente General

Ubicación administrativa: gerencia general

Inmediato superior: junta directiva

Subalternos: gerencia financiera, administración, gerencia de radio, gerencia de créditos, gerencia técnica y gerencia CSEM

- Especificaciones del puesto

Educación

- ✓ Graduado en la carrera de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
- ✓ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ✓ Mínima de 2 años en gerencia general en empresas y/o instituciones que gestionen y ejecuten proyectos productivos.
- ✓ Mínima de 1 año en manejo técnico y administrativo de proyectos, de preferencia con conocimientos en el trabajo con Juntas Directivas de bajo nivel académico, conocimiento de trabajos comunitario.
- ✓ Experiencia de trabajo en áreas rurales, en producción de granos básicos e implementación de cadenas de valor.

Habilidad para

- ✓ Gestionar, coordinar y dirigir, actividades institucionales.
- ✓ Toma de decisiones de acuerdo a la situación que se le presente.
- ✓ Para liderar grupos de profesionales.

Responsabilidad

- ✓ Es responsable de los resultados obtenidos al dirigir las actividades que puedan afectar a la institución.
- ✓ Es responsable de actividades propias y de las que desarrolle el personal bajo su cargo.

➤ Funciones del puesto

- Preparara los planes de trabajo e inversión a corto, mediano y largo plazo.
- Dirigir y administrar los recursos técnicos y financieros, en atención con los lineamientos que emita la Asamblea General o la Junta Directiva.
- Presentar para su aprobación de la Junta Directiva, los proyectos que considere pertinentes o que se le requieran, y gestionará su financiamiento ante las diversas instancias de cooperación nacionales e internacionales, públicas o privadas.
- Promover relaciones de coordinación con las entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, que tengan relación con los fines y objetivos de la Asociación.
- Elaborar el presupuesto de operación de cada componente y de la institución anualmente.
- Elaborar el informe anual de actividades y resultados.

2.2.3.5.3. Puesto del administrador

Naturaleza del puesto: diseñar e implementar nuevas propuestas de planificación de actividades que se realizan con el personal y los superiores.

➤ Perfil del puesto

- Identificación

Título del puesto: Administrador

Ubicación administrativa: administrativo

Inmediato superior: gerente general

Subalternos: ninguno

- Especificaciones del puesto

Educación

- ✓ Graduado en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.
- ✓ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ✓ Mínima de 1 año en manejo administrativo e inversiones en créditos, con conocimiento de trabajo comunitario.
- ✓ Mínima de 2 años en manejo de personal.

Habilidad para

- ✓ Dirigir y controlar recurso humano y materiales.
- ✓ Trabajar bajo presión y en equipo.

- ✓ Poder trabajar en coordinación con varios actores.
- ✓ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ✓ Sobre los recursos humanos y materiales de la institución.
- ✓ Sobre los reportes que se deben realizar cada fin de mes.
- ✓ El control de la mora en el área de créditos.

➤ Funciones del puesto

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Diseñar y someter a consideración de sus superiores nuevos programas y planes de acción, así como las modificaciones que se requieren en los ya existentes, tanto en las áreas administrativas, financieras, ventas y comercialización, tendientes a la consecución de los niveles de eficacia y eficiencia requeridos por la empresa.
- Integrar comisiones y grupos de trabajo interdisciplinarios cuando corresponda a los intereses de la empresa, a efecto de resolver conveniente y oportunamente retos y situaciones novedosas o imprevistas que se presentan en el área bajo su responsabilidad, tanto en el orden sustantivo como en el de apoyo administrativo.
- Velar porque los recursos humanos, materiales y equipos bajo su responsabilidad de la Dirección, se empleen dentro de los principios de racionalidad y términos de productividad establecidos por la empresa, por

lo que debe promover el crear y mantener las condiciones humanas y materiales óptimas para tal efecto.

- Supervisar, programar y controlar los diferentes proyectos a nivel administrativo, financieros, fiscales, ventas y de comercialización.
- Mantener informado al Gerente General sobre el desarrollo de las actividades y programas propios de la institución, a efecto de retroalimentar en forma eficiente la toma de decisiones.
- Estudiar, diseñar y promover modelos de desarrollo organizacional que favorezcan el proceso de cambio de actitud que requiere el personal, para el fomento de la colaboración entre las diferentes dependencias.
- Apoyar a la Gerencia en la evaluación de la eficiencia y eficacia del área respectiva como órgano productivo de la empresa, y recomendar los ajustes o cambios que exige el sistema.
- Asesorar a su dirección en la definición de metas y estrategias para cumplir con los objetivos.
- Participar en la toma de decisiones con el director cuando se le solicite.
- Atender consultas de clientes, trabajadores y superiores.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presente en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas, al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.

- Realizar cualquiera de las otras actividades inherentes al cargo que le sean asignados por su superior inmediato.

2.2.3.5.4. Gerencia financiera

La gerencia financiera se establece con dos puestos de trabajo que corresponde al perito contador y la cajera; a continuación se encuentra definido cada puesto en perfil del puesto y las funciones de cada uno; en estas dos partes se encuentra la identificación del puesto, las especificaciones.

➤ Puesto del gerente financiero

Naturaleza del puesto: obtener, asignar y controlar los fondos de la institución visualizando por anticipado los requerimientos tanto táctica como estratégicamente.

- Perfil del puesto

✓ Identificación

Título del puesto: Gerente Financiero

Ubicación administrativa: gerencia financiera

Inmediato superior: gerente general

Subalternos: perito contador y caja

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Economista o carrera afín.
- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 2 años en manejo de inversiones financieras, con conocimiento en el ramo de distribución de recursos económicos.
- ❖ Experiencia en toma de decisiones de gran trascendencia.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios actores.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ Sobre los informes financieros que le presente el perito contador.
- ❖ Sobre el pago puntual a los proveedores.
- ❖ Sobre el informe que se presente a gerencia general.

- Funciones del puesto

- ✓ Autorizar la emisión de cheques, semanalmente, para pago a proveedores.

- ✓ Realizar las transferencias bancarias para pago de proveedores nacionales y del exterior.
- ✓ Dar el visto bueno a las conciliaciones bancarias que le presente el contador general.
- ✓ Dar el visto bueno a los estados financieros que presente contabilidad.
- ✓ Preparación de documentos para solicitar los desembolsos.
- ✓ Presentar un informe financiero institucional mensualmente.
- ✓ Supervisar la recuperación de la cartera de clientes, cada semana, para darles seguimiento en forma directa o indirecta.
- ✓ Evaluar mensualmente los servicios de ventas, marketing, despacho y cobro.
- ✓ Velar porque cada una de las tasas, arbitrios e impuestos a que está sujeta la empresa y que se paguen en la fecha y monto fijados en la ley.
- ✓ Supervisar la labor de cobro que realizan los vendedores de la capital y del interior.
- ✓ Aplicar los gastos e inversiones en concordancia con los rubros establecidos en el presupuesto de cada proyecto y del presupuesto general de ADEL.
- ✓ Dar el visto bueno al presupuesto de cobros y egresos que presentará el contador de la empresa.
- ✓ Revisar mensualmente la integración de las cuentas por pagar a proveedores y acreedores.
- ✓ Darle seguimiento a los clientes morosos por medio del encargado de créditos.
- ✓ Revisar y dar el visto bueno de las liquidaciones que presentan los vendedores de la capital y del interior.

➤ Puesto del perito contador

Naturaleza del puesto: es un puesto administrativo, es el asistente de la gerencia para asuntos financieros y en consecuencia, es el responsable de realizar la contabilidad de cada uno de los proyectos, en su más amplia estructura técnica y legal, tomando como base las disposiciones de la superintendencia de administración tributaria SAT.

• Perfil del puesto

✓ Identificación

Título del puesto: Perito Contador

Ubicación administrativa: gerencia financiera

Inmediato superior: gerente financiero

Subalternos: ninguno

✓ Especificaciones del puesto

Educación

❖ Graduado en la carrera de Auditor y/o Perito Contador.

❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

❖ Mínima de 3 años en manejo de la contabilidad.

❖ Mínima de 1 año en realizar la contabilidad que englobe varios proyectos.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios actores.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ Sobre los estados financieros que presente ante la Gerencia Financiera.
- ❖ Tener actualizado todos los ingresos y egresos de cada día.
- ❖ Ingresar diariamente las partidas en el libro diario.
- ❖ Regularizar las cuentas por cobrar, vale y otros documentos.

• Funciones del puesto

- ✓ Certificar el estado de ingresos y egresos del libro caja, al día siguiente del mes anterior en coordinación con el tesorero de ADEL-Ixcán.
- ✓ Custodiar los documentos de contabilidad: libro de caja, libro de diario, libro mayor, libro balance general, libro de inventario, cheques pagados, facturas emitidas y otros libros que sean necesarios.
- ✓ Elaborar y custodiar las declaraciones y resoluciones que tenga relación tributaria y fiscal, de todos los impuestos que en el marco legal se establezca por la SAT.
- ✓ Realizar las declaraciones de los diferentes impuestos en que la ADEL se encuentre afecta, en el momento oportuno según lo establece la ley.
- ✓ Revisar las liquidaciones del fondo de operación, de caja chica, de viáticos, de servicios, de las dietas, de las compras y las ventas, y mantener los documentos con soporte técnico y legal. En el momento en

que se emiten los recibos, comprobar si corresponden a cada componente.

- ✓ Presentar informe financiero de cada proyecto cuando le sea requerido por la gerencia o cuando lo establezca cada convenio.
- ✓ Elaborar los estados financieros por proyecto y un consolidado mensual y anual, el cual deberá entregar a la gerencia y a la Junta Directiva para su revisión y aprobación.
- ✓ Identificar las prácticas contables que pudieran afectar la calidad y confiabilidad de la información financiera de ADEL, con el objeto de eliminarlas y sustituirlas por mejores prácticas generalmente aceptadas.
- ✓ Aplicar las recomendaciones emitidas por la auditoría externa.
- ✓ Y todas aquellas actividades que de acuerdo a su cargo y capacidad le solicite el gerente general.

➤ Puesto de caja

Naturaleza del puesto: auxiliar de contabilidad, en la que se debe tener un estricto registro de las operaciones, y resguardar la información soporte que se emitan.

- Perfil del puesto

- ✓ Identificación

Título del puesto: Cajera

Ubicación administrativa: gerencia financiera

Inmediato superior: gerente financiero

Subalternos: ninguno

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Perito Contador.
- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 1 año en manejo de pagador receptor.
- ❖ Mínima de 1 año en manejo de la contabilidad de proyectos paralelos.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios actores.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ Tener el sistema al día y tener actualizado los datos.
- ❖ Obtener los datos de los depósitos que aparecen en el sistema.
- ❖ Responsable de custodiar los libros contables, las chequeras, los cheques *boucher*, las facturas, los recibos, las declaraciones y pago de los impuestos y los vales, los certificados y libretas de ahorro.
- ❖ Aplicar las recomendaciones emitidas por la auditoría externa.
- ❖ Presentar en forma precisa y confiable los informes mensuales.

- Funciones del puesto
- ✓ Ingreso al sistema, computarizado, los ingresos diarios de los diferentes componentes o proyectos.
- ✓ Atención a los clientes de créditos que llegan a realizar el pago del crédito que se les ha otorgado.
- ✓ Emisión del recibo correspondiente a favor del cliente que ha realizado su pago.
- ✓ Solicitud de firmas para los cheques a los miembros de la Junta Directiva (representante legal).
- ✓ Solicitud de autorización al gerente Financiero y elaboración de los cheques *boucher* que se emiten para las solicitudes de créditos aprobadas.
- ✓ Proporcionar los *boucher* de créditos de los clientes a la asistente de créditos para su respectivo ingreso al sistema.
- ✓ Realizar las liquidaciones del fondo de operación de caja chica, de viáticos, de pagos de servicios técnicos, de las dietas a directivos, de las compras y las ventas autorizadas por la gerencia y mantener informado a la gerencia sobre la evidencia financiera.
- ✓ Efectuar corte de caja y bancos en forma diaria.
- ✓ Presentar informe de caja diariamente al contador general, para que sean certificados.
- ✓ Efectuar corte consolidado mensual de los ingresos y egresos.
- ✓ Apoyar al contador en la elaboración de estados financieros mensuales, anuales y parciales, para ser presentados en su orden jerárquico al gerente general, junta directiva y la asamblea general.

- ✓ Colaborar y poner a disposición toda la información y documentación de soporte, ante el auditor asignado por ADEL, o por las instituciones que tengan convenio con ADEL-Ixcán

2.2.3.5.5. Gerencia técnica

En este apartado se encuentra establecido el perfil y las funciones que debe tener cada puesto de trabajo que constituye esta gerencia; se establece todo lo básico para utilizarlo en el momento que sea necesario.

➤ Puesto del gerente técnico

Naturaleza del puesto: bajo la dirección del coordinador del proyecto, la planificación, organización, ejecución de los componentes: a) cooperación técnica, b) financiamiento reembolsable y c) financiamiento no reembolsable.

- Perfil del puesto

- ✓ Identificación

Título del puesto: subcoordinador del proyecto "Maíz que alimenta más a las comunidades de Ixcán"

Ubicación administrativa: gerencia técnica

Inmediato superior: gerente general

Subalternos: técnico en organización empresarial, asistente técnico

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Ingeniero Agrónomo, Forestal o Industrial, titulado en Guatemala.
- ❖ Manejo de programas de computación e internet.

Experiencia

- ❖ Mínima de 1 año en manejo técnico y administrativo de proyectos, de preferencia con conocimientos en el trabajo con juntas directivas de bajo nivel académico, conocimiento de trabajos comunitario.
- ❖ Experiencia de trabajo en áreas rurales, en producción de granos básicos e implementación de cadenas de valor.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Aptitud a sistematizar y analizar indicadores e información estratégica.
- ❖ Capacidad para resolver conflictos.
- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios sectores.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ El cumplimiento de los objetivos y metas propuestas del proyecto.
- ❖ Asistir a las reuniones convocadas por el coordinador del proyecto y junta directiva de ADEL-Ixcán.
- ❖ Asistir a las capacitaciones que le sean asignadas.

- Funciones del puesto
 - ✓ Gestionar el ciclo del proyecto, desde la planificación hasta la elaboración de informes narrativos y financieros.
 - ✓ Organizar y supervisar el trabajo de los consultores, personal y contrataciones específicas que sean necesarias para la ejecución de las actividades en el campo, así como planes operativos del proyecto.
 - ✓ Revisión y aportación a documentos técnicos producidos por el proyecto, o relacionados con las actividades del mismo.
 - ✓ Fortalecer los eslabones de la cadena del maíz, desde la etapa de preproducción, producción, cosecha, postcosecha, mercado e industrialización.
 - ✓ Propiciar espacios interinstitucional y comunitario que puedan potenciar el impacto de las acciones desarrolladas en el proyecto.
- Puesto del asistente técnico

Naturaleza del puesto: trabajo técnico profesional que consiste en apoyar a la gerencia técnica en el control y manejo de las herramientas, en las cuales requiere la aplicación de conocimientos sobre recepción y manejo de archivos para la utilización y desarrollo del proyecto.

- Perfil del puesto
 - ✓ Identificación
 - Título del puesto: Asistente Logístico
 - Ubicación administrativa: gerencia técnica

Inmediato superior: gerente técnico

Subalternos: ninguno

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Secretaria Oficinista.
- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 1 año en cargo similar.
- ❖ Experiencia de trabajo en áreas rurales y asistente administrativo.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Aptitud a sistematizar y analizar indicadores, e información estratégica.
- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios actores.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ Tener las herramientas administrativas en orden.
- ❖ Asistir a las reuniones convocadas por el coordinador del proyecto y Junta Directiva de ADEL.
- ❖ Asistir a las capacitaciones que le sean asignadas.

- Funciones del puesto
 - ✓ Atención al público y beneficiarios del proyecto.
 - ✓ Manejo de los archivos administrativos del proyecto "Maíz que alimenta más a las comunidades del Ixcán" (menos la contabilidad, maneja los contratos y memos).
 - ✓ Apoyo a la contabilidad del proyecto.
 - ✓ Organización de comunidades productoras de maíz.
 - ✓ Soporte a las reuniones técnicas comunitarias.
 - ✓ Elaboración de las memorias de trabajo (reuniones que tratan el tema del proyecto).
 - ✓ Manejo de caja chica para operaciones del proyecto.
 - ✓ Manejo de agenda del equipo técnico del proyecto.
 - ✓ Manejo de cartera de créditos del BID (créditos sobre maíz).
 - ✓ Manejo de expedientes de los créditos de maíz.

- Puesto del técnico en organización empresarial

Naturaleza del puesto: organizar los eslabones de la cadena productiva como también organizar la nueva Sociedad Anónima.

- Perfil del puesto
 - ✓ Identificación
 - Título del puesto: Técnico en organización empresarial
 - Ubicación administrativa: gerencia técnica
 - Inmediato superior: gerente técnico

Subalternos: ninguno

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Administración de Empresas, Ingeniero Agroindustrial o carrera afín.
- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 1 año en manejo de recurso humano, trabajo con grupos comunitarios y juntas directivas de bajo nivel académico.
- ❖ Mínima de 1 año en organizar grupos comunitarios con emprendimientos.
- ❖ Experiencia de trabajo en áreas rurales y organización comunitaria.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Aptitud a sistematizar y analizar indicadores e información estratégica.
- ❖ Capacidad para resolver conflictos.
- ❖ *Poder trabajar en coordinación con varios sectores.*
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ El cumplimiento de los objetivos y metas propuestas del proyecto.
- ❖ Presentar informes técnicos y financieros, en forma mensual al coordinador del proyecto.

- ❖ Apoyar al coordinador del proyecto en la elaboración del informe semestral, integrando todos los componentes del mismo.
- ❖ Asistir a las capacitaciones que le sean asignadas.

- Funciones del puesto

 - ✓ Organización de comunidades productoras de maíz.
 - ✓ Organización de sociedad anónima integrada por ADEL, productores y pequeños empresarios.
 - ✓ Ejecución de asambleas comunitarias de socialización e integración al proyecto.
 - ✓ Socialización del proyecto a nivel comunitario y micro regional.
 - ✓ Capacitación sobre procesos de organización y buenas prácticas agrícolas.
 - ✓ Asistencia técnica en la organización y producción.
 - ✓ Supervisión de aplicación de paquete tecnológico para la producción de maíz.
 - ✓ Identificación de oportunidades de mercado para la producción de los involucrados en el proyecto.
 - ✓ Organización de los talleres de capacitación, administrativa, gerencial, industrial y agrícola.

2.2.3.5.6. Gerencia de créditos

La gerencia de créditos está conformada por cinco puestos de trabajo, a continuación se especifica el perfil del puesto y las funciones que realiza cada uno de ellos.

➤ Puesto del gerente de créditos

Naturaleza del puesto: el puesto tiene carácter ejecutivo en donde planea, organiza, dirige y controla, todas las actividades relacionadas a los financiamientos de créditos.

- Perfil del puesto

- ✓ Identificación

Título del puesto: Gerente de Créditos

Ubicación administrativa: área de créditos

Inmediato superior: gerente general

Subalternos: asistente, analista, cobrador y secretaria

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Administración de Empresas, Economista o carrera afín.
- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 2 años en manejo administrativo e inversiones en créditos, de preferencia con conocimientos en el trabajo con personas de bajo nivel académico.
- ❖ Experiencia de trabajo en áreas rurales e inversiones en empresas con capital mixto.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Tomar decisiones respecto a clientes idóneos para optar a un crédito.
- ❖ Capacidad para resolver conflictos.
- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios actores.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ Asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas del área de créditos.
- ❖ Sobre la cartera que se mantenga con porcentaje en mora baja.
- ❖ Responsable de la ejecución de operaciones en la cartera de crédito.
- ❖ Asistir a las reuniones convocadas por el Gerente General y Junta Directiva de ADEL-Ixcán.

• Funciones del puesto

- ✓ Atención a clientes interesados en adquirir crédito.
- ✓ Tomar decisión si se le sigue el trámite.
- ✓ Supervisar la elaboración de la documentación para el expediente del crédito para el nuevo cliente.
- ✓ Autorizar dictamen técnico de los créditos evaluados.
- ✓ Autorizar el envío del expediente completo al comité de créditos.
- ✓ Coordinar la cobranza administrativa de la cartera de créditos.
- ✓ Presentar informe de cartera el día 4 de cada mes.
- ✓ Gestionar fondos privados para la ampliación de cartera.

- ✓ Trasladar a la gerencia general de ADEL-Ixcán, los créditos en cobro extra judicial o judicial.
 - ✓ Velar porque la cartera se mantenga sana.
 - ✓ Dirigir y supervisar a su personal de apoyo técnico y administrativo.
 - ✓ Y todas aquellas actividades que le sean solicitadas por la gerencia general.
- Puesto del asistente de créditos

Naturaleza del puesto: trabajo técnico profesional que consiste en apoyar a la gerencia de Créditos en el control y manejo de los sistemas que se utiliza en el área.

- Perfil del puesto

- ✓ Identificación

Título del puesto: Asistente de créditos.

Ubicación administrativa: gerencia de créditos

Inmediato superior: gerente de créditos

Subalternos: ninguna

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado de la carrera de Perito Contador.
- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 1 años en manejo de sistemas Microfinancieros.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios actores.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ Tener el sistema actualizado todos los días.
- ❖ Los datos que ingresa al sistema de los nuevos clientes.
- ❖ Tener el informe en el momento que se debe presentar a los superiores.

• Funciones del puesto

- ✓ Mantener actualizado el sistema de micro finanzas en todas sus líneas y fondos.
- ✓ Proporcionar información al gerente de créditos sobre clientes que se presenten a solicitar solucionar su situación.
- ✓ Proporcionar estados de cuentas a los ejecutivos para su respectivo cobro a los clientes atrasados en los pagos.
- ✓ Ingreso de clientes nuevos en el sistema.
- ✓ Presentar el día 2, de cada mes, los informes de cartera del mes anterior a la gerencia general.
- ✓ Contar con los informes actualizados de los clientes.
- ✓ Ingreso de datos para la realización de pagares para cada cliente prestatario del servicio.

- ✓ Ingresar datos al sistema realizando dictámenes y carta de anuencia.
- ✓ Velar porque la cartera se mantenga sana.

➤ Puesto del analista

Naturaleza del puesto: es un puesto administrativo en la que controla, ordena, revisa y aprueba, los expedientes de cada cliente solicitante.

- Perfil del puesto

- ✓ Identificación

Título del puesto: Analistas de créditos.

Ubicación administrativa: gerencia de créditos

Inmediato superior: gerente de créditos

Subalternos: ninguno

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Perito Contador o carrera afín.
- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 1 año en inversiones crediticias, con conocimiento en microfinanzas.
- ❖ Experiencia en el ramo de elaboración de documentos legales.

Habilidad para

- ❖ Atención al público.
- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ Tener los expedientes en orden.
- ❖ Sobre los datos que llevan los documentos del expediente, que sean de acuerdo a las copias de documentos que presentaron.

• Funciones del puesto

- ✓ Prestar servicio personalizado a las personas que visitan las instalaciones, ya sea para solicitar crédito o información de estos.
- ✓ Capacitar y asesorar a los clientes sobre los diferentes mecanismos de crédito.
- ✓ Determinar la capacidad de endeudamiento de los sujetos de crédito.
- ✓ Elaborar contratos de préstamos de clientes.
- ✓ Analizar las solicitudes de créditos.
- ✓ Evaluar las garantías de los sujetos de crédito.
- ✓ Verificación de datos entre los pagares y documentos que proporcionan los clientes.
- ✓ Realización de documentos que hagan falta en los expedientes.
- ✓ Ordenamiento de los documentos de acuerdo a los requisitos.
- ✓ Trasladarlos al comité de créditos los expedientes completos.
- ✓ Velar porque la cartera se mantenga sana.

➤ Puesto del cobrador

Naturaleza del puesto: es un puesto administrativo responsable de la recaudación y custodia de los pagos de los clientes de la cartera de créditos, así como la ejecución del proceso que de conformidad con las resoluciones que se tiene, proceda hacerse.

- Perfil del puesto

- ✓ Identificación

Título del puesto: Cobrador

Ubicación administrativa: gerencia de créditos

Inmediato superior: gerente de créditos

Subalternos: ninguno

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Mercadotecnia o carrera a fin.
- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 1 año en trabajo similar, con conocimiento en estrategias de cobro.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.
- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios actores.
- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ Contar con una bitácora de clientes.
- ❖ Sobre los clientes que no pagan a tiempo.
- ❖ Tener la cartera con el menor porcentaje de mora.

• Funciones del puesto

- ✓ Asesorar a los sujetos de créditos en la gestión de sus créditos.
- ✓ Visita a los clientes en el lugar de la inversión del crédito.
- ✓ Revisión de los clientes que caen en morosidad.
- ✓ Adquisición de estados de cuentas de clientes morosos.
- ✓ Visita a los clientes que han caído en morosidad.
- ✓ Cobro a los clientes que se venció plazo de pago.

➤ Puesto de la secretaria

Naturaleza del puesto: trabajo técnico profesional que consiste en apoyar al área de Créditos en el control y manejo de las herramientas, en las cuales requiere la aplicación de conocimientos sobre recepción y manejo de archivos

- Perfil del puesto

- ✓ Identificación

Título del puesto: Secretaria oficinista

Ubicación administrativa: área de créditos

Inmediato superior: gerente de créditos

Subalternos: ninguno

- ✓ Especificaciones del puesto

Educación

- ❖ Graduado en la carrera de Secretariado Oficinista.

- ❖ Conocimiento de computación.

Experiencia

- ❖ Mínima de 1 año en trabajo similar, con conocimiento en realizar documentos legales.

Habilidad para

- ❖ Trabajar bajo presión y en equipo.

- ❖ Poder trabajar en coordinación con varios actores.

- ❖ Enfoque de derechos humanos, género y multiculturalidad, y respeto al medio ambiente.

Responsabilidad

- ❖ En tener en orden los expedientes de los clientes.

- ❖ Sobre las funciones que realiza diariamente.

- ❖ Tener la cartera con el menor porcentaje de mora.

- Funciones del puesto

- ✓ Archivar los documentos soporte del pago de créditos para el área de Créditos.
- ✓ Archivar los expedientes de los clientes en orden alfabético.
- ✓ Apoyo al analista en el llenado de los documentos para completar los expedientes.
- ✓ Apoyar a la asistente en la realización del informe mensual.

2.3. Propuesta del manual de procedimientos

El manual de procedimientos contiene los procesos que lleva cada actividad que se realiza en cada puesto de trabajo; contiene información sobre quienes intervienen en cada una de ellas, cómo las realizan y para qué las realizan; por lo que es de mucha importancia para la capacitación de nuevos empleados para que conozcan sus funciones y como hay que realizarlas.

2.3.1. Introducción

La importancia de brindar un servicio de calidad a los clientes que utilizan los servicios que presta la institución, se elabora el presente manual de procedimientos de los puestos de la Administración, del área Financiera y del área de Créditos; se relata el proceso que realizan de forma escrita incluyendo los objetivos, las políticas que posee cada componente y el flujograma del proceso para determinados puestos, así como el área en general.

Dicho manual tiene como fin determinar las políticas de la organización y que sean bien conocidas por nuestro personal, lo que se pretende con ello es señalar: qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace; logrando tener la información sobre cada proceso que realiza en su puesto de trabajo. Se pretende finalmente que el presente documento sea revisado y actualizado, una vez al año.

2.3.2. Objetivos del manual de procedimientos

2.3.2.1. General

Establecer y facilitar el orden interno sobre las actividades que se realizan en la institución, como también de los servicios que se presta en ADEL-Ixcán; afín de que sea un servicio oportuno y de alta calidad.

2.3.2.2. Específicos

- Incrementar la productividad en la cartera de créditos, disminuyendo demoras, desperdicios y errores.
- Tener calidad, consistencia y uniformidad en las operaciones y procesos en todas las áreas de la institución.
- Fortalecer la cultura organizacional orientada al buen trato para el cliente.
- Conocer las políticas de procedimiento que debe tomar en cuenta el personal para su puesto de trabajo.

2.3.3. Procedimientos en la administración

A continuación se presentan los objetivos, políticas y el instructivo, para realizar las actividades en el puesto del administrador.

2.3.3.1. Objetivos de la administración

➤ General

Organizar, dirigir, controlar los recursos humanos, financieros y materiales, para incrementar la productividad y rentabilidad de la institución.

➤ Específicos

- Desarrollar una cultura organizacional dentro de la institución.
- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Mantener la integración y socialización entre el personal, obteniendo canales positivos de comunicación.
- Contar con una herramienta de trabajo para realizar sus funciones.

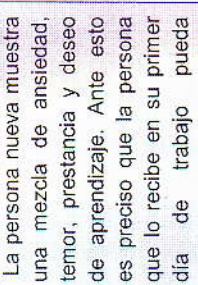
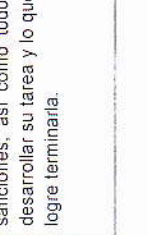
2.3.3.2. Políticas para el administrador

Las políticas con las que debe trabajar la administración para lograr realizar procedimientos con bases y físicos, se debe tener herramientas, folletos y trifoliales, sobre cómo se debe atender al nuevo empleado como al que trabaja actualmente; por lo que se presenta dos propuestas: folleto y trifoliar sobre cómo llegar al nuevo empleado.

➤ Inducción al personal

Divulgar y hacer que el personal participe en la misión, logrando alcanzar los objetivos, por medio de intercambios de experiencias entre el personal. Se presenta en la figura 12, un trifoliar de cómo inducir y orientar al personal en el momento en que es calificada para el puesto.

Figura 12. Trifoliar de inducción y orientación

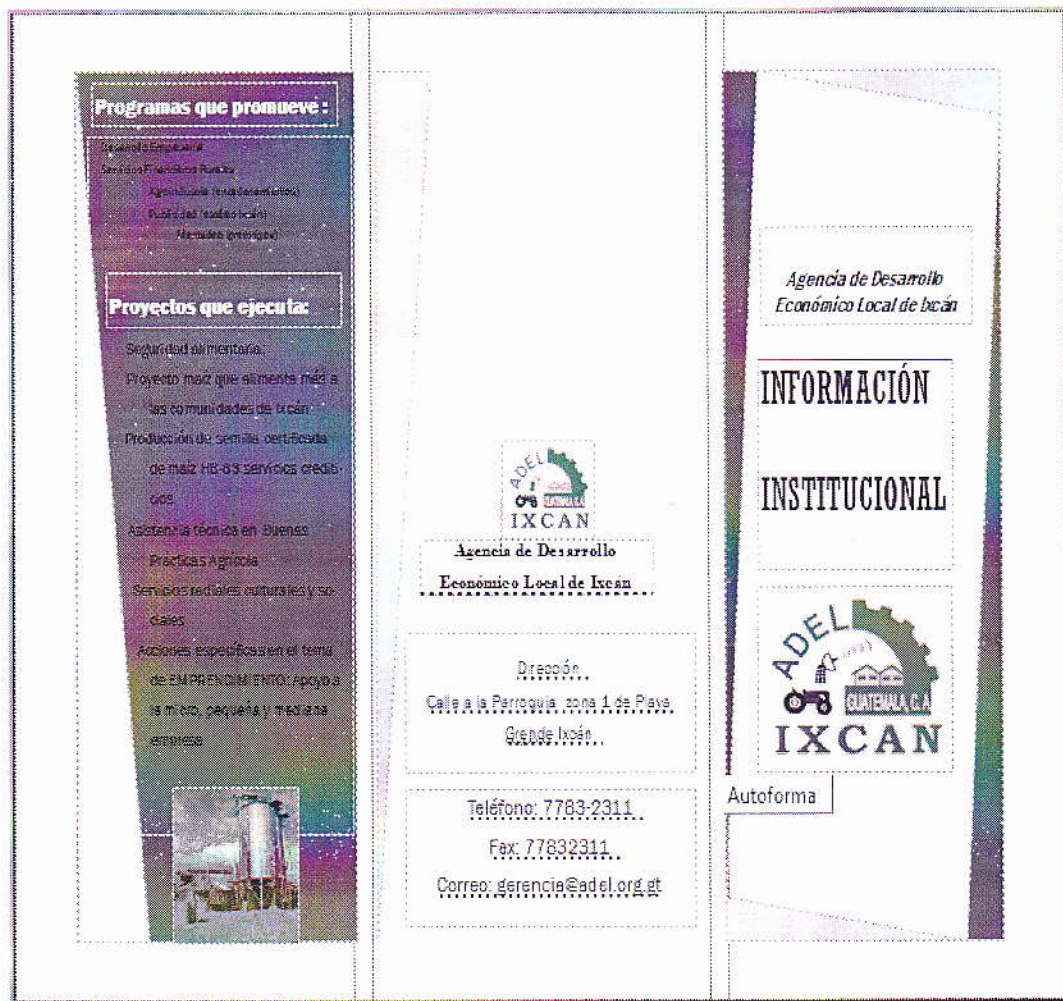
Inducción y orientación	Objetivo:	Objetivos específicos:
<p>Tiene por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficiencia en la organización.</p> <p>Transmite tres tipos de Información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información general sobre la rutina diaria del trabajo. 2. Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios, y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella. 3. Una presentación detallada, quizá un folleto de sus políticas, reglas de trabajo. 	 <p>Lograr la más rápida adaptación e integración de la persona al ambiente y a su actividad laboral, igualmente a sus nuevas obligaciones y derechos, que conozcan las políticas vigentes en la institución o cuanto a conductas positivas y negativas y sanciones, así como todo lo que la institución ofrece para desarrollar su tarea y lo que se espera como producto cuando logre terminarla.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar al nuevo empleado la información que necesita para desempeñarse efectivamente. 2. Reducir la ansiedad y el nerviosismo. 3. Generar en el nuevo empleado confianza en la institución y en sí mismo. 4. Desarrollar en el nuevo empleado la sensación de "pertenencia" a la institución; así como, fomentar su lealtad hacia la empresa.
Cómo realizarla:	Sugerencias para realizarla	Fundamento
<p>Se puede realizar de las formas más comunes de transmisión del conocimiento hasta las más singulares, de acuerdo a la innovación que el inductor quiera introducir, es importante desarrollar toda la creatividad acorde al presupuesto que se disponga.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La narración y lectura conjunta de documentos sueltos, folletos o intervenciones de personas asignadas quienes ya trabajan en la empresa. 2. Participación espontánea de otros colaboradores que estarán relacionados directamente en la actividad laboral. 3. Uso de diapositivas. 4. Llevar al nuevo empleado al lugar de aplicación. 	<p>La persona nueva muestra una mezcla de ansiedad, temor, prestancia y deseo de aprendizaje. Ante esto es preciso que la persona que lo recibe en su primer día de trabajo pueda desarrollar un efectivo proceso de acomodación a la institución en primera instancia.</p> 
<p>Por la naturaleza del proceso, la inducción se puede dividir de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inducción a la organización. ➤ Inducción al departamento. ➤ Inducción al puesto. 		

Fuente: elaboración propia.

➤ Información institucional

Mantener una comunicación positiva entre los empleados e institución, con una constante intervención cuando las actividades están mejorando o están empeorando. Dar a conocer hacia dónde vamos y cómo se quiere lograrlo. Son algunas de las cosas que se puede implementar para mejorar la comunicación entre jefes y subordinados. En la figura 13, se presenta una propuesta de trifoliar informativo sobre información general de ADEL-Ixcán.

Figura 13. Trifoliar sobre información institucional



Continuación figura 13...

Información de ADEL-IXCÁN	
Nombre de la organización/ institución/ empresa/asociación	ASOCIACIÓN CIVIL AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL-ADEL-IXCÁN
Fecha de fundación	28 de Julio de 1992
Tiempo de presencia en el área	17 años
*Tipo de organización	Asociación Civil
Dirección exacta	Calle de la parroquia con 5, colonia La Paz, P.aja Grande Ixcán Quiché, Guatemala, G.A.
Teléfono	77-63-25211
Correo electrónico	adel@adel-ixcan.org
Representante legal	ENG. LUIS ALBERTO QUINTERO RÍOS
Coordinador/ Gerente/ Director	LIC. E. ESCOBAR CABRERA Mejía
Área de influencia	Municipio de Ixcán, comunididades aledañas de a. y. v.
No. de comunidades atendidas	178
Fuentes de financiamiento	BID-MINEDUC-BID-FONDAPAZO-ADOPRED-TR-SEMINARIOS
Alianzas institucionales	OTIA, MAGA, SEDPLAN, MUNICIPALIDAD, BANQUEL-RAL, BANTRAB, CIVT, BID-MINEDUC-BID-FONDAPAZO-DINOCREDIT-FUNDAN

TIPO DE ORGANIZACIÓN
Asociación civil con carácter apolítico, sin fines de lucro, conformada entre diferentes sectores, que desarrollan actividades productivas, potenciadoras del Desarrollo Económico y Social de Ixcán y su área de influencia.

MISIÓN
Apoyar la creación y fortalecimiento de empresas rentables, cadenas productivas y de valor, orientados a potenciar el Desarrollo Económico Local mediante la prestación de servicios financieros y técnicos a nivel local, generando alianzas con organismos de cooperación pública y privados, para la implementación de programas y proyectos de apoyo generación de ingresos locales.

VISIÓN
Posicionarse en el mercado local como la mejor opción en la prestación de servicios financieros técnicos y de comunicación con el propósito de facilitar el desarrollo del territorio y de los pequeños productores y sus familias mediante la calidad e innovación de nuestros servicios.

CÓDIGO DE VALORES:
Espíritu de Servicio, Trabajando en Equipo, Confianza, Innovación, Honestidad, Calidad, Ética, Responsabilidad, Disciplina, Proyección Social, Liderazgo, Identidad con la institución.

Fuente: elaboración propia.

- Programar capacitaciones previo realizar evaluación de rendimientos en cada área de la institución, y que éstas sean programadas en períodos no muy lejanos.
- Garantizar al recurso humano, las condiciones ideales de seguridad. Enfocando los esfuerzos del recurso humano a la consecución de la satisfacción de los clientes de la institución.
- Lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia del puesto, eficiencia personal, necesidades y posibilidades de la institución.

Instrucciones para el puesto de la Administración

En la tabla I, se encuentran las actividades que realiza el administrador para cumplir con las funciones en las que se especifica la cantidad de actividad que realiza en el proceso, qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace, cada una de ellas.

Tabla I. **Procedimiento para realizar las funciones del administrador**

No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Revisa los consolidados de todos los clientes de cada línea.	Ingresa al sistema de microfinanzas, en donde realiza la revisión respectiva.	Para llevar el control de cómo la cartera de créditos está manejando a los clientes que han caído en mora.	Revisión de los clientes morosos.
2	Realiza transacciones bancarias para pago de proveedores.	Por medio de la banca virtual, en donde con contraseña tiene la autorización de realizarlas.	Para pagar a proveedores del exterior.	Transacciones bancarias.
3	Actualiza datos en los modelos de los proyectos.	Obtienen los datos del área de créditos y en contabilidad para ingresarlos en la casilla respectiva.	Para tener el modelo de proyecto actualizado para utilizarlo en el momento que se necesite solicitar un préstamo a otra línea.	Actualización de información.

Fuente: elaboración propia.

2.3.4. Gerencia financiera

El área financiera en ADEL-Ixcán está constituida por la gerencia financiera, contabilidad y la cajera. Esta área es la encargada de velar y consolidar todo sobre la microfinanza de la institución. Como a su vez también es responsable de las entradas y salidas que se tiene diariamente.

Para las microfinanzas que ADEL-Ixcán trabaja, tiene varias líneas de financiamiento que son: MINECO I y II, OIKOCREDIT, BID/DES, FUNDEA y FINIIXCAN I y II. Trabaja con estas líneas para proporcionar créditos a los MIPYMES de la región y aledañas a ellas.

2.3.4.1. Objetivos para la gerencia financiera

➤ General

Obtener, asignar y controlar los fondos de la institución, contando con una visión amplia y una prudente creatividad.

➤ Específicos

- Promover el máximo aprovechamiento de los recursos.
- Disminuir al máximo el riesgo de las inversiones.
- Asignar los recursos de acuerdo a los planes y proyectos.
- Obtener la mejor mezcla de financiamiento y dividendos en relación con la valuación global de la institución.

2.3.4.2. Políticas para la gerencia financiera

- Solicitud y autorización de viáticos: el técnico o directivo delegado para la comisión específica, llenará un formato de solicitud de viáticos, el formato contendrá, la fecha de salida, objetivo de la misión, duración estimada, puntos de la misión, tipo de vehículo en que viajarán y monto que solicita, este formato deberá llevar la firma de la gerencia y el jefe del proyecto designado, los viáticos para junta directiva serán autorizados por el presidente.

Se presenta, en la figura 14, una propuesta obtenida de documentos que utilizan en el proyecto del BID, sobre reporte de gastos de viaje para cualquier trabajador que labora en ADEL-Ixcán.

Figura 14. Datos para reporte de gastos de viaje

		AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN			
(No. de Operación, Ejecutor, Nombre del Proyecto)					
REPORTE DE GASTOS DE VIAJE					
PROPÓSITO DEL VIAJE:					
LUGAR DE DESTINO: _____					
NOMBRE DEL VIAJERO: _____					
FECHAS DEL VIAJE: _____					
ITINERARIO:					
Fecha	Lugar y hora de salida		Lugar y hora de llegada		Cálculo de
	Sale de	Hora	Llega a	Hora	


Continuación figura 14...

				Viáticos
TOTAL DE VIÁTICOS				00.00
(Viáticos se calculan sobre noches pernctadas solamente).				
DETALLE DE PAGOS				
Concepto	Cheque No.	Fecha del Cheque	Factura No.	Monto
TOTAL DE GASTOS DEL VIAJE				00.00
<p>Preparado por Autorizado por Recibido por (Nombre y Firma) (Nombre y Firma) (Nombre y Firma del Viajero)</p> <p>(A este informe adjuntar copia del comprobante de entrega de los viáticos y copia de la factura de hotel u otro documento que permita evidenciar las noches de perncto. Sólo se reconocen viáticos por noche pernctada. Para descargo de pasajes, es indispensable, adjuntar el Taco del boleto aéreo o terrestre, y los pases a bordo de viajes aéreos).</p>				

Fuente: ADEL- Ixcán

2.3.4.3. Procedimientos para la gerencia financiera

Tabla II. Procedimiento para autorización para emitir cheques

	AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL-Ixcán
ÁREA FINANCIERA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUTORIZACIÓN PARA EMITIR CHEQUES

PROCESO	PUESTO DE TRABAJO	No.	ACTIVIDADES
Autorización para emitir cheque	Gerente Financiero	1	Recibe informes de actividades de cada puesto de trabajo.
		2	Revisa los informes como están elaborados, cumplieron con las metas establecidas en determinado tiempo.
		3	Revisa disponibilidad en la banca virtual para obtener información si se puede autorizar la elaboración del cheque.
		4	Aprueba el informe de cada área de trabajo, si esta completo.
		5	Lo envía a caja con autorización para que se realice el cheque a nombre de cada empleado que presentó su informe.
	Cajera	1	Recibe autorización para llenar cheque a nombre de la persona que envió informe.
		2	Llena el cheque a nombre de la persona.
		3	Lleva el cheque en la oficina de la Junta Directiva para que firmen, ya que son dos miembros los que tienen la autorización de firmarlos.
		4	Entrega el cheque para firmarlo.


Continuación tabla II...

	Representante Legal	1	Recibe cheque y firma para tener la validez de los cheques emitidos.
		2	Regresa cheque.
	Cajera	1	Recibe cheque para seguir con el procedimiento de autorización.
		2	Llevar el cheque a Gerente Financiera para obtener el Vo.Bo.
		3	Entrega cheque para que firme la gerente.
	Gerente financiera	1	Firma cheque.
		2	Devuelve cheque a cajera.
	Cajera	1	Recibe el cheque con todas las firmas que representan autorización para poder entregarlas.
		2	Regresar al escritorio en donde coloca los cheques para luego realizar la respectiva entrega a los empleados.

Elaboró: Yolanda Canil Xirum	Aprobó:	Fecha de emisión:
---------------------------------	---------	-------------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. Procedimiento para la autorización para emitir cheques al cliente nuevo y entrega de la misma

	AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL-IXCÁN)
ÁREA FINANCIERA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUTORIZACIÓN PARA EMITIR CHEQUES AL CLIENTE NUEVO Y ENTREGA DE LA MISMA

PROCESO	PUESTO DE TRABAJO	No.	ACTIVIDADES
Autorización para emitir cheques al cliente nuevo y entrega de la misma	Cajera	1	Recibe el expediente completo con las respectivas firmas de autorización.
		2	Llena cheque con el nombre del cliente y el monto aprobado del crédito.
		3	Lleva cheque en la oficina de la Junta Directiva para que firmen, ya que son dos miembros los que tienen la autorización de firmarlos.
		4	Entrega el cheque para que lo firmen los directivos presentes y autorizados.
	Representante Legal	1	Recibe cheque y firma, para tener la validez de los cheques emitidos.
		2	Regresa cheque a la cajera ya firmados.
	Cajera	1	Recibe cheque para seguir con el procedimiento de autorización.
		2	Llevar el cheque a Gerente Financiera para obtener el Vo.Bo.
		3	Entrega cheque <i>boucher</i> y expediente completo para que firme la gerente.

Continuación tabla III...

	Gerente financiera	1	Revisa el <i>check list</i> de los requisitos indispensables que debe tener el expediente.
		2	Revisa el orden de los documentos para luego poder firmar el <i>oucher</i> .
		3	Firma <i>oucher</i> .
		4	Devuelve cheque <i>oucher</i> a cajera.
	Cajera	1	Recibe el cheque con todas las firmas que representan autorización para poder entregarlas.
		2	Regresar al escritorio en donde informa al analista o al gerente de créditos que está listo el cheque para su respectiva entrega al cliente.
	Analista	1	Recibe el expediente con el cheque <i>oucher</i> .
		2	Hace entrar al cliente con su deudor para firmar. los documentos en donde obtienen un compromiso de pago con la microfinanciera.
	Cliente	1	Firman los documentos respectivos para poder entregarles el cheque.
		2	Reciben cheque en donde les otorgan la cantidad solicitada y autorizada.
	Analista	1	Recibe el expediente y lo entrega a la cajera para ingresar su cheque al sistema.
	Cajera	1	Recibe el expediente.
2		Toma nota de datos como número de cheque y si ya esta cobrado el cheque.	
3		Entrega el expediente a la asistente de créditos para el respectivo ingreso al sistema como nuevo cliente.	

Elaboró: Yolanda Canil Xirum	Aprobó:	Fecha de emisión:
---------------------------------	---------	-------------------

Fuente: elaboración propia.

En la tabla IV, se presenta de forma detallada las instrucciones que debe seguir la gerencia financiera para sus funciones de forma ordenada.

Tabla IV. **Pasos para realizar las funciones del gerente financiero**

No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Ingresar al sistema bancario en donde tiene cuentas la institución.	Con una contraseña que es exclusivo de la gerencia.	Para obtener información de números de boletas y cantidad actual de cada cuenta.	Control de las cuentas bancarias.
2	Revisar las disponibilidades en las cuentas bancarias.	Por medio de la banca virtual revisa movimientos de cada cuenta.	Para poder autorizar presupuestos y pagos a proveedores.	Control de las cuentas bancarias.
3	Imprimir estados de cuentas de cada una de las cuentas bancarias.	Enviar impresión para obtenerlo en físico.	Llevar un control en físico de los estados financieros y poder dar a conocer el número de boletas y en dónde se realizó el depósito.	Control de las cuentas bancarias.
4	Enviar el estado de cuentas al analista de créditos.	Se traslada a las oficinas del área de créditos.	Para que el analista tenga información de los clientes que ya han hecho su pago del crédito que solicitaron.	Control de las cuentas bancarias.
5	Ingresar al sistema de contabilidad de la institución.	En la computadora está instalado el programa y existe su usuario.	Para poder entrar y revisar y contar con información clara y precisa.	Control de la mora en cada línea.

Continuación tabla IV...

6	Revisar las disponibilidades en cada línea, (se manejan varias líneas).	En esta actividad debe estar coordinado con la cajera que es la encargada de ingresar para cada línea las entradas y salidas de ellas.	Para llevar un control de cuántas recuperaciones se están haciendo en el día sobre los pagos de créditos.	Control de la mora en cada línea.
7	Realizar un presupuesto de acuerdo a la disponibilidad que tiene.	Con los gastos que se tienen en el día y los posibles pagos que se pudieran hacer.	Para tener al día el pago de las cuentas por pagar.	Presupuesto.
8	Revisar y calcular el pago de los sueldos.	Con la planilla existente realiza cálculos de cuanto se le debe a cada trabajador.	Para contar con una proyección sobre los desembolsos que se deben realizar en el mes.	Presupuesto.
9	Se dirige al área de créditos para pedir lista de clientes que se necesita que se le de seguimiento.	Con las consolidaciones que el área de créditos emite al inicio de cada semana, se da el respectivo análisis sobre clientes que están con vencimiento mayor a 90 días.	Para que el área de créditos tenga una presión de la gerencia en cuestión financiera.	Seguimiento de casos morosos.
10	Ingreso de cuentas por pagar, (control interno).	En su ordenador lleva un control interno y cada día lo actualiza.	Para tener un control de que cuentas se deben de pagar en determinado tiempo.	Control de cuentas.
11	Revisa los estados financieros.	Con los estados impresos que el contador le presente, debe analizarlos y aprobarlos.	Para presentarlo a la Junta Directiva y contar con la aprobación de ésta.	Control de cuentas

Continuación tabla IV...

12	Revisa todo lo relacionado a ventas e inversiones.	Cuando los gerentes se presentan a plantearle alguna propuesta respecto a una inversión o venta que van a realizar.	Para analizar y poder tener respaldo de que la inversión o venta que se está haciendo vaya a tener impacto para las actividades de la institución.	Control de cuentas.
13	Autoriza cuentas por pagar.	Con una nota que le envía a la cajera para que ella realice el cheque a nombre del proveedor y ella lo envía para que la gerente financiera firme de autorizado.	Para tener el respaldo de autorización.	Control de cuentas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. Pasos para realizar las funciones del perito contador

No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Ingresar al sistema de contabilidad.	En el PC se encuentra instalado el programa.	Para poder realizar las actividades.	Verificar ingresos y egresos.
2	Va al <i>link</i> del libro mayor.	Haciendo clic en la opción en el <i>link</i> .	Para obtener los detalles de éstos.	Verificar ingresos y egresos.
3	Imprime el libro mayor de una determinada cuenta en el que necesite verificar.	Clic en la opción imprimir.	Contar con información de forma física.	Verificar ingresos y egresos.

Continuación tabla V...

4	Va a traer <i>leitz</i> en donde tienen archivado los consolidados, las respectivas boletas y recibos de recuperaciones.	Se dirige a los archiveros y toma el <i>leitz</i> que necesita dependiendo de la línea que va a trabajar.	Para tener soporte físico de lo que tiene que comparar.	Verificar ingresos y egresos.
5	En una hoja de <i>excel</i> , ingresa el número de depósito, descripción y monto del depósito.	Realiza un cuadro para ingresar cada dato.	Para llevar un control exacto de los ingresos y egresos.	Verificar ingresos y egresos.
6	Compara las recuperaciones con lo que tiene en la hoja de <i>excel</i> y en físico que tiene en los <i>leitz</i> .	Comparando las cantidades y la sumatoria que se tiene en las hojas de ingreso por caja.	Para cuadrar las cantidades del sistema y de los recibos.	Verificar ingresos y egresos.
7	Si aun no lo tiene es la hoja de <i>excel</i> lo ingresa de acuerdo a los nuevos recibos de recuperaciones.	Escribiendo el número de depósito y a que pertenece si es capital, interés o mora.	Tener un control y poder cuadrar las cuentas de cada día.	Verificar ingresos y egresos.
8	Verifica la sumatoria de cada día con el ingreso de recuperaciones que el sistema tira.	En la computadora le presenta la sumatoria y con la hoja impresa hace la comparación.	Para poder realizar el siguiente paso.	Verificar ingresos y egresos.
9	Firma y sella la hoja de ingresos por recuperaciones	Con lapicero y sello automático de su propiedad realiza el proceso	Para que el documento tenga validez ante la auditoria	Verificar ingresos y egresos
10	Ya terminado de ingresar, compara con el libro mayor cada movimiento que se realizó y cuál fue la razón de éste.	Con la hoja impresa de alguna cuenta particular, revisa si la cantidad esta correcta o hay que corregirla.	Para poder seguir con el siguiente paso llevando cuadradas las cantidades.	Verificar ingresos y egresos.

Continuación tabla V...

11	Cuadra las cantidades respectivas.	Revisa y corrige errores.	Continuar el proceso.	Verificar ingresos y egresos.
12	Realiza el balance general, consolidados, (todas las líneas).	Con el sistema, obtiene el balance, lo que él realiza, es verificar datos de cada cuenta.	Para tener datos reales y poder cuadrar todas las cuentas.	Verificar ingresos y egresos.
13	Realiza estados de resultados.	Con el sistema, obtiene el estado de resultados, lo que él realiza es verificar datos de cada cuenta.	Para tener a la vista el panorama que la institución está presentando.	Control financiero.
14	Realiza estados financieros de cada proyecto.	Con los datos que se encuentran en el sistema de contabilidad, se toma para cada proyecto de forma individual.	Para tener el reporte, en caso de que los financiadores de los proyectos necesiten realizar auditoria.	Control financiero.
15	Consolida los estados financieros de todos los proyectos.	Al tener para cada proyecto, consolida todos los proyectos.	Para hacer un reporte general a Gerencia General y Junta Directiva de la institución.	Control financiero.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. Pasos para realizar las funciones de caja

No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Actualiza el sistema a la fecha del día en que realiza el cobro.	En el programa existe la opción para cambiar fecha al sistema.	Para conocer el estado real del cliente a la fecha que hizo su depósito.	Cobro de letras en efectivo.
2	Entrar al sistema de Contabilidad para realizar cobro.	Por medio de un PC.	Para contar con acceso al sistema y realizar el ingreso.	Cobro de letras en efectivo.
3	Solicita nombre del cliente.	El cliente está presente y a él se lo pide.	Para ingresarlo y obtener sus datos en el sistema.	Cobro de letras en efectivo.
4	Ingresar el nombre del cliente.	Ya dentro del sistema, escribe el nombre del cliente.	Para obtener información exacta de la situación de éste.	Cobro de letras en efectivo.
5	Ingresar en el <i>link</i> caja y revisa el monto de deuda intereses, mora y capital del cliente.	En el sistema ya le proporciona esta información.	Para informarle al cliente la cantidad que éste debe pagar para que quede al día sin mora ni intereses.	Cobro de letras en efectivo.
6	Le da a conocer el monto y le pregunta cuánto va a pagar.	Por medio de la comunicación hablada.	Para operar el pago del cliente.	Cobro de letras en efectivo.
7	Ingresar las cantidades en su respectivo espacio, (interés, mora y capital).	Con la cantidad que el cliente va a pagar lo distribuye en cada uno.	Para mantener la cuenta sin mora y al día.	Cobro de letras en efectivo.

Continuación tabla VI...

8	Guarda, e indica imprimir.	En las opciones que aparece en el sistema.	Para dejar constancia y poder proporcionarle al cliente su recibo.	Cobro de letras en efectivo.
10	Sella y firma.	Ya con el recibo impreso con el sello sella el recibo y firma.	Para dejar valido el recibo y constancia de la fecha de pago.	Cobro de letras en efectivo.
11	Cuenta el dinero y da vuelto si el caso fuese esto.	Con el efectivo en mano realiza el conteo.	Para asegurar la cantidad y la necesidad de proporciona vuelto.	Cobro de letras en efectivo.
12	Recibe las boletas de depósito y/o número de boletas.	Por medio del área de créditos, ellos son los encargados de obtenerlas.	Para operar pago y poner al día el sistema y las cuentas.	Ingreso de pago de letras con boletas de depósitos.
13	Solicita estados de cuentas a la gerente financiera para obtener la fecha del depósito.	Se traslada a la oficina de ésta y le pide estados de cuentas de las cuentas respectivas de cada cuenta existente.	Para obtener la fecha exacta y el lugar de donde se hizo el depósito.	Ingreso de pago de letras con boletas de depósitos.
14	Con las fechas solicita al analista de créditos el nombre de la persona que hizo el depósito.	Al analista le pide nombres.	Para contar con información exacta.	Ingreso de pago de letras con boletas de depósitos.
15	Actualiza el sistema a la fecha de los depósitos.	Ingresando al SIM para cambiar fechas.	Para poder obtener los saldos que tiene el cliente.	Ingreso de pago de letras con boletas de depósitos.

Continuación tabla VI...

16	Ingresar al sistema para realizar su respectivo recibo de ingreso.	Dándole clic a la opción del sistema en la que realiza el cobro.	Para poder ingresar el nombre del cliente.	Ingreso de pago de letras con boletas de depósitos.
17	Ingresar el nombre del cliente que realizó su depósito.	Tecleando el nombre que le proporciono el analista.	Para realizar el respectivo cobro del cliente.	Ingreso de pago de letras con boletas de depósitos.
18	Ingresar la cantidad en su respectiva cuenta (intereses, mora y capital).	Con los cálculos que realiza con la calculadora para obtener la cantidad de cada opción.	Para distribuir mejor y tener al cliente al día.	Ingreso de pago de letras con boletas de depósitos.
19	Imprime, firma y sella recibo.	En las opciones que aparece en el sistema.	Para dejar valido el recibo y constancia de la fecha de pago.	Ingreso de pago de letras con boletas de depósitos.
20	Entrega dos copias a la asistente de créditos.	Llega con ella y le entrega.	Para que lo ingresen al SIM 4 y archivarlos para cuando el cliente los necesita.	Archivo de comprobantes.
21	Archiva copia para contabilidad.	En una hoja bond, los pega en secuencia del número de recibo.	Para llevar un control en contabilidad y soporte.	Archivo de comprobantes.
22	Realiza corte de caja.	Ya no recibe más ingresos para ese día.	Para llevar el control del ingreso del día.	Corte de caja.

Continuación tabla VI...

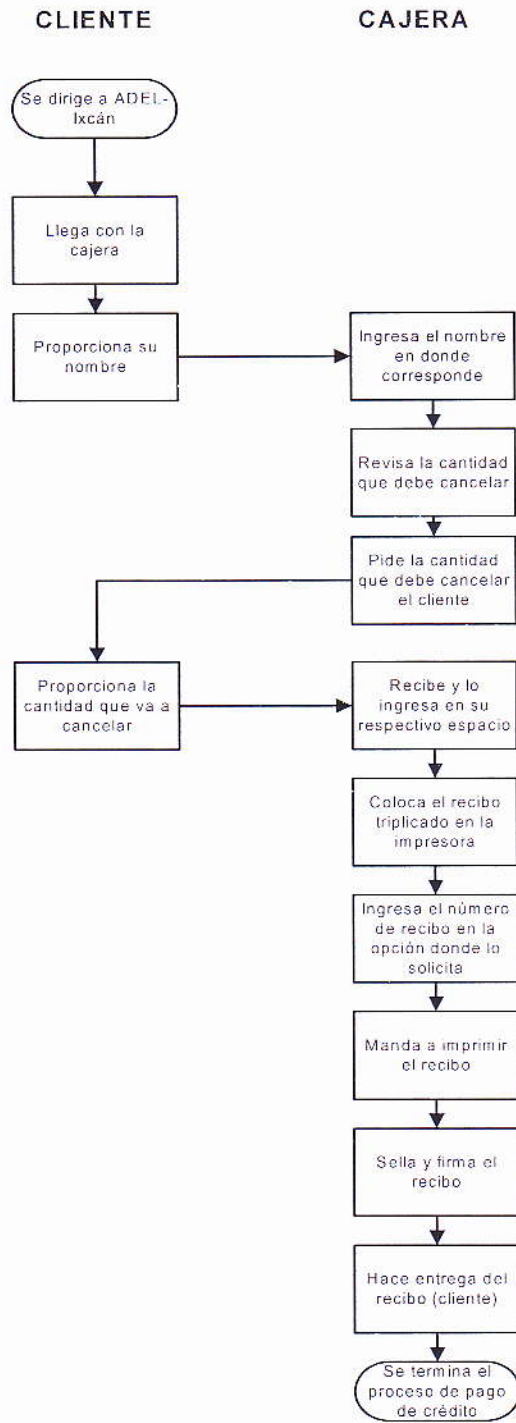
23	Imprime estados de cuentas de cada línea.	En el sistema existe la opción de estados de cuentas.	Para tener las cantidades de cada línea.	Corte de caja.
24	Cuenta el dinero para cada línea.	Con el efectivo que tiene en caja.	Para obtener la cantidad para depositar en cada cuenta.	Corte de caja.
25	Llena las boletas de depósito para la respectiva cuenta (respecto si es capital o intereses).	Con boletas que ha traído del banco, poniendo nombre y número de cuenta.	Para enviar a depositar en la respectiva cuenta sin confusión.	Corte de caja.
26	Envía el depósito para que se realice.	Al conserje le envía el dinero y las boletas ya llenas, con el número de cuenta y nombre.	Para no tener el efectivo en mano y para que cada cuenta este al día con la cantidad que debe tener.	Corte de caja.
27	Recibe las boletas de depósitos.	El conserje le hace entrega de las boletas.	Para poder realizar el siguiente paso.	Ingreso de depósitos.
28	Ingresa al sistema de contabilidad.	En su PC se encuentra instalado el sistema de contabilidad.	Para poder realizar la partida de la cuenta.	Ingreso de depósitos.
29	Realiza partidas para los depósitos realizados.	En el sistema está la opción para realizar las partidas.	Para llevar el control en contabilidad y poder hacer los cierres del mes.	Ingreso de depósitos.

Continuación tabla VI...

30	Realiza cierre de mes para todas sus entradas y salidas.	Con la información que tiene en el sistema y los comprobantes, analiza la información y sin no cuadra ingresa lo que no ingreso en el momento.	Para tener su informe cuadrado a comprobantes y lo que el sistema le presenta.	Realizar informes mensuales.
31	Imprime informe consolidado.	Indica imprimir en la opción del sistema.	Para presentar informe físico para su respectiva revisión.	Realizar informes mensuales.
32	Entrega informe al perito contador.	Le hace entrega del informe físico.	Para realizar revisión.	Realizar informes mensuales.

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Diagrama de bloques para realizar pago de letras en efectivo



Fuente: elaboración propia.

2.3.5. Gerencia de créditos

2.3.5.1. Objetivos para la gerencia de créditos

➤ General

Reunir los pasos que deben considerarse al momento de conocer, analizar, aprobar y desembolsar un crédito, y que sea una herramienta de consulta general para el personal de cartera.

➤ Específicos

- Contar con una herramienta de consulta efectiva sobre las actividades que debe desarrollar el personal de cartera.
- Tener el área de servicios financieros trabajando con eficiencia, que satisfaga los requerimientos de los clientes en forma ágil y oportuna.
- Contar con una guía para el personal en la que puedan desenvolverse con facilidad en las funciones que debe desempeñar.

2.3.5.2. Políticas para la gerencia de créditos

➤ Principios y estrategias generales

- ADEL-Ixcán, otorga un préstamo y no una donación; por lo tanto, todo crédito debe asegurar su recuperación antes de ser otorgado.
- Deben financiar proyectos productivos viables, no falsas expectativas ni ilusiones.

- Toda la información suministrada por los solicitantes de un crédito debe ser investigada y verificada.
- Todo plan de inversión debe ser evaluado a la luz de las posibilidades reales de la empresa y el mercado.
- Deben respetarse los resultados de los análisis técnicos y financieros, y nunca financiar emocionalmente, por lastima o compadrazgos.
- Los préstamos morosos o incobrables deben ser una lección de análisis y retroalimentación, para corregir errores y mejorar procesos.

➤ Fuentes de información

Para que el asesor conforme y verifique la información proporcionada por el solicitante, y se forme un criterio del entorno en donde este se desempeña. Pueden aplicarse las siguientes opciones.

- Frecuentes pláticas y entrevistas personales con el solicitante.
- Información y referencia de los vecinos de la localidad en donde vive y trabaja.
- Información de las instituciones locales.
- Información de las autoridades locales.
- Antecedentes en instituciones de servicios financieros.

La permanencia constante de un promotor y/o técnico en el área de influencia. Un análisis y evaluación adecuados de todos estos elementos y juicios de valor.

- Criterios generales de la información y del proyecto a financiar.

El asesor y analista de créditos, debe considerar en el proceso de análisis los siguientes criterios generales sobre la información y la propuesta de proyecto a financiar.

- Consistencia interna y externa de la información.
 - Confiabilidad de la información.
 - Viabilidad y factibilidad del ente económico y proyecto a financiar.
 - Capacidad de pago.
 - Calidad y solvencia de las garantías.
- Calidad en el servicio al cliente

En la figura 16, se presenta un trifoliar sobre información básica respecto a la atención al cliente enfocado a la calidad en el servicio.

Figura 16. Trifoliar sobre la calidad en el servicio al cliente

Satisfacción del cliente:

La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.

El cliente es primero

Área de Creditos

Calidad en el Servicio al Cliente

Área de Creditos

ADDEL-IXCÁN


Agencia de Desarrollo Económico Local

ADDEL-IXCÁN

Continuación figura 16...

Administración de la Calidad del Cliente

El suministro de productos y servicios de alta calidad, se ha convertido en la clave de éxito para competir en los mercados internacionales. El nivel de calidad que esperan muchos de los consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan sus normas de calidad.



Calidad en el Servicio

Conoce tu Servicio: transmite conocimientos sobre el servicio, ayudará a ganarte la confianza del cliente.

Conoce a tu Cliente: trata de aprender todo lo que puedas de los clientes.

Trata a las personas con respeto y cortesía: recuerda que cada contacto con el cliente.

Nunca discutas con el cliente: Sabes muy bien que no siempre tienen la razón.

No los hagas esperar: en los reparos, las llamadas de vuelta y los correos urgentes.

Da siempre lo que has prometido: Si fallas en esto, per-

Al Cliente

Enfocarse en hacer clientes y no hacer ventas; mantener al cliente es más importante que cerrar una venta.

Reglas claves para un buen servicio al Cliente:


- Haga contacto visual y sonría.
- Salude y de la bienvenida a cada cliente.
- Muestre el lenguaje corporal adecuada.
- Agradezca a todos y cada uno de los clientes.

Curso de Servicio al Cliente

Fuente: elaboración propia.

2.3.5.3. Procedimientos para la gerencia de créditos

Tabla VII. **Procedimiento para armar el expediente y aprobar el crédito**

 <p>ADEL IXCAN GUATEMALA C.A.</p>	<p>AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL-Ixcán</p>
<p>ÁREA DE CRÉDITOS</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS REALIZACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITOS</p>

PROCESO	PUESTO DE TRABAJO	No.	ACTIVIDADES
Realización y aprobación de un crédito	Gerente de Créditos	1	Recibe a los clientes en la oficina en donde los atiende.
		2	Proporciona lista de requisitos para poder solicitar crédito al cliente que necesita la información.
		3	Realiza entrevista no elaborada directa con el cliente, para obtener algunas actitudes que presenta el cliente.
		4	Obtiene conclusiones, si es apto, o no para otorgarle el crédito de acuerdo a sus posibilidades de pago.
		5	Recibe fotocopias de los requisitos del cliente para darle seguimiento a la solicitud.
		6	Entrega los requisitos al analista para que siga con el procedimiento.
			1

Continuación tabla VII...

Analista		2	Ingresar los datos al modelo del dictamen, pagaré, resolución. Con estos documentos se arma el expediente del cliente nuevo.
		3	Revisa datos ingresados en los documentos para descartar errores como datos personales y sobre las garantías.
		4	Guarda en USB los documentos.
		5	Lleva los documentos a imprimir.
		6	Arma expediente con las fotocopias y los documentos impresos, incluye las garantías originales.
		7	Lleva el expediente al gerente de créditos para su respectiva revisión.
		Gerente de créditos	de
2	Revisa expedientes para descartar errores de escritura del analista.		
3	Resalta errores en los expedientes si los hay, si no encuentra errores no resalta ni tacha el documento o los documentos.		
4	Entrega los expedientes al analista.		
Analista		1	Recibe los expedientes, aparta los que no tienen error y los que tienen para luego corregirlos.
		2	Corrige los errores e imprime nuevamente los documentos.
		3	Entrega el expediente a comité de créditos para que ellos den su autorización sobre esta nueva solicitud analizando las garantías y la cantidad que solicita el cliente.
Comité de créditos		1	Reciben los expedientes para su respectivo análisis con todo el comité.
		2	Revisan los expedientes y dividen los que están autorizados y los que necesitan incluir nuevas garantías o escritura errónea.

Continuación tabla VII...

		3	Firman la resolución que se encuentra dentro del expediente para los que están bien sin ningún error.
		4	Entrega el expediente al analista para seguir el procedimiento o corregir.
	Analista	1	Recibe el expediente y se lo entrega a la cajera los expedientes completos.
	Cajera	1	Recibe los expedientes ya autorizados por el comité de créditos.
2		Empieza el proceso de autorización para los cheques de créditos a los nuevos clientes que solicitaron (se encuentra en los procedimientos de la Gerencia Financiera).	

Elaboró: Yolanda Canil Xirum	Aprobó:	Fecha de emisión:
---------------------------------	---------	-------------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. Instrucciones para realizar las funciones del gerente de créditos

No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Recibe al cliente nuevo o antiguo y lo atiende.	Les ofrece sillas, y le realiza preguntas claves.	Para evaluar en forma general.	Atención al cliente.
2	Realiza una entrevista al cliente.	Lo realiza con preguntas que él sabe que le proporcionará información.	Para obtener un perfil socioeconómico del cliente.	Atención al cliente.

Continuación tabla VIII...

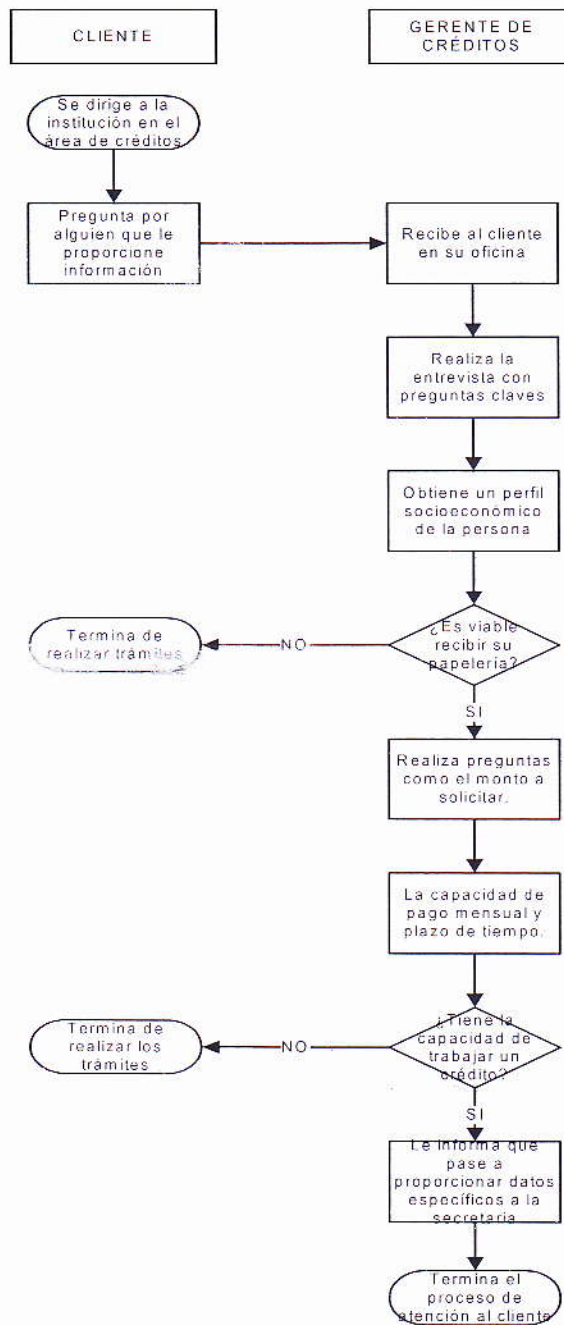
3	Le entrega la lista de requisitos. Lista en anexos.	De su computadora imprime una hoja en donde contiene los requisitos.	Para que los clientes, al regresar con los requisitos traigan todo.	Atención al cliente.
4	Le pregunta el monto, la capacidad de pago mensual y el tiempo en que necesita el crédito.	Con un programa, ya establecido, ingresa los respectivos datos para apoyar al cliente en su decisión del monto que debe cancelar mensual.	Para informarle al cliente sobre cómo va a funcionar su crédito.	Atención al cliente
5	Toma decisión si se le tomará datos para realizar su expediente.	Con la experiencia y con tener contacto directo con la persona.	Para no tener documentos que no van a tener seguimiento.	Atención al cliente.
6	Envía el caso a la secretaria para tomar los datos para realizar su expediente.	Le informa de que debe pasar con la secretaria.	Para empezar a realizar su expediente.	Atención al cliente.
7	Recibe expedientes para revisar datos.	Los expedientes previamente ordenados les revisan datos y firma.	Para que vaya sin ningún error de los datos del cliente.	Revisión de expedientes.
8	Corrige datos que no fueron escritos correctamente.	Revisando con los documentos que están en el expediente.	Para no tener ningún error de datos, ya que son documentos que garanticen la devolución del préstamo.	Revisión de expedientes.
9	Devuelve los expedientes a la secretaria o analista.	Ya con las correcciones los regresa proporcionándoles de nuevo el expediente completo.	Para que sean corregidos en la computadora e imprimirlas de nuevo.	Revisión de expedientes.

Continuación tabla VIII...

10	Firma expedientes si estos están correctamente llenados.	Con lapicero y sello personal que el gerente tiene.	Para que el documento tenga validez a la hora de presentarlo al comité de créditos.	Revisión de expedientes.
11	Revisa los estados financieros de cartera.	La asistente le presenta las conciliaciones de fin de mes y los revisa como están con las recuperaciones y días de atraso.	Para presentar el informe de fin de mes a la Junta Directiva.	Revisión de informe mensual.
12	Sella y firma los estados financieros.	Con lapicero y sello personal de gerente de cartera.	Para que el documento tenga validez ante el Gerente General y Junta Directiva.	Revisión de informe mensual.
13	Realiza solicitud para nuevo desembolso.	Ya con el modelo de solicitud actualiza los datos e imprime.	Para un nuevo desembolso y seguir dando créditos.	Realizar solicitud para desembolso.
14	Envía solicitud y material de soporte para el nuevo desembolso.	Solicita a la asistente los estados financieros consolidados de los clientes teniendo la cartera bajo en mora.	Para seguir con créditos y cumplir con los objetivos de la institución.	Realizar solicitud para desembolso.

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Diagrama de boques para la atención al cliente



Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Instrucciones para realizar las funciones del asistente de créditos**

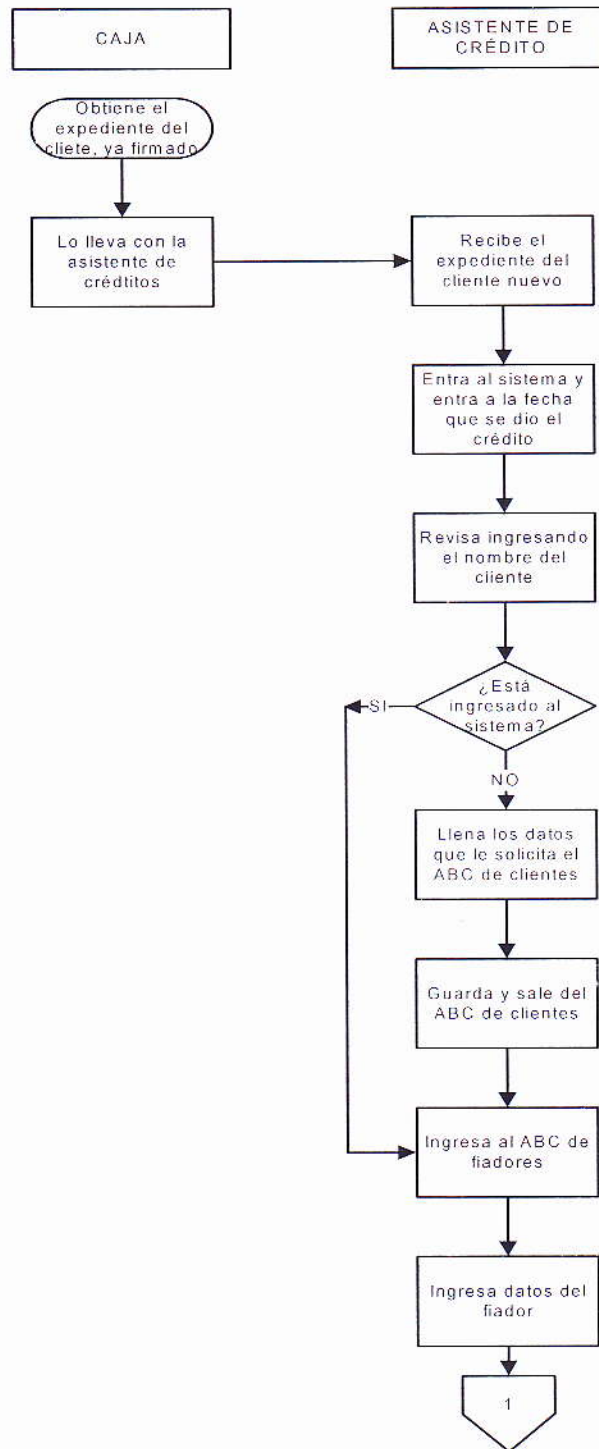
No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Ingresar al sistema de créditos.	En la computadora está instalado el sistema y le da clic en la opción.	Para poder ingresar al sistema.	Revisión de los clientes.
2	Colocar nombre y contraseña personal.	Teclando su usuario y contraseña que le proporcione gerencia.	Ya que es un control de estados de cuentas y se necesita confidencialidad.	Revisión de los clientes.
3	Actualizar el sistema.	Ingresa al sistema de microfinanzas en donde le da actualizar.	Para tener los datos de los clientes a la fecha y conocer quiénes están cayendo en morosidad.	Revisión de los clientes.
4	Va a la opción de estados consolidados de todos los clientes.	El sistema tiene la opción que le proporciona datos de cliente como: días de atraso de su crédito.	Para obtener un panorama general de cómo están los clientes con su crédito.	Revisión de los clientes.
5	Imprime el consolidado de clientes.	Le da la opción de imprimir.	Para tener en físico y entregarlo al gerente de créditos y al cobrador.	Revisión de los clientes.
6	Le hace entrega del consolidado al gerente de créditos.	Le hace entrega de las hojas impresas.	Para que el gerente tenga en físico el panorama general que presentan los clientes.	Revisión de los clientes.
7	Ingresa nombre del cliente.	Colocar el primer apellido y diagonal inicio del segundo apellido.	Para conocer su estado de cuenta del cliente.	Obtener estados de cuentas individuales.
8	Obtener el estado de cuentas del cliente.	Al ingresar nombre, le da en la opción de estados de cuentas y el sistema le proporciona la información.	Para poder imprimir el estado de cuenta.	Obtener estados de cuentas individuales.

Continuación tabla IX...

9	Imprime el estado de cuenta.	Da en la opción de imprimir.	Para tener en físico los datos del cliente.	Obtener estados de cuentas individuales.
10	Hace entrega de los estados de cuentas al cobrador.	Proporcionándole las hojas impresas.	Para que el cobrador tenga información exacta de la deuda del cliente.	Obtener estados de cuentas individuales.
Este procedimiento lo hace por cada cliente que el cobrador necesite para realizar el respectivo cobro, en caso de que el cliente este en mora. (Cae en mora cuando el día en que el cliente debe pagar ha vencido).				
11	Ingresar al sistema.	El sistema está instalado en la computadora y le da clic en la opción para ingresar.	Para poder realizar cambios en las fechas.	Actualizar sistema con nuevos clientes.
12	Coloca fecha en el sistema de acuerdo a los expedientes.	Tomando la fecha del expediente en el que se proporcionó el crédito.	Para poder ingresar los datos del cliente nuevo.	Actualizar sistema con nuevos clientes.
13	Ingresar datos del cliente nuevo y el del fiador.	Con el expediente físico obtiene los datos que el sistema le solicita.	Para contar con información del monto otorgado y obtener cuadro de pago para el cliente.	Actualizar sistema con nuevos clientes.
14	Realiza expediente electrónico.	Al ingresar los datos en sistema, éste automáticamente tiene información del nuevo cliente.	Para tener un control de la cantidad de clientes que tiene la microfinanciera y el monto que se ha otorgado.	Actualizar sistema con nuevos clientes.
15	Imprime la hoja de pago para el cliente nuevo.	El sistema da la opción de adquirir la hoja de pago.	Para proporcionarle al cliente y tenga una base de la cuota que tiene que pagar.	Actualizar sistema con nuevos clientes.

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Diagrama de bloques para el ingreso de datos de nuevos clientes al sistema



Continuación figura 18...



Fuente: elaboración propia.

Tabla X. Instrucciones para realizar las funciones del analista

No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Atiende a los clientes para recibir la documentación.	El cliente se presenta en la oficina ya con los documentos completos y él los recibe.	Para empezar a amar el expediente del nuevo cliente.	Tomar datos del candidato a optar crédito.
2	Llena solicitud de crédito en presencia del cliente. Formato en anexos.	Con el cliente presente en donde el proporciona los datos.	Para empezar a formar un nuevo expediente.	Tomar datos del candidato a optar crédito.
3	Lleva la secuencia del número de dictamen que debe realizar.	En una hoja, lleva la secuencia del número de documento que va llenando y va tachándolo.	Para tener control de la cantidad de préstamos que se está dando.	Tomar datos del candidato a optar crédito.
4	Empieza a llenar el dictamen con los datos del nuevo cliente. Formato en anexos.	En la computadora ya tiene un modelo y lo llena en base a los datos de los documentos del cliente.	Esto le va a servir para completar la documentación del expediente.	Tomar datos del candidato a optar crédito.
5	Ingresar datos en la resolución del nuevo cliente. Formato en anexos.	En la computadora ya tiene un modelo y lo llena en base a los datos de los documentos del cliente.	Esto le va a servir para completar la documentación del expediente.	Tomar datos del candidato a optar crédito.
6	Ingresar datos en el pagaré. Formato en anexos.	En la computadora ya tiene un modelo y lo llena en base a los datos de los documentos del cliente.	Esto le va a servir para completar la documentación del expediente.	Tomar datos del candidato a optar crédito.
7	Los guarda en una memoria.	Con un USB y la computadora en donde está trabajando.	Para enviarlo al gerente de créditos.	Realizar expediente físico.

Continuación tabla X...

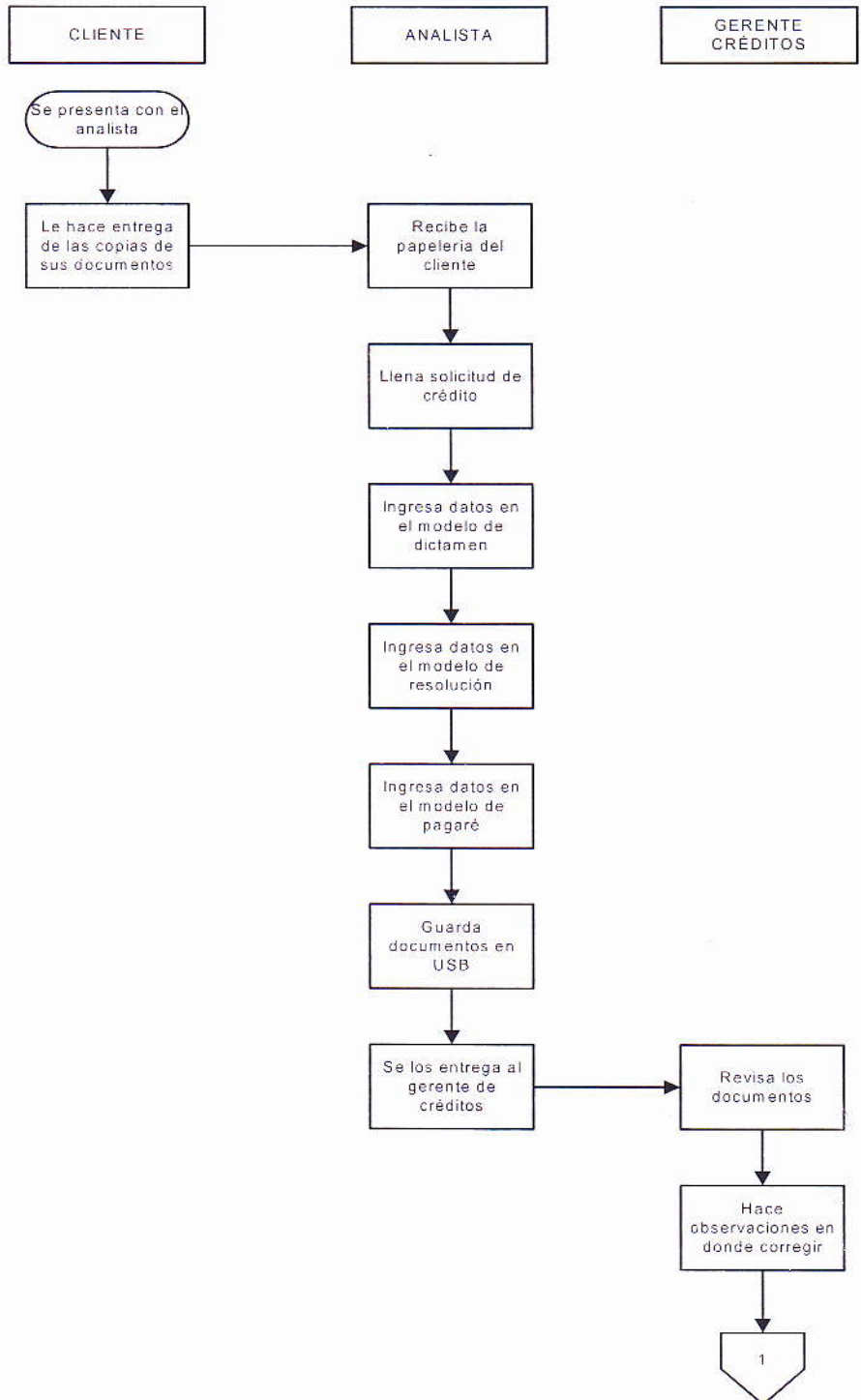
8	Se los traslada al gerente de créditos.	Le entrega el USB para que pase la información a su computadora.	Para que el gerente pueda revisar los documentos.	Realizar expediente físico.
9	Corrige correcciones.	El gerente ya le puso observaciones y realiza correcciones.	Tener los documentos con los datos exactos y redactados de una forma que el cliente este claro a lo que se está comprometiendo.	Realizar expediente físico.
10	Imprime todos los documentos.	Mandando a imprimir los documento.	Para luego formar el expediente en físico.	Realizar expediente físico.
11	Los ordena. Lista en anexos.	En un folder identificado con el nombre de la institución.	Para tener a la mano los expedientes completos.	Ordenar papeles.
12	Los prepara para enviarlo al comité de créditos.	Prepara cuatro o más expedientes de acuerdo al <i>check list</i> que tienen.	Para presentarlos al comité de créditos para su respectiva revisión.	Ordenar papeles.
NOTA: estos pasos los realiza cada vez que arma un expediente para un cliente nuevo.				
13	Recibe expedientes con observaciones del comité.	El comité llega al escritorio en donde le entregan los expedientes.	Poder seguir con los procedimientos hasta el desembolso.	Corrección de información.
14	Si es aceptada las garantías, envía el expediente a caja.	Se dirige a la oficina y le hace entrega de los expedientes.	Para que la cajera realice el cheque a nombre del cliente.	Entrega de expediente completo.

Continuación tabla X...

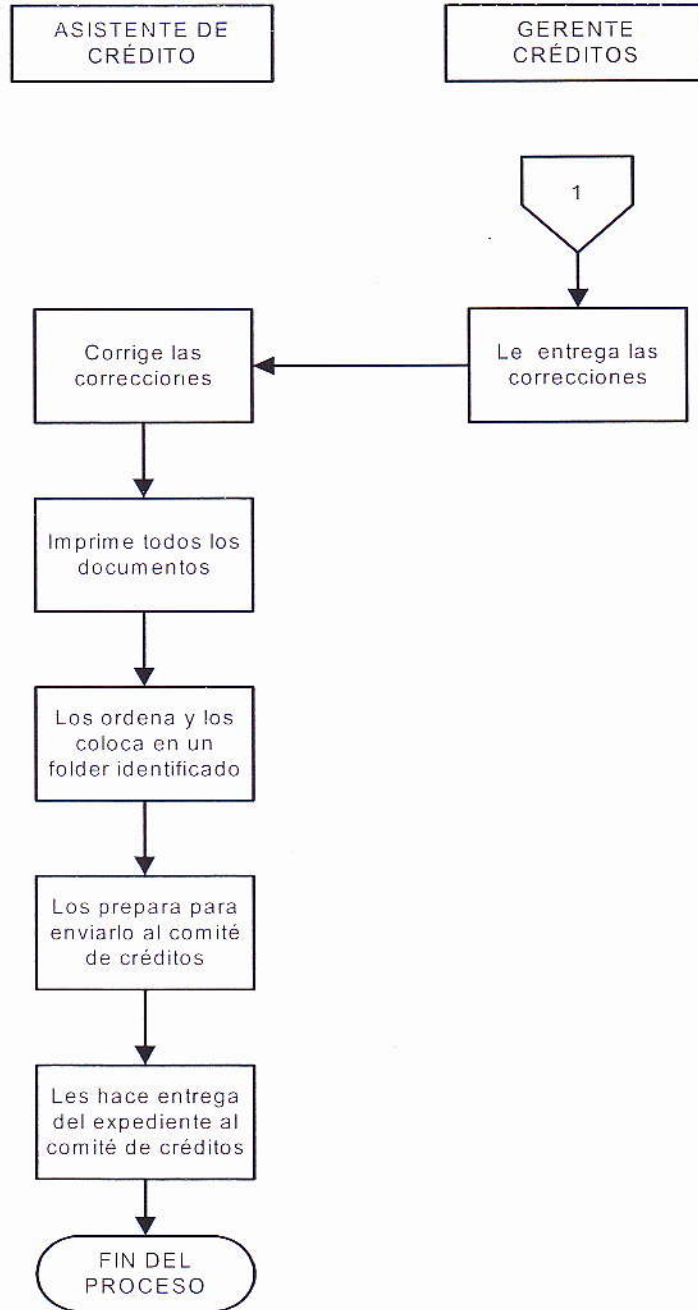
15	Recibe el expediente ya con cheque realizado.	La cajera le presenta el expediente informándole que ya tiene el cheque realizado.	Poder seguir con los pasos siguientes.	Recibir expediente y cheque.
16	Pasa al cliente con su fiador.	Ya con previo aviso telefónico para que se presenten en las oficinas y los hace pasar al escritorio.	Para entrar a firmar los documentos.	Entrega de crédito.
17	Solicita a que le firmen los documentos.	Les proporciona lapicero o almohadilla para poder firmar.	Para que el documento tenga validez por la firma del cliente que solicita el crédito.	Entrega de crédito.
18	Devuelve el expediente a caja.	Se los entrega en la oficina.	Para que la cajera haga la entrega del cheque al cliente solicitante.	Entrega de crédito.
19	Recibe el expediente.	Es entregado personalmente.	Para tenerlo en los expedientes de créditos.	Archivar expediente.
20	Entrega el expediente a la secretaria.	Se lo entrega personalmente.	Para que ella lo archive en el respectivo lugar.	Archivar expediente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Diagrama de bloques del proceso para armar un expediente



Continuación figura 19...



Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. Instrucciones para realizar las funciones del cobrador

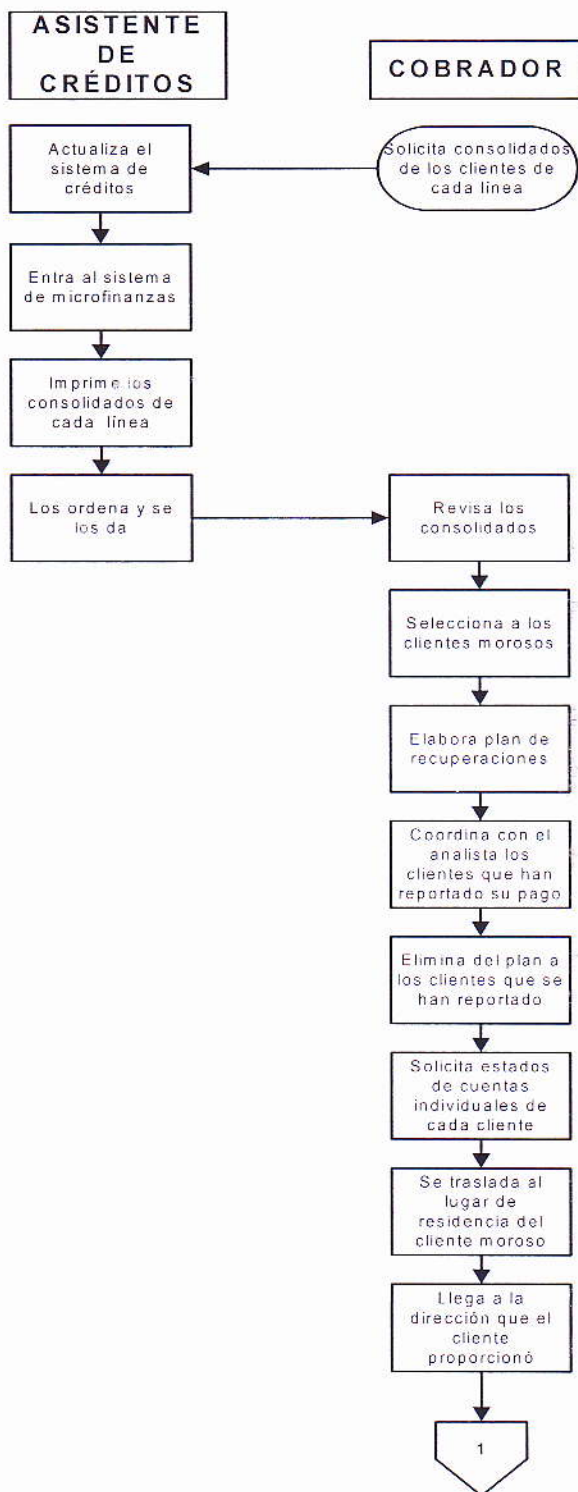
No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Solicita la lista de todos los clientes de cada línea.	De forma verbal solicita a la asistente de créditos.	Para revisar la lista y realizar su plan de trabajo del día.	Revisar fecha de pago de clientes.
2	Recibe la lista de los clientes de cada línea.	La asistente le hace entrega de la lista empresa por cada línea.	Seguir con el proceso siguiente.	Revisar fecha de pago de clientes.
3	Revisa la lista y busca quienes han caído en mora.	Revisando las listas que le proporcione la asistente.	Para poder realizar un análisis y un plan de trabajo semanal.	Revisar clientes morosos.
4	Tacha cada cliente moroso.	Busca a los clientes que han caído en mora para analizar sobre los días.	Para obtener nombre, dirección y días de atraso.	Revisar clientes morosos.
5	Solicita a la asistente estados de cuentas de los clientes morosos.	De forma verbal le hace la solicitud.	Para llevar los estados financieros y darle a conocer al cliente.	Revisar clientes morosos.
6	Coordina con el analista y verifica quiénes han reportado su depósito.	Al tener la lista se coordina con el analista sobre posibles casos que han reportado su depósito.	Para eliminarlos de la lista y dedicarle el tiempo a los que se ha atrasado.	Revisión de clientes al día.
7	Tacha al cliente que ha reportado su depósito.	Eliminándolos de la lista.	Para reportarlos a caja para que se le haga recibo de recuperación.	Revisión de clientes al día.
8	Sale de la oficina.	Con moto se traslada a comunidades donde los clientes se encuentran o recorre el municipio.	Para llegar personalmente al cliente y sienta la presión de que ha llegado el momento de cancelar la cuota.	Realizar cobros a clientes.

Continuación tabla XI...

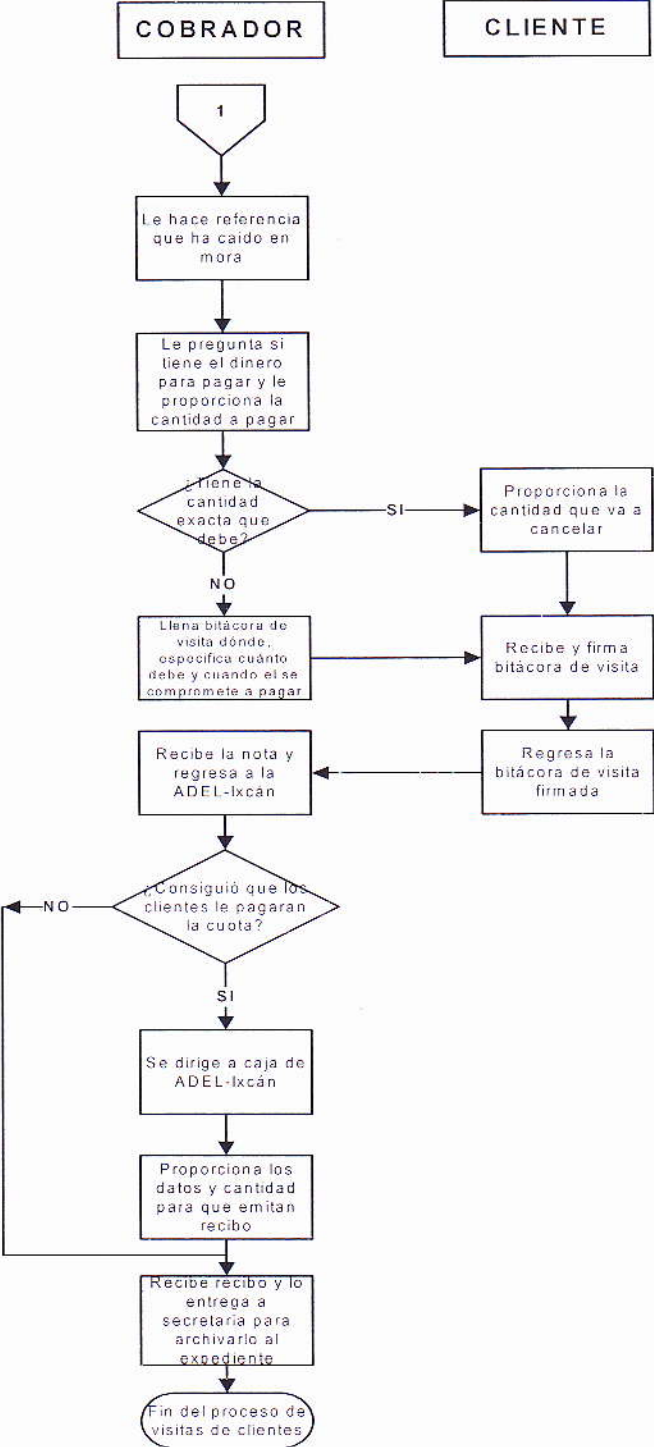
9	Llega al lugar del negocio del cliente.	Con el vehículo de transporte que posee.	Para presentarse personalmente ante el cliente.	Realizar cobros a clientes.
10	Le informa sobre el saldo que debe pagar.	En base a estado de cuenta del cliente.	Para obtener la cantidad exacta.	Realizar cobros a clientes.
11	Realiza el cobro al cliente.	De forma verbal con soporte del estado de cuenta.	Para llevar al día su pago de letra.	Realizar cobros a clientes.
12	Le llena una nota de cobro.	Con un talonario de notas y lo realiza delante del cliente.	Para que el cliente tenga su comprobante de la cuota que realiza.	Realizar cobros a clientes.
13	Regresa a las instalaciones de ADEL.	Con el vehículo de transporte que tiene.	Para presentar el pago.	Realizar cobros a clientes.
14	Se dirige a caja.	De forma física hace acto de presencia en caja.	Para reportar las recuperaciones del día.	Reporte de recuperaciones.
15	Le deja la cantidad que pago el cliente y nombre.	Entregándole la cantidad que el cliente abonó.	Para operar el pago al sistema de cobro.	Reporte de recuperaciones.
16	Recibe el recibo de recuperaciones.	De forma personal le hace entrega.	Para que se responsabilice para posterior entrega al cliente.	Reporte de recuperaciones.
17	Hace entrega del recibo a secretaria.	Personalmente se hace la entrega y el recibimiento.	Archivarlo al expediente del cliente para entregárselo en el momento que se presente a adquirirlo.	Reporte de recuperaciones.

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. Diagrama de bloques de los pasos que realiza el cobrador



Continuación figura 20...



Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. Pasos para realizar las funciones de la secretaria

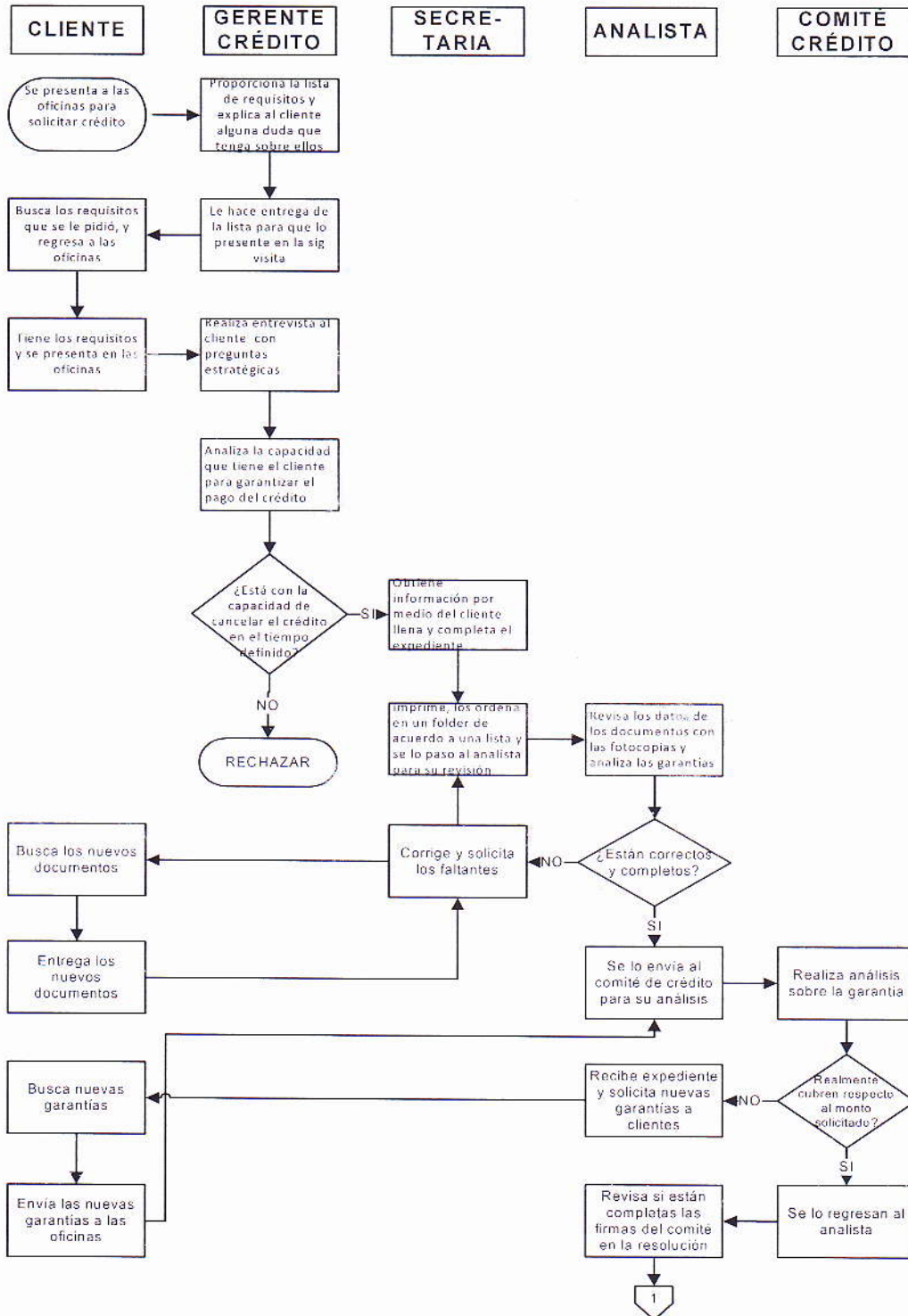
No.	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	Actividad que realiza
1	Recibe expedientes que no están completos.	Personalmente el analista le entrega expedientes.	Completarlos con los documentos que le hacen falta.	Revisión de expedientes.
2	Toma uno y revisa que es lo que le hace falta.	Revisándolo de acuerdo al <i>check list</i> .	Lograr completar el expediente.	Revisión de expedientes.
3	Empieza a realizar lo que hace falta de los expedientes (pagaré, dictamen y/o resolución).	Con los modelos que se tienen, ingresa los datos del cliente.	Lograr completar los expedientes para seguir el proceso.	Revisión de expedientes.
4	Manda a revisar datos al analista.	En un USB lo envía al analista.	Obtener los errores que se han cometido.	Revisión de expedientes.
5	Corrige errores si hubiera.	Con las observaciones del analista, las corrige.	Para que los documentos estén con los datos correctos.	Revisión de expedientes
6	Imprime los documentos	En la computadora e impresora	Incluirlo al expediente, ya que se necesita para que el solicitante firme dichos documentos	Revisión de expedientes
7	Los adjunta al expediente	De acuerdo al orden indicado en tabla XXXVII	Obtener el expediente completo	Revisión de expedientes

Continuación tabla XII...

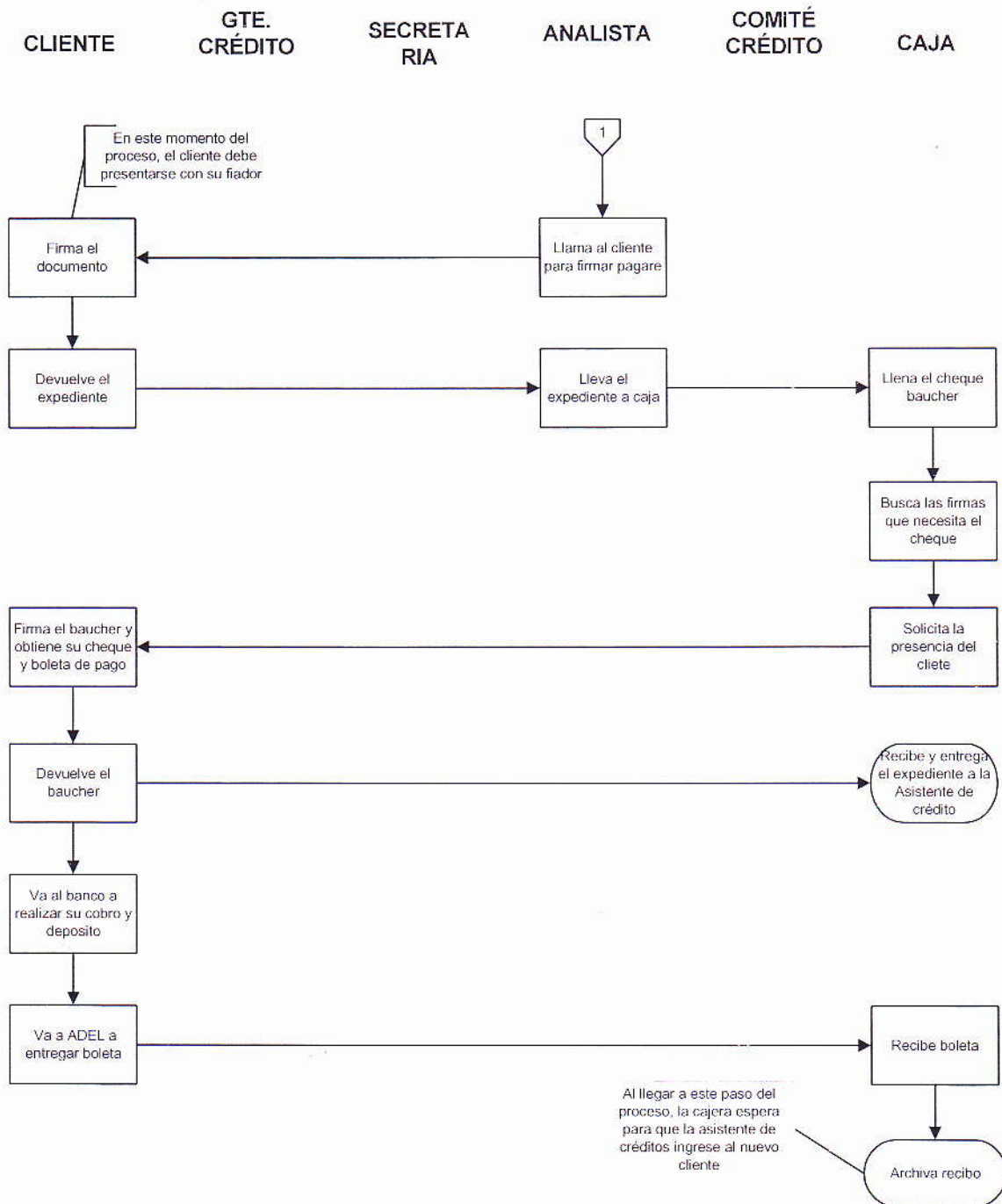
8	Se lo regresa al analista.	Se los entrega personalmente al analista.	Para que el siga con el proceso.	Revisión de expedientes.
9	Realiza cobro a los clientes.	Lo realiza de acuerdo a lo que le dice el cobrador.	Para apoyar al cobrador logrando disminuir los clientes morosos.	Ayuda al cobrador.
Para esta actividad la secretaria acompaña al cobrador para realizar el proceso de cobro a los clientes.				
10	Cuadra las cuentas de una línea determinada.	Lo realiza a como la asistente le indique.	Para apoyar a la asistente en el momento de presentar el informe mensual.	Ayuda a la asistente de créditos.
Para esta actividad la secretaria, en el momento de realizar los informes mensuales, apoya a la asistente a cuadrar cada línea de la microfinanciera.				

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Flujograma para el otorgamiento de crédito



Continuación Figura 21...



Fuente: elaboración propia.

2.4. Propuesta del modelo de evaluación del desempeño

En la metodología que a continuación se redacta, figuran los objetivos, grupos a evaluar y el instructivo para realizar la evaluación del desempeño, tiene como finalidad dar a la institución de ADEL-IXCÁN una nueva propuesta para tomar decisiones respecto a la necesidad de capacitación al personal, tomando en cuenta nuevas formas de incentivarlos.

2.4.1. Introducción

La metodología que se presenta a continuación tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño de cada área, lineamientos que les permita llevar a cabo dicha evaluación en forma objetiva y uniforme. Esta metodología se aplicará al personal de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Ixcán ubicada en la calle a la parroquia, zona 1, de Playa Grande, Ixcán, como también a los que son parte de ella que trabaja fuera de la agencia de dicha dirección.

En dicho manual, para evaluar el desempeño del personal, incluye pasos que se deben seguir para lograr resultados de los objetivos; estos cuentan con el modelo de una cédula cuyo diseño es objetivo y aplicable; considera aspectos como: el establecimiento y cumplimiento de metas, y la medición de factores de actuación profesional.

2.4.2. Objetivos

2.4.3.1. General

Establecer un estilo de dirección común, tomando valores objetivos de los resultados individuales, detectando el nivel de ajuste de la persona al puesto de trabajo y con ello siendo más equitativos al tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas.

2.4.3.2. Específicos

- Potenciar la comunicación y cooperación del personal.
- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, también las áreas en donde deben mejorar.
- Contar con un método sistemático, con el objeto de que los jefes puedan reflexionar sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- Proporcionar al evaluador una herramienta que permita retroalimentar a sus subalternos los aspectos que deben mejorar.
- Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.

2.4.3. Grupo de puestos a evaluar

Para este apartado se especifican los grupos de puestos que se van a evaluar, ya que es importante determinar a qué áreas se va a pasar la evaluación y con ello obtener los resultados que se requieran para su respectivo análisis.

A continuación se detallan los grupos y en forma general, informar a qué se dedica cada uno de ellos para contar con información que ayude a conocerlos por parte del evaluador.

- Grupo administrativo: personal que desempeña funciones tales como: elaborar, tramitar y controlar proyectos que se gestionan, actualizar información, operar equipo de oficina, realizar actividades secretariales y de archivo, así como, de cálculo, análisis y clasificación.
- Grupo de radio: personal que se encarga de la publicidad de la institución sobre los créditos y otras publicaciones que le sean solicitada por entidades externas, desempeña funciones de locución, servicios sociales y noticiero.
- Grupo técnico: personal en cuyos puestos se aplican conocimientos teóricos-prácticos como el realizar estudios y programas técnicos, sobre diversos proyectos productivos, etc. Resolviendo problemas de carácter técnico y asesoría en la enseñanza, y aplicación de métodos para obtener resultados benéficos a los usuarios de crédito y a otros actores.
- Grupo de créditos: personal que desempeña funciones sobre gestión, tramitación y otorgamiento financiero, a productores de la región como la creación y fortalecimiento de MIPYMES.

- Grupo de CSEM: personal que desempeña actividades relacionadas con la capacitación de mujeres emprendedoras, reconocimientos de lugares estratégicos en donde se localizan dichas personas, y gestionar créditos para éstas.

2.4.4. Factores a evaluar

Los factores que se debe tomar en cuenta al evaluar al personal se dividen en dos puntos importantes que son, la aptitud y la actitud; con cada uno de estos se puede obtener mejores resultados al pasar la evaluación, ya que se trata de que engloben la mayor información posible.

- Aptitud
 - Conocimiento del puesto.
 - Criterio.
 - Calidad del trabajo.
 - Técnica y organización de trabajo.
 - Necesidad de supervisión.
 - Capacitación recibida.

- Actitud
 - Iniciativa.
 - Colaboración y discreción.
 - Responsabilidad y disciplina.
 - Trabajo en equipo.

- Relaciones interpersonales.
- Mejora continua.

2.4.5. Descripción de factores

En este apartado se describe cada uno de los aspectos más relevantes que se van a tomar para evaluar al personal, con ello se formularán 25 afirmaciones para que el evaluador tenga la idea a qué se refiere cada uno de ellos, y aplicarlo a cada área de acuerdo a lo que realizan.

➤ Aptitudes

- Conocimiento del puesto: tener los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, para el mejor desempeño del puesto, a fin de generar los servicios con la oportunidad y con la calidad requerida.
- Criterio: capacidad para analizar, interpretar y aplicar políticas, y normas establecidas, a efecto de solucionar los problemas laborales que se presenten.
- Calidad del trabajo: capacidad para efectuar con exactitud, confiabilidad y presentación, los productos y actividades de trabajo que le son encomendados.
- Técnica y organización de trabajo: capacidad para interpretar y/o aplicar con mayor eficiencia los métodos y procedimiento de trabajo.
- Necesidad de supervisión: capacidad para realizar las labores que le son encomendadas con base en el perfil del puesto, aún sin supervisión.

- Capacitación recibida: capacidad para aplicar en el trabajo los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, a efecto de elevar la productividad.

➤ Actitudes

- Iniciativa: disposición para crear, innovar o mejorar los sistemas, procedimientos u organización del trabajo, lo cual se refleja en menor tiempo y mayor calidad en la prestación de los servicios.
- Colaboración y discreción: disposición para apoyar mediante esfuerzo adicional, las funciones institucionales y utilizar, adecuadamente, la información que posee en el desempeño de sus labores.
- Responsabilidad y disciplina: grado en el que se cumple con los objetivos y metas de la institución, y en que se acatan las disposiciones superiores establecidas.
- Trabajo en equipo: disposición a participar activamente en grupos de trabajo, aportando el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos y las metas institucionales programados.
- Relaciones interpersonales: grado en el que se vincula el trabajador con sus superiores, con sus compañeros y con el público en general o en su caso (equipo de trabajo, clientes, instituciones locales), habilidades para una buena comunicación en el proceso de aprendizaje.
- Mejora continua: grado en el que se compromete con la identificación de áreas de oportunidad, así como valor agregado que aplique a sus funciones para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

2.4.6. Puntuación de las metas

➤ Indicadores a evaluar

Resultados: considera al número de metas comprometidas y cumplidas, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo.

Oportunidad: considera la terminación de las metas comprometidas en un tiempo y formas planeadas, y la distribución equilibrada del trabajo, evitando sobrecargas del mismo.

➤ Valores asignados a cada meta.

El valor máximo asignado a cada meta lograda será de 12,5 puntos y, si el trabajador cumple con el 100% de las metas, el puntaje total ascenderá a 50 puntos, que significará el 50% de la calificación total del trabajador, de acuerdo con la siguiente escala.

Tabla XIII. **Escala de puntuación de acuerdo a resultados**

Resultados		Oportunidades	
Muy bueno	8,5 puntos	Antes del plazo	4 puntos
Bueno	7 puntos	En el plazo	3,5 puntos
Regular	6 puntos	Después del plazo	3 puntos
Deficiente	0 puntos		

Fuente: elaboración propia.

2.4.7. Instructivo

A continuación, se presenta el instructivo sobre la evaluación del desempeño del personal, para verificar la validez de esta evaluación, específicamente para el personal de ADEL-Ixcán, se hace referencia en cada apartado en donde se encuentra la evaluación realizada a tres puestos de trabajo en la institución; por lo que se presenta como evaluar los puestos.

Se evaluó tres puestos de trabajo: al asistente de créditos, cobrador y caja. Al finalizar el instructivo se presenta la evaluación del asistente de créditos y en el apéndice se encuentran las otras dos evaluaciones respectivamente, con ella se logra obtener resultados de cómo se encuentran estos tres puestos.

Instructivo de los requisitos para la cédula de evaluación del desempeño

➤ Datos del personal que se va a evaluar

En este apartado se solicita que la persona a evaluarse proporcione:

- El nombre y apellidos del personal que será evaluado.
- Nombre del área donde labora el trabajador.
- El nombre del puesto que ocupa.
- Cuanto tiempo lleva en el puesto de trabajo.

Tabla XIV. **Datos del personal sujeto a evaluación**

I. DATOS DEL PERSONAL SUJETO A EVALUACIÓN

Nombre(s) y apellidos:	
Puesto que desempeña:	
Antigüedad en el puesto:	
Grupo de puestos al que pertenece:	

Fuente: elaboración propia.

➤ **Funciones principales del personal a evaluarse**

Para llenar este apartado la persona que se someterá a evaluación debe colocar las principales funciones que realiza en su puesto de trabajo, para luego analizar y desprender las metas que ésta debe cumplir en determinado tiempo para poder evaluarlo.

Tabla XV. **Principales funciones que desempeña el personal a evaluar**

II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL

Fuente: elaboración propia.

➤ Descripción y evaluación de la metas de la persona a evaluarse

- Descripción de las metas

Para este caso se establecen cuatro metas entre el jefe inmediato y cada uno de los subordinados, procurar que cada meta establecida sea realista y alcanzable, específica, clara, sencilla y concisa. En este apartado colocar la fecha en la que debe cumplir cada una de ellas.

Tabla XVI. **Descripción de las metas**

III. DESCRIPCIÓN DE LAS METAS	
META 1	
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	
META 2	
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	
META 3	
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	

Fuente: elaboración propia.

El propósito al establecer y definir metas, es medir los logros específicos ya que con ello se obtienen datos cuantificables que permiten verificar el avance de los resultados obtenidos. Con lo expuesto anteriormente, se debe considerar los siguientes pasos para formular las metas, apoyando a los jefes inmediatos responsables de este proceso; independientemente de la naturaleza del trabajo de cada trabajador se estructura el siguiente método que facilitará el establecimiento y definición de dichas metas.

- Paso Uno: establecer el propósito general del área a su cargo, identificando:
 - El objetivo esencial del área.
 - Las funciones que se desarrollan.
 - Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
 - Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

- Paso Dos: identificar las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:
 - Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia.
 - Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
 - Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá seguir con el paso tres.

- Paso Tres: identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:
 - Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
 - Identificar qué necesitan los servidores públicos que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
 - Determinar la contribución que se espera de los servidores públicos para alcanzar los objetivos del área.

- Paso Cuatro: preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto; solicite a su personal que elabore un borrador de sus propias metas que considere importante a desarrollar, comprobando para tal efecto que:
 - Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
 - Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
 - Sean alcanzadas en un período de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

- Paso Cinco: para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas.

- Establezca cada meta de manera precisa y cuantificable.
- Redacte claramente las metas, tomadas en cuenta.
- Procure que las metas sean retadoras pero alcanzables.
- Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.
- Discuta su borrador de metas con el borrador de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cuatro metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del servidor público responsable de su realización.

En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas:

- Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia unidad.
- Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.
- Se establezcan para cumplirse en el período de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.

- Evaluación de las metas

El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en la tabla XVII, se encuentran los términos de los indicadores de “resultados y oportunidad”, por lo que pondrá dos puntuaciones en cada meta y en donde el valor máximo para cada una es de 12,5 puntos.

Tabla XVII. **Puntuación de los indicadores para las metas**


	PARÁMETROS DE RESULTADOS				PARÁMETROS DE OPORTUNIDADES			SUB-TOTAL DE METAS
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO	
	8,5 PUNTOS	7 PUNTOS	6 PUNTOS	0 PUNTOS	4 PUNTOS	3,5 PUNTOS	3 PUNTOS	
META 1								
META 2								
META 3								
PUNTAJE TOTAL DE LAS METAS								

Fuente: elaboración propia.

➤ Evaluación de las afirmaciones del trabajador a evaluarse

Seleccionar en cada afirmación con una "X" en SI o NO de acuerdo a las afirmaciones que se presentan a continuación, y al obtener más de seis preguntas negativas se tendrá que considerar capacitar a la persona. La calificación para esta parte, se tomará de dos puntos en cada afirmación si se contesta positivamente.

Tabla XVIII. Lista de verificación para evaluar el desempeño

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
<p>NOMBRE DEL EMPLEADO: _____</p> <p>PUESTO: _____</p> <p>FECHA DE LA EVALUACIÓN: _____</p> <p>OBJETIVO: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)</p> <p>INSTRUCCIONES: LA EVALUACIÓN CUENTA CON 25 PREGUNTAS. MARQUE CON UNA "X" EN SI o NO, HAGA OBSERVACIONES CUANDO LO CONSIDERE NECESARIO Y EN CASO DE NO HACER COMENTARIOS CRUCE EL ESPACIO CON UNA DIAGONAL. CON MÁS DE SEIS RESPUESTAS NEGATIVAS, SE PROGRAMARÁ PARA CAPACITACIÓN.</p>				
	AFIRMACIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿TIENE ELABORADO EL INFORME PARA AUDITORIAS A TIEMPO?			

Continuación tabla XVIII...

2	¿TIENE PLANIFICADAS LAS REVISIONES POR SU JEFE?			
3	¿TIENE ELABORADOS LOS RESPALDOS MENSUALES PARA INFORMES?			
4	¿PROPONE SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE LES PRESENTA?			
5	¿MANTIENE ACTUALIZADA LA LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS?			
6	¿REALIZA TRABAJOS EXCELENTES SIN COMETER ERRORES?			
7	¿REALIZA TRABAJOS UTILIZANDO LA EXACTITUD Y PRESENTACIÓN?			
8	¿MANTIENE EVIDENCIA DE LAS REVISIONES POR SU JEFE?			
9	¿CONOCE LA VISIÓN, MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN?			
10	¿CONOCE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA?			
11	¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?			
12	¿CONOCE CUÁLES SON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS?			
13	¿SABE CUÁL ES LA NORMA QUE ESTABLECE LAS DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO?			
14	¿APLICA LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?			
15	¿ACEPTA CAMBIOS Y SUGERENCIAS DE LOS SUPERIORES?			
16	¿MUESTRA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABE UTILIZAR POSITIVAMENTE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA?			

Continuación tabla XVIII...

17	¿MANIFIESTA DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO?			
18	¿MANTIENE UNA BUENA INTERACCIÓN CON JEFES, COMPAÑEROS Y PÚBLICOS?			
19	¿REQUIERE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR SUS FUNCIONES?			
20	¿APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN?			
21	¿REALIZA APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO?			
22	¿DEMUESTRA COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONE MEJORAS?			
23	¿ES LENTO Y DEMORADO EN LAS ACTIVIDADES?			
24	¿TEME PEDIR AYUDA A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?			
25	¿CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS?			

Fuente: elaboración propia.

➤ Integración de la calificación global

El resultado global de la evaluación del desempeño, corresponde a la suma de las calificaciones del cumplimiento de metas y el de factores. El 50% de la calificación global corresponde al cumplimiento de metas y el otro 50% para la lista de verificación. Para calcular la calificación global es la siguiente.

$$\text{(Calificación del cumplimiento de metas) + (Calificación de lista de verificación) = calificación global}$$

Puntaje total de metas	0
Puntaje total de afirmaciones	0
Calificación global	0
Nivel de desempeño	

El puntaje final que haya obtenido cada trabajador en el proceso de evaluación, se deberá medir en base a los siguientes rangos de puntuación.

De	90	a	100	puntos	Muy bueno (MB)
De	76	a	89	puntos	Bueno (B)
De	70	a	75	puntos	Regular (R)
De	60	a	69	puntos	Deficiente (D)

El puntaje máximo que se obtiene en la evaluación del desempeño es el único parámetro que permitirá determinar a los ganadores de estímulos, dicho punteo deberá estar dentro del rango de 90 a 100 puntos. Para los casos en que existan trabajadores que tengan igual número de puntos, el primer criterio de desempate será el puntaje anual, para el segundo criterio será la puntualidad y asistencia.

El resultado del análisis de la evaluación del desempeño será una fuente de información primaria en el momento en que se desarrolle la etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación anual.

➤ **Comentarios finales del evaluado**

Para este caso, las inconformidades que se produzcan de la evaluación, acuerdos y/o desacuerdos.

Tabla XIX. Comentarios del evaluado

V. COMENTARIOS DEL EVALUADO

Fuente: elaboración propia.

➤ **Comentarios finales del evaluador**

Para llenar este apartado se debe considerar en qué procesos y cómo ha impactado la capacitación en los trabajadores; así como el nombre de los cursos en los que participo y que permitieron esa mejora.

En forma clara y breve, anotar las aportaciones importantes que el evaluado haya realizado y que se reflejen en una mejora de los procesos de su trabajo. Brevemente, si el evaluado desempeñó mejor o peor sus funciones, los aspectos en los que el trabajador puede mejorar, y con ello desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones. Los cursos y/o eventos a los que el evaluado deberá asistir, para ser más eficiente y eficaz en sus funciones.

Tabla XX. **Comentarios del evaluador**

V. COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Fuente: elaboración propia.

➤ Firmas de aprobación

Para darle validez a la cédula de evaluación, se necesita las firmas del evaluado, el evaluador y el jefe del evaluador. En el caso del evaluador y el jefe del evaluador, además de presentar nombre y firma, deberá especificar el puesto asignado y la fecha.

Tabla XXI. Firmas de conformidad

VII. FIRMAS DE CONFORMIDAD		
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO	NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR
PUESTO:	PUESTO:	PUESTO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Fuente: elaboración propia.

2.4.8. Calendario de actividades para el proceso de evaluación

Es de importancia planificar las actividades de acuerdo al proceso de evaluación que se realizará, por lo que en el momento después de su aprobación, por parte de las autoridades competentes, se estará realizando el calendario de acuerdo al responsable que se propuso.

Tabla XXII. Planificador de las actividades para el proceso de evaluación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Resultados de la evaluación del desempeño de la asistente de créditos**

<i>Fecha de aplicación</i>	Día 09	Mes 09	Año 2010
----------------------------	--------	--------	----------

I. DATOS DEL PERSONAL SUJETO A EVALUACIÓN

Nombre(s) y apellidos:	Dalila Villegas
Puesto que desempeña:	asistente de créditos
Antigüedad en el puesto:	1 año
Grupo de puestos al que pertenece:	Mandos bajos

II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL

Ingreso de datos al sistema
Actualización de pagos en el sistema
Consolidar todas las líneas de créditos

III. DESCRIPCIÓN DE LAS METAS

META 1	Ingreso de un 95% de los nuevos expedientes en el sistema
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	El día 25 de cada mes
META 2	Mantener actualizado en un 100% los nuevos pagos de los clientes
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	Una semana después de que caja le haga entrega
META 3	Mantener la cartera sana
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	El día 25 de cada mes

Tabla XXIV. Evaluación de las metas de la asistente de créditos

PARÁMETROS DE RESULTADOS				PARÁMETROS DE OPORTUNIDADES			SUBTOTAL DE METAS
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO	
8,5 PUNTOS	7 PUNTOS	6 PUNTOS	0 PUNTOS	4 PUNTOS	3,5 PUNTOS	3 PUNTOS	
META 1	7			4			11
META 2	8,5			4			12,5
META 3	7					3	10
PUNTAJE TOTAL DE LAS METAS							33,5

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de los factores del trabajador a evaluarse

Instrucciones: la evaluación cuenta con 25 preguntas. Marque con una "X" en SI o NO, haga observaciones cuando lo considere necesario, y en caso de no hacer comentarios cruce el espacio con una diagonal. Con más de seis respuestas negativas, se programará para capacitación. Valor de cada afirmación positiva es de dos puntos, que se sumará a la calificación global.

Tabla XXV. Lista de verificación para la asistente de créditos

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
---	--------------------------------

NOMBRE DEL EMPLEADO: Dalila Villegas

PUESTO: Asistente de créditos

FECHA DE LA EVALUACIÓN: 09/09/10

OBJETIVO: DETENCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

	AFIRMACIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿TIENE ELABORADO EL INFORME PARA AUDITORIAS A TIEMPO?	X		
2	¿TIENE PLANIFICADAS LAS REVISIONES POR SU JEFE?	X		
3	¿TIENE ELABORADOS LOS RESPALDOS MENSUALES PARA INFORMES?	X		
4	¿PROPONE SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE LES PRESENTA?	X		
5	¿MANTIENE ACTUALIZADA LA LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS?	X		
6	¿REALIZA TRABAJOS EXCELENTES SIN COMETER ERRORES?	X		
7	¿REALIZA TRABAJOS UTILIZANDO LA EXACTITUD Y PRESENTACIÓN?	X		
8	¿MANTIENE EVIDENCIA DE LAS REVISIONES POR SU JEFE?	X		

Continuación tabla XXV...

9	¿CONOCE LA VISIÓN, MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN?		X	
10	¿CONOCE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA?	X		
11	¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?	X		
12	¿CONOCE CUÁLES SON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS?	X		
13	¿SABE CUÁL ES LA NORMA QUE ESTABLECE LAS DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO?		X	
14	¿APLICA LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?	X		
15	¿ACEPTA CAMBIOS Y SUGERENCIAS DE LOS SUPERIORES?	X		
16	¿MUESTRA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABE UTILIZAR POSITIVAMENTE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA?	X		
17	¿MANIFIESTA DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO?	X		
18	¿MANTIENE UNA BUENA INTERACCIÓN CON JEFES, COMPAÑEROS Y PÚBLICOS?	X		
19	¿NO REQUIERE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR SUS FUNCIONES?	X		
20	¿APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN?	X		
21	¿REALIZA APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO?	X		

Continuación tabla XXV...

22	¿DEMUESTRA COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONE MEJORAS?	X		
23	¿NO ES LENTO Y DEMORADO EN LAS ACTIVIDADES?	X		
24	¿NO TEME PEDIR AYUDA A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	X		
25	¿CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS?	X		

Fuente: elaboración propia.

Integración de la calificación global

(Calificación del cumplimiento de metas) + (Calificación de lista de verificación) = calificación global
--

Puntaje total de metas	33,5
Puntaje total de afirmaciones	46
Calificación global	79,5
Nivel de desempeño	bueno

Con la evaluación que se le pasó a este puesto de trabajo se logra obtener resultados específicos sobre el cumplimiento de metas y sobre factores que implementa en el puesto de trabajo por lo que en este caso, se logra obtener un puntaje de 79,5 puntos y con ello se define el nivel de desempeño de: bueno; siendo necesario revisar en dónde está necesitando algún tipo de capacitación.

Los puestos evaluados que se encuentran en el apéndice, pertenece al cobrador y la gerencia financiera, con ello se logra obtener resultados distintos entre los tres evaluados por lo que sí es necesario realizar capacitaciones específicamente sobre cómo lograr alcanzar las metas en el tiempo determinado que se les solicita.

3. ELABORAR UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA INSTITUCIÓN QUE LES PROPORCIONE INFORMACIÓN DE LOS ASPECTOS IMPORTANTES QUE DEBE TOMAR EN CUENTA EL PERSONAL EN CASO QUE SE PRESENTE UN DESASTRE DE ÍNDOLE NATURAL. FASE DE INVESTIGACIÓN

3.1. Plan de contingencia ante desastres

Un plan de contingencia o emergencia, consiste en un conjunto de acciones preparadas de antemano, en las que se establece cuándo, cómo, dónde, quién y qué ha de realizarse ante una situación de alarma, en relación a la gravedad que alcance la emergencia y a los medios que puedan llegar a disponerse. (Fundación Universal, p.3)

El plan de emergencia debe contener cuatro documentos:

- Evaluación del riesgo: en este caso hay que identificar las situaciones de riesgo potencial. Evaluar el riesgo de acuerdo a las condiciones de evacuación. Elaborar planos de la situación y localización.
- Medios de protección: instalar alarmas y extinción, medios humanos disponibles, vías y planos de evacuación.

- Plan de emergencia: clasificar los tipos de emergencia, determinar acciones a desarrollar en cada uno de ellos y el equipo de emergencia a utilizar.
- Implementación: organizar y coordinar los medios técnicos y humanos, simulacros periódicos, programas de implantación y mantenimiento.

3.1.1. Introducción

Guatemala, es un país que está expuesto a varios tipos de desastres naturales como sismos, tormentas tropicales y la actividad volcánica. Hoy por hoy, la información es uno de los principales activos que la empresa debe cautelar mediante el desarrollo de un plan de contingencia, que permita el adecuado funcionamiento del negocio frente a un cese prolongado del servicio informático.

El objetivo del plan no es evitar los riesgos, sino minimizar el impacto que las incidencias podrían producir en la organización. La alta dirección debe tomar conciencia que el desarrollo y la implantación de planes de contingencia comprende toda la organización, pues se trata de una situación de negocios y no puramente informática.

La importancia de contar con un plan de contingencia ante cualquier eventualidad de índole natural, es de gran valor para tener presente que se está expuesto a cualquier tipo de desastres, ya que en los tiempos de ahora no se cuenta con información precisa, por lo que situaciones imprevistas lleguen a presentarse.

3.1.2. Propósito del plan de evacuación

El propósito que presenta el plan de evacuación para la Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán, es la prevención y mitigación de posibles daños que se puede sufrir ante un desastre natural.

3.1.3. Fin del plan

Evitar daños que impidan el seguimiento normal de las actividades de la institución, logrando reanudar las labores en un mínimo tiempo posible.

3.1.4. Objetivos del plan de evacuación

- Lograr reducir daños consecuentes del personal de la institución, evitando paro de labores.
- Coordinar todas las actividades que se deben realizar ante un desastre natural, para garantizar la utilización eficiente de los recursos.
- Preparar a las personas sobre los tipos de alarma y posibles rutas de evacuación, para cuando se presente o en el momento que se muestre una alerta.
- Contribuir a la formación e información acerca de las actividades de evacuación, y planes de emergencia evitando consecuencias, y con ello minimizar riesgos.

3.1.5. Datos generales

ADEL-Ixcán es una institución ubicada en el municipio de Ixcán, el cual forma parte del departamento de Quiché, localizado en la parte nor-occidental de la cabecera departamental y al norte de la ciudad de Guatemala, con una altitud que oscila en la parte más baja de 180 msnm, siendo la parte más alta de 700 msnm, con una extensión territorial de 1 575 km², que representa el 18% de la extensión departamental (8 600 km²). (Municipalidad de Playa Grande, 2007, p.35)


Los límites territoriales son: al norte: con la República de México; al este: con los municipios de Cobán y Chisec, del departamento de Alta Verapaz; al oeste: con el municipio de Santa Cruz Barillas del departamento de Huehuetenango y al sur: con los municipios Chajul y San Miguel Uspantán del departamento de Quiché. (Municipalidad de Playa Grande, 2007, p.35)

3.2. Formación del comité de evacuación

El comité estará integrado por tres elementos, compuesto por el administrador, el gerente técnico y el gerente de radio. También puede ser un representante de cada uno de estas áreas.

3.2.1. Funciones del comité

Tabla XXVI. Perfil del puesto del comité de evacuación

 AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL-Ixcán COMITÉ DE EVACUACIÓN	
DENOMINACIÓN: Comité de Evacuación	ELABORADO POR: Yolanda Canil Xirum
JORNADA: Diurna FECHA: Agosto 2010	

I. IDENTIFICACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO:	Comité de Evacuación
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Junta Directiva
INMEDIATO SUPERIOR:	Ninguna
SUBALTERNOS:	Ninguna

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto: el Comité de evacuación, es el encargado de coordinar las actividades que estén planificadas, en caso de que se presente una eventualidad de desastre natural.

Atribuciones:

- Planificar las actividades para cada caso de desastre natural.
- Elaborar planes de mitigación.
- Coordinar actividades para reducir riesgos en caso de un desastre natural o incendio.
- Realizar un presupuesto para el fondo del desastre.
- Aprobar la disponibilidad de recursos para desastres.
- Dar a conocer la política de prevención.
- Realizar simulacros en los momentos que ellos consideren necesario para preparar al personal.
- Coordinar la capacitación para gestión de riesgos.
- Contar con un inventario de los recursos disponibles para un desastre.

Continuación tabla XXVI...

Relaciones de Trabajo

Autoridad:

- Delegar actividades a cualquier trabajador de la institución.
- Con todo el personal respecto al plan de contingencia.

Responsabilidad:

- Sobre el plan de contingencia.
- En activación de la alerta en caso de desastre.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDADES


Habilidad para:

- Gestionar, coordinar y dirigir, las actividades del plan de contingencia.
- Toma de decisiones de acuerdo a la situación que se le presente.
- Líder en casos extremos.
- Tener calma en todas las situaciones.

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Funciones del coordinador del plan

Tabla XXVII. Perfil del puesto del coordinador

 AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL-Ixcán COORDINADOR DEL PLAN	
DENOMINACIÓN: Coordinador	ELABORADO POR: Yolanda Canil Xirum
JORNADA: Diurna	FECHA: JULIO 2010

I. IDENTIFICACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO:	Coordinador del Plan de Contingencia
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Gerencia General
INMEDIATO SUPERIOR:	Junta Directiva
SUBALTERNOS:	Los trabajadores de ADEL-Ixcán

II. DESCRIPCIÓN

<p>Naturaleza del puesto: el puesto tiene carácter ejecutivo en donde planea, organiza, dirige y controla, todas las actividades del plan de contingencia</p>
<p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a la gerencia de las necesidades y prioridades del comité. • Dar a conocer la política del plan al comité de evacuación. • Convocar a reunión al comité de evacuación cuando se tenga que implementar el plan de contingencia. • Contar con una lista del personal que labora en la institución. • Definir los procedimientos del comité de evacuación.
<p>Relaciones de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con la gerencia general y con el comité de evacuación.
<p>Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre el comité de evacuación y todo el personal de la institución de ADEL-Ixcán.

Continuación tabla XXVII...

Responsabilidad: <ul style="list-style-type: none">• Es responsable de los resultados obtenidos en el Plan de Contingencia.• Es responsable de actividades propias y de las que desarrolle el comité de evacuación.
--

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación: <ul style="list-style-type: none">• Para este caso no aplica, ya que será una persona que ya labora dentro de la institución. Experiencia: <ul style="list-style-type: none">• En liderar a un grupo grande en caso de emergencias.
HABILIDADES Y DESTREZAS
Habilidad para: <ul style="list-style-type: none">• Gestionar, coordinar y dirigir las actividades del Plan de Contingencia.• Toma de decisiones de acuerdo a la situación que se le presente. Destreza para: <ul style="list-style-type: none">• Manejo de grupos grandes.

Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Definición del puesto del coordinador

El puesto del coordinador del plan de emergencia está definido como el encargado de planificar, coordinar y dirigir las actividades que se deben desarrollar en caso de una alerta de emergencia de cualquier índole ya sea un incendio, inundación y/o sismo.

3.3. Activación del plan y alerta

3.3.1. Sistema de alerta temprana

- La activación de alerta temprana, si el caso fuese tormentas tropicales en la que se presenten tormentas fuertes, se va a realizar en el momento que en las noticias den a conocer como está la situación del área en donde está ubicada ADEL-Ixcán.

La institución cuenta con una radio (radio Ixcán), y con un programa de noticias, por lo que tiene personal que está investigando todos los días sobre las situaciones que está enfrentando el país, como también la región.

- Si el caso fuese de un incendio: se tratará el caso en el momento que sean sorprendidos por el humo en una oficina:
 - Al salir de un cuarto incendiado, cerrar todas las puertas que se atraviesen para evitar la propagación del humo y del fuego.
 - Asegurarse que no quede nadie dentro de la oficina.
 - No entretenerse recogiendo objetos personales.
 - La evacuación siempre debe hacerse en sentido descendente, nunca hacia las plantas superiores, pues el humo tiende a subir la única excepción es en los aparcamientos o sótanos, en que alcanzara hacia las plantas superiores.
 - Siempre se debe bajar caminando por las escaleras: jamás utilizar el ascensor. El hueco del ascensor actúa como una chimenea por la que suben inmediatamente los gases.

- Si el caso fuese un sismo: para estos casos de sismos no se tiene predeterminado el momento en que va ocurrir y a que intensidad sucederá, por lo que todo el personal debe conocer los lineamientos básicos en el caso que se presente una situación de esta naturaleza.

3.3.2. Sistema de alerta

Por ser un predio pequeño y sin dificultad de evacuar, la alerta opción uno, se estará dando personalmente ya que los edificios son de planta baja y con poco personal trabajando. La opción dos, sería la compra de un parlante en donde se estará dando la alerta desde el punto de reunión. La instalación de alguna alarma sería un costo alto ya que no es necesario.

En la figura 22, se presenta fotográficamente como se encuentran las instalaciones de ADEL-Ixcán en el momento que se estaba realizando esta propuesta del plan de contingencia ante cualquier eventualidad que pueda presentarse.

Figura 22. Vista de la entrada a ADEL-Ixcán



Fuente: elaboración propia.

3.3.3. Criterios de activación

- En caso de incendio la evacuación podría ser:

Parcial: solo en algún sector de las instalaciones de ADEL-Ixcán.

General: todos los edificios que conforman ADEL-Ixcán, para aquellos casos en que el incendio se propague y se supere la fase del propósito de la emergencia.

Equipos de emergencia: se componen de todas las personas que intervienen frente a la emergencia que se pueda producir en las instalaciones. Es importante que al personal fijo de las instalaciones sea tomado como parte del equipo de emergencia.

El número de los componentes: cada equipo estará en función de las superficies del edificio. Los equipos están de acuerdo a como se planteó en el comité de evacuación. La misión de estos equipos es tomar las precauciones para impedir que se origine un accidente.

Para ello, cada componente de los equipos deberán:

- Estar informado del riesgo general y particular de los procesos de la actividad.
- Señalar las anomalías que se detectan y verificar que han sido subsanadas.
- Conocer la existencia y uso de los medios materiales de que se dispone.
- Hacerse cargo del mantenimiento de los medios disponibles.
- Estar capacitado para suprimir las causas que provoquen la anomalía mediante:

3.4. Elaboración de un sistema de evacuación

A continuación se presentan algunos puntos sobre cuáles son las condiciones y actos inseguros que se pueden encontrar en las instalaciones de ADEL-Ixcán. Los factores circunstanciales más importantes que serán objeto de una toma de datos y que figurarán como emergentes son los que se presentan en la tabla XXVIII en donde se identifica si es condición o acto inseguro.

En la tabla XXVIII, se encuentra identificado cada factor y se califica de acuerdo a una ponderación de baja, media, alta, y para cada uno con su respectivo color en verde, amarillo y rojo.

Tabla XXVIII. Ponderación de actos y condiciones inseguros en las instalaciones de ADEL-IXCÁN

FACTORES	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES		PONDERACIÓN DE LOS FACTORES		
	CONDICIÓN	ACTO	BAJA (VERDE)	MEDIA (AMARILLO)	ALTA (ROJO)
Madera tirada	X		X		
Pedazos de vidrios rotos	X			X	
Predio baldío con arbusto alto	X		X		
Carga de costales de semilla		X	X		
Madera arriba de la construcción	X		X		

Fuente: elaboración propia.

3.4.1. Identificación de las condiciones inseguras que se exponen en las instalaciones

Los factores circunstanciales más importantes que serán objeto de una toma de datos y que figurarán como emergentes son: la anchura de las vías de acceso: de las oficinas No. 1 de ADEL-Ixcán son de 1,20 m de anchura para cada oficina. Las de las oficinas No. 2 la de entrada a ellas es de 2,5 m y las que hacen el ingreso a cada oficina son de 1,20 m.

El predio que ocupa ADEL-Ixcán consta de 1 617,35 metros cuadrados, con dos edificios que corresponden a las oficinas administrativas de la institución, un salón para capacitaciones de 211,06 metros cuadrados que está en construcción.

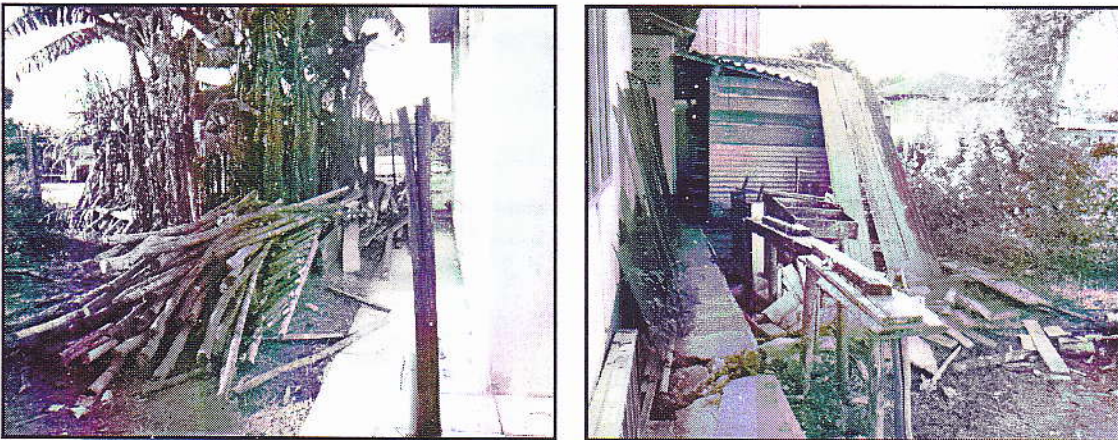
El edificio para capacitaciones está construido con material de cemento y block, tipo terraza; el diseño para las ventanas son de vidrio. La oficina No. 1 está construida con cemento, block, madera, palillos de bambú y las puertas y ventanas son de madera. La oficina No. 2 está construida con cemento, block y vidrio para las ventanas, las puertas son de madera.

Las actividades que se realizan dentro de ellas son puramente administrativas, ya que se dedican a las microfinanzas, se encuentran las oficinas de una emisora (radio Ixcán), y se enfocan en varios proyectos que se desarrollan físicamente fuera de las instalaciones.

Las condiciones inseguras que presenta todo el predio de ADEL-Ixcán son:

- Por la construcción que se está realizando actualmente en el salón de capacitaciones, se está utilizando madera para sostener la construcción y esto implica riesgos al transitar, ya que para ingresar a las dos oficinas de ADEL-Ixcán se debe pasar a unos metros de la construcción.
- Al lado de las dos oficinas se encuentra un predio baldío que no es utilizado correctamente, ya que en él se encuentran amontonadas las maderas que se están utilizando en la construcción, se encuentran unos vidrios que son inutilizables en un paso que es utilizado en algunas ocasiones para transitar.

Figura 23. **Condiciones inseguras en ADEL-Ixcán**



Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Identificación de los actos inseguros en las instalaciones

Por la actividad que se desarrolla o la que se dedica la institución, son actividades no riesgosas ya que son actividades de formulación de proyectos y una microfinanciera que se encarga de dar créditos a la gente de la región. Por lo que en el predio donde se encuentran las oficinas de ADEL-Ixcán, no se encuentra ningún acto inseguro, por lo que se refiere a este punto todo está bien, y no presenta ningún riesgo las actividades que se realizan en ella.

3.4.3. Puntos básicos durante un desastre natural

La ubicación en la que se encuentra actualmente las instalaciones de ADEL-Ixcán, es un área en donde no presenta grandes riesgos respecto a desastres naturales como inundaciones y sismos, ya que no se encuentra en la cercanía de ríos que es de las grandes causas y no presenta antecedentes sobre sismos fuertes durante su fundación.

3.4.4. Identificación gráfica

3.4.4.1. Riesgos

- Por lo que se ha mencionado con anterioridad la ubicación en la que se encuentra ADEL-Ixcán no presenta mayor riesgo respecto a sismos e inundaciones; por lo que riesgos a gran escala no se encuentran.

- El posible riesgo es la de un incendio que puede ser provocado de forma accidentada, ya que la zona es calurosa y es de fácil que agarre fuego alguna cosa y se propague en las instalaciones, por lo que es necesaria la instalación de extintores dentro de las oficinas.

3.4.4.2. Lugares seguros

Las instalaciones de ADEL-Ixcán son de un nivel, por lo que el salir de ella es de una forma fácil y las oficinas no están intercomunicadas, por lo que son oficinas sin complicaciones para evacuar.

3.4.4.3. Rutas de evacuación

La señalización que se propone en este caso es: dos rótulos de “Ruta de evacuación” de aproximadamente 30 cm por 10 cm, en cada edificio; se considera que es necesario la instalación de extintores, dos en cada edificio, siendo un total de seis extintores. Para el tipo de alerta se estará utilizando un parlante que sea manual y fácil de utilizarlo.

En la tabla XXIX, se presenta la lista de herramientas para cualquier eventualidad que se presente en las instalaciones:

Tabla XXIX. **Lista de herramientas para señalización y emergencia**

CANTIDAD	HERRAMIENTA
6	Rótulos de “Ruta de evacuación”
6	Extintores manuales
1	Auto parlante

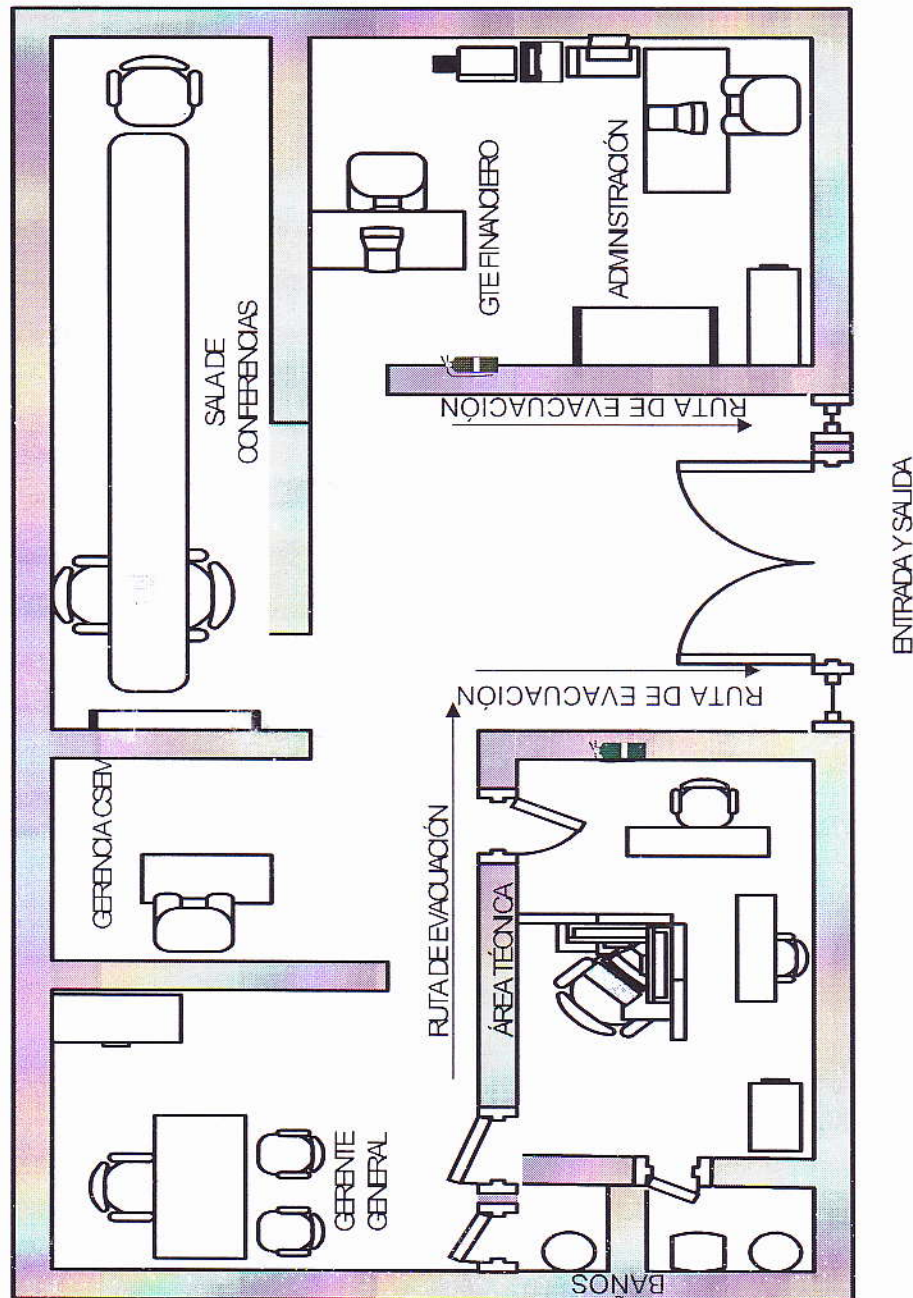
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan gráficamente como están las oficinas de ADEL-Ixcán, como la señalización que debe tener cada edificio. En las figuras siguientes se encuentra identificado cómo está dividido cada edificio, qué departamentos se encuentran y en dónde se encuentra la entrada y salida, en cada uno de ellos.

En la figura 23, se encuentran las oficinas nuevas de ADEL-Ixcán, en ellas se encuentran la gerencia general, el área técnica, gerencia financiera, la administración, la gerencia CSEM y la sala de conferencias. En este edificio solo se cuenta con una entrada y la misma como salida, en ella trabajan 7 personas, por lo que se puede decir que es de fácil evacuación.

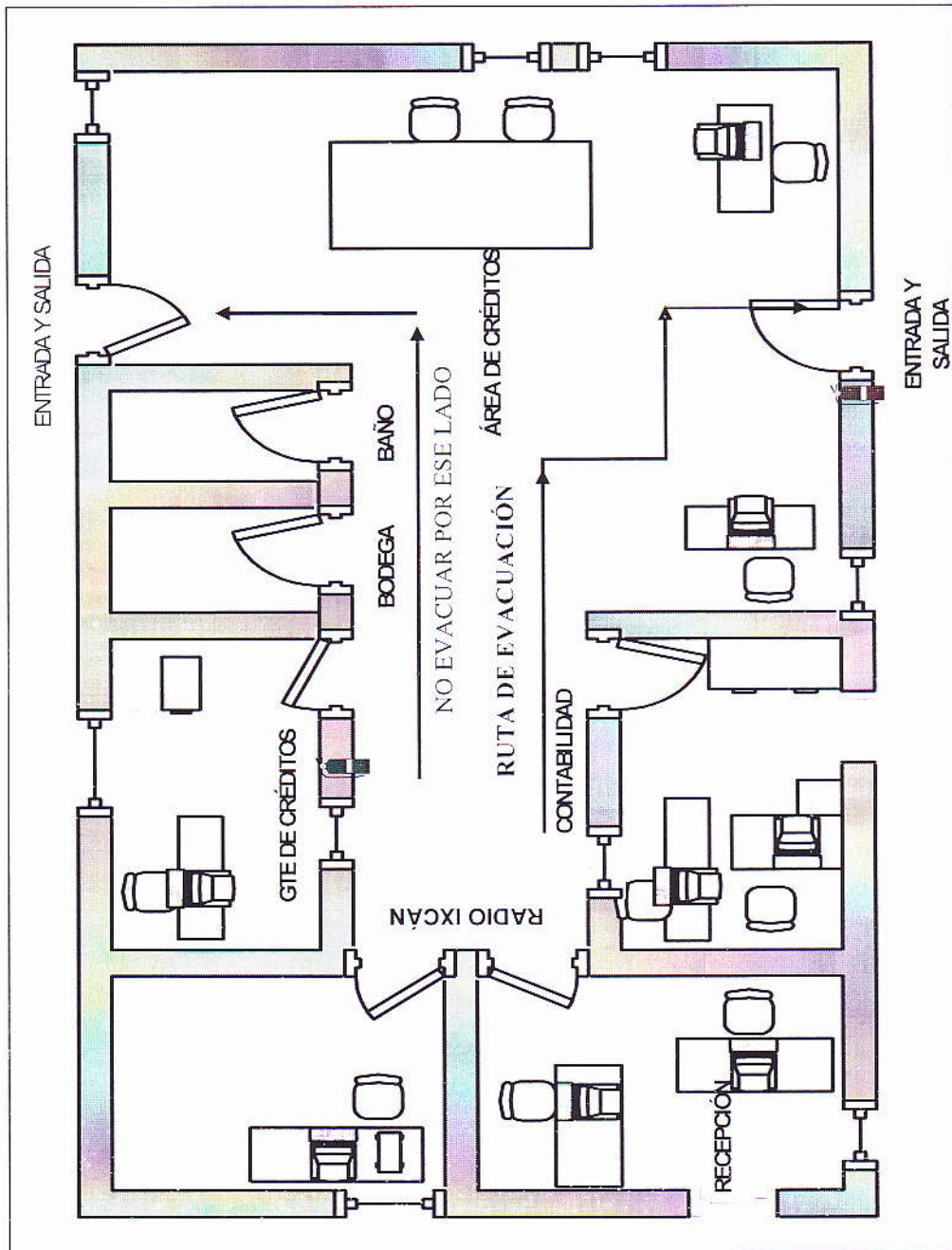
En la figura 24, se encuentran las oficinas No. 2 es decir, las más antiguas, en ella trabajan los del área de créditos, contabilidad y la radio, en ella trabajan 10 personas, este edificio cuenta con dos puertas que sirven como entrada y salida. Para estos tres edificios es necesaria la instalación de extintores para cualquier emergencia de ponderación baja.

Figura 24. Rutas de evacuación (bosquejo de las oficinas nuevas de ADEL-Ixcán)



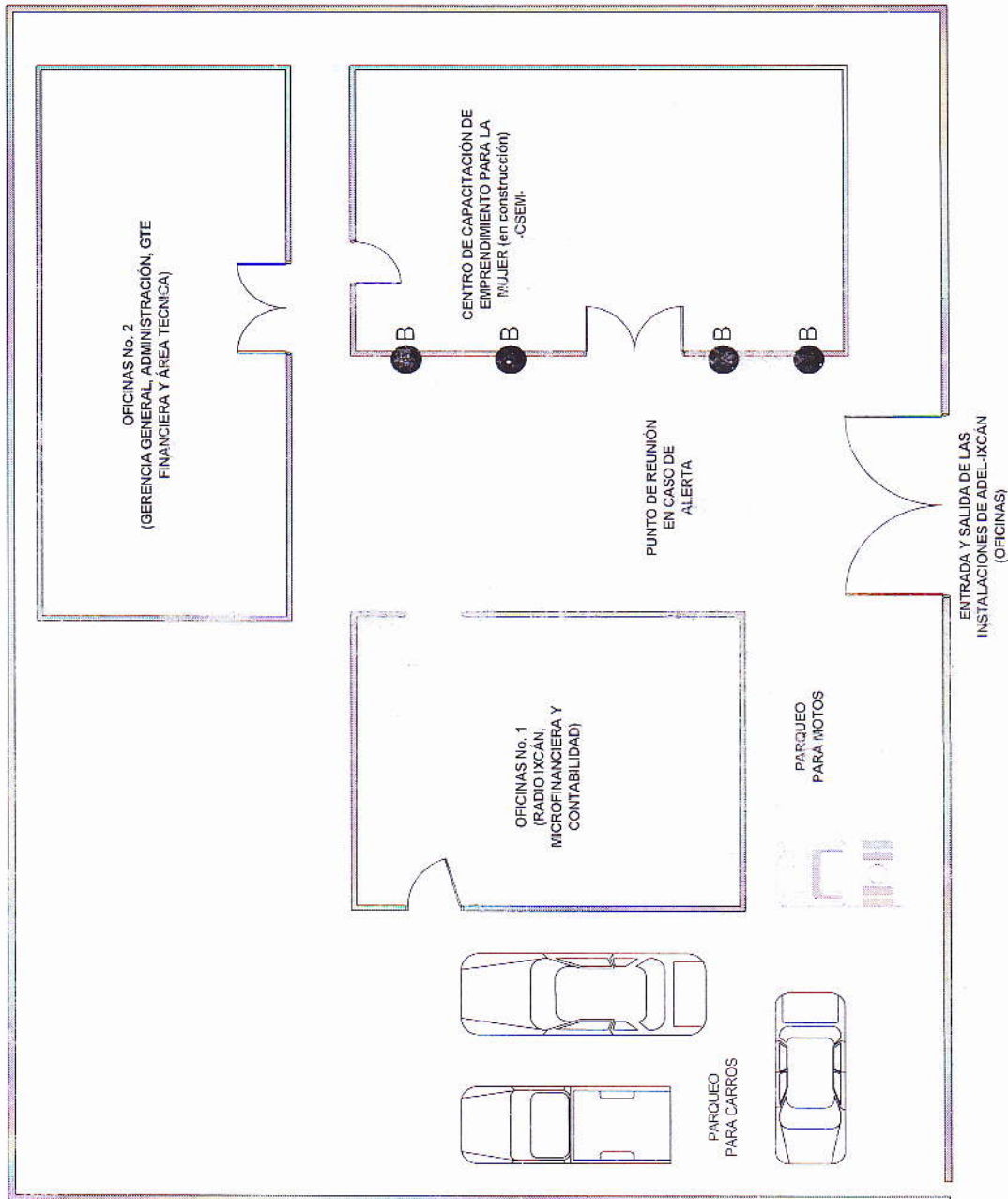
Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Bosquejo de las oficinas No. 2 de ADEL-Ixcán (señalización)



Fuente: elaboración propia.

Figura 26. Bosquejo de las instalaciones de ADEL-Ixcán: oficinas administrativas, salón del CSEM)



Fuente: elaboración propia.

4. CAPACITAR AL PERSONAL SOBRE EL USO DEL MANUAL DE FUNCIONES, DE PROCEDIMIENTOS Y AL ENCARGADO DE EVALUACIÓN SOBRE EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. FASE DE DOCENCIA

4.1. Panificación de reuniones

A continuación se presenta en la tabla XXX, los objetivos y cómo se quiere realizar las capacitaciones al personal de ADEL-Ixcán.

Tabla XXX. **Planificación de las actividades para las capacitaciones**

PREGUNTAS CLAVES	PARA REALIZAR LA CAPACITACIÓN	CUERPO FORMAL DE LA ACTIVIDAD
¿Para qué?	Se requiere hacer la capacitación	Objetivos generales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar a conocer al personal de ADEL-Ixcán sobre las funciones que deben realizar en ella. ➤ Conocer sobre la secuencia, de cómo y para qué realiza cada actividad dentro de la institución. ➤ Que conozcan sobre los factores que se utilizarán para evaluar el desempeño de cada empleado de ADEL-Ixcán. ➤ Información básica sobre la evacuación del edificio en caso que se presente una emergencia en las instalaciones.

Continuación tabla XXX...

<p>¿Cuánto?</p>	<p>Se quiere lograr con la capacitación</p>	<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el personal tenga nuevas propuestas para desarrollar cada una de las actividades que se le plantearon en su contrato. ➤ Que se logre una mejor comunicación entre los jefes y subordinados. ➤ Que los empleados conozcan y encuentren una vía para resolver los problemas que se presenten durante la realización de sus actividades.
<p>¿Para quiénes?</p>	<p>Va dirigida para capacitación</p>	<p>Perfil de los destinatarios y cantidad:</p> <p>Como es una capacitación dirigida especialmente al personal de las áreas de administración, gerencia financiera (contabilidad), área de créditos y área técnica.</p> <p>Son 23 personas que conforman el personal de algunas áreas que conforman ADEL-Ixcán.</p>
<p>¿Dónde?</p>	<p>Se hace la capacitación</p>	<p>Localización física del proyecto:</p> <p>Se realizará en el salón de conferencias de la institución de ADEL-Ixcán; ubicada en calle a la Parroquia, zona 1; Playa Grande, Ixcán.</p>
<p>¿Cómo?</p>	<p>Se quiere hacer la capacitación</p>	<p>Contenidos: manuales administrativos, cómo utilizarlos, qué contienen. Qué es la evaluación del desempeño, a quiénes va dirigido y quién va pasar la evaluación.</p> <p>Actividades: presentación de los manuales de funciones, de procedimientos, evaluación del desempeño y un simulacro si la emergencia es incendio.</p> <p>Técnicas: presentación en <i>power point</i>, preguntas directas durante la exposición.</p>

Continuación tabla XXX...

¿Cuándo, en qué tiempo?	Se quiere hacer la capacitación	Cronograma de actividades: forma parte del cronograma de la presentación de los manuales.
¿Quiénes?	Van a realizar la capacitación	Perfil del capacitador: El capacitador será la persona que realizó los manuales administrativos, ya que conoce sobre cómo es la secuencia y la forma de utilizarlos.
¿Cuánto?	Es el presupuesto para poder hacer la capacitación	Para este caso el capacitador es la misma persona que está realizando el proyecto por lo que es parte de lo que debe presentar a la gerencia. Se necesitará de 23 refacciones por 2 ocasiones Precio por refacción de Q 6,00 Total = Q 276,00

Fuente: elaboración propia.

4.1.1. Presentación del manual de funciones

Para la presentación del manual de funciones se obtuvo la presencia de la junta directiva, gerente general, administrador, las gerencias y todo el personal que labora en la institución. Se presenta en qué consiste un manual, para qué sirve y cómo funciona.

Se analiza los puestos de trabajo y las funciones que tiene cada uno, y eliminar las funciones que ya no se realizan y ya no son necesarias para obtener los objetivos.

4.1.2. Presentación del manual de procedimientos

Se presento con todo el personal, gerente general y junta directiva de ADEL-Ixcán sobre el manual, lo que se resalto sobre la recaudación de los procesos en un solo documento y sobre políticas que se pueden utilizar dentro de la institución para llevar un control sobre lo que realizan a diario para obtener los resultados que se necesita en la institución.

4.1.3. Presentación del modelo de evaluación del desempeño

Se les presentó unas fotocopias del manual completo del modelo de la evaluación del desempeño y se les dio a conocer las partes que lleva este manual y sobre las actitudes y aptitudes que se evaluarán en su desempeño.

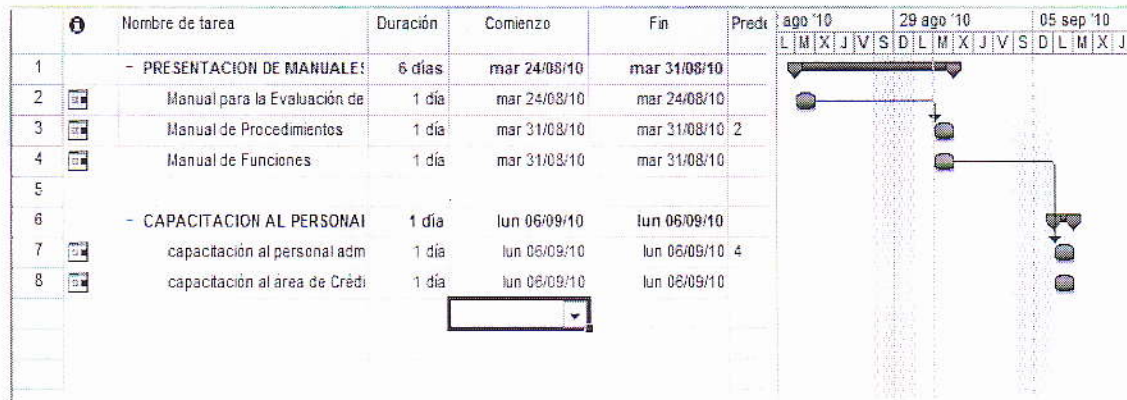
Se discutió cómo funcionará y cómo será utilizado, por lo que en esa presentación se contó con la presencia de la Junta Directiva y todo el personal de la institución.

4.2. Planificación de capacitaciones

4.2.1. Programación de las capacitaciones

La programación que a continuación se presenta en la figura 27, se visualiza de forma general la fecha y el día en que se presentan los manuales administrativos a todos los que trabajan en la institución y los días en que se realizan las capacitaciones a cada área. La planificación de capacitaciones se lleva a cabo de acuerdo al cronograma que se presenta a continuación:

Figura 27. Cronograma de actividades para capacitaciones



Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Capacitación al personal administrativo

Se le da a conocer sobre sus funciones y sobre propuestas que puede utilizar para obtener los resultados que la gerencia necesita. Se le da información sobre las observaciones que se obtuvieron durante el diagnóstico de su puesto.

- Se salta niveles administrativos, por lo que la información que se le debe dar al jefe le da a la asistente.
- La información para alguna reunión o actividad que se debe realizar con todo el personal, no se transmite de la mejor manera por lo que no todos llegan a obtenerla y no asisten.

Con esto se logra informar al administrador sobre algunos errores que está cometiendo en su puesto, siendo informado sobre sus funciones principales que debe realizar en dicho puesto, por lo que se estará evaluando posteriormente sobre el avance que estará teniendo.

4.2.3. Capacitación al personal de créditos

Se les da a conocer como está el recorrido desde el momento de la solicitud de un crédito hasta que el cliente obtiene el cheque. Se les informa de sus funciones más importantes que deben realizar y sobre la secuencia de sus actividades diarias para aprovechar el tiempo al máximo, por el hecho que tienen una actividad que requiere agilizar el análisis y el otorgamiento de un crédito.

4.2.4. Capacitación al personal técnico

Para esta área se les proporciona información de sus funciones más relevantes y cómo en los demás componentes se les da a conocer sobre la jerarquización de cada puesto que lo conforma, y sobre cómo deben dar la información de las actividades y resultados obtenidos, durante su realización.

4.3. Integración del equipo de evaluación del desempeño

El equipo está conformado por un miembro de la Junta Directiva de ADEL-IXCÁN, el administrador y el gerente de cada componente. El equipo será el encargado de velar que la evaluación sea presentada de forma ordenada sin intervenciones por amistad o compadrazgos.

4.3.1. Funciones del equipo de evaluación del desempeño

Las funciones que el equipo de evaluación del desempeño tendrá, son las siguientes.

- Reproducir el manual de evaluación del desempeño.
- Darle a conocer a los jefes de cada componente sobre cómo funciona y como se utiliza.
- Programar las fechas en las que se estarán programando las evaluaciones del desempeño.
- Tabular los resultados que se obtienen al realizar la evaluación.
- Dar a conocer los resultados al Gerente General y Junta Directiva.
- Dar a conocer al ganador del incentivo y/o reconocimiento al personal de la institución.

El encargado en dar a conocer, a todo el personal, sobre el ganador absoluto será el Gerente General.

4.3.2. Definición del equipo

El equipo encargado de la evaluación del desempeño no estará ubicado en ningún nivel administrativo ya que solo realizaran sus actividades cada 6 meses y un par de días para hacerlas, por lo que solo estará integrado por convenio entre la Junta Directiva y la Gerencia. Se les dará a conocer a todo el personal por quienes estarán conformando el equipo.

4.4. Resultados de la capacitación del personal

Para obtener los resultados de esta capacitación, se realizó la evaluación respectiva para considerar los puntos que realmente se pudo hacer al llegar a la mayoría del personal. Se utilizó la técnica de preguntas directas personalmente, en el momento que se dio por concluida la información y solucionar dudas.

La mayoría del personal capacitado estuvo interesado en aprender y conocer sobre los manuales administrativos y sobre puntos de cómo evaluar a un cliente que solicita un crédito y cómo es el procedimiento para estos casos.

Para esta capacitación fue la institución que llevó al expositor para conocer el procedimiento de evaluar cómo se comporta la financiera.

A continuación, se presentan los resultados de la capacitación que se llevó a cabo en las instalaciones de ADEL-Ixcán.

- Se dio a conocer al personal de ADEL-Ixcán sobre las funciones que deben realizar en ella para obtener los resultados y metas propuestas para cada mes.
- El personal de ADEL-Ixcán conoce la secuencia de cómo y para qué realizan cada actividad dentro de la institución y cómo realizarla de una forma eficiente y eficaz, para obtener los resultados de forma inmediata sin pérdida de tiempo en su realización.
- Conocen sobre los factores que se utilizarán para evaluar el desempeño de cada uno de ellos y sobre cómo funciona dicho manual.

- El personal tiene nuevas propuestas para desarrollar cada una de las actividades que se le plantearon en su contrato y sobre algunas recomendaciones de cómo deben realizarlas para obtener los resultados.
- Los empleados buscan nuevas alternativas para resolver los problemas que se les presente en su trabajo.

CONCLUSIONES

1. Al analizar el organigrama que utilizan en la institución, no se visualiza cómo trabaja, por lo que se define nueva reorganización de los puestos y con esto se logra definir que la institución trabaja funcionalmente, diseñado verticalmente en donde concreta el poder en los puntos superiores.
2. Se diseñó el modelo de evaluación del desempeño, en donde considera varios aspectos que se deben tomar como: quiénes se van a evaluar, factores a evaluar, la puntuación de los factores y el instructivo a utilizar en el momento de evaluar a los puestos de trabajo.
3. Desarrollo de un manual de procedimientos, en donde se encuentran las actividades que realiza cada puesto de trabajo, cómo y por qué lo hace; un flujograma sobre cómo va la secuencia de las actividades para obtener un resultado.
4. Un plan de contingencia para la institución, en donde se especifica puntos claves que debe tomarse en cuenta en caso que se presenta un desastre de índole natural o un incendio provocado.

5. Presentación de los manuales administrativos y se capacita sobre cómo utilizarlos y con ello lograr conocer la secuencia de sus actividades y las funciones que no están realizando, y se informan sobre qué puesto están afectando en el momento que no realizan sus funciones.

RECOMENDACIONES

1. Qué la administración de a conocer a todos los puestos de trabajo de forma escrita sus funciones, responsabilidades y autoridad, respecto al puesto que ocupa, y el nivel jerárquico en la que se encuentra, para lograr que visualicen como está estructurada la institución.
2. Al administrador, a la gerencia financiera y a la gerencia de créditos, implemente las nuevas políticas de procedimiento a fin de contribuir con una eficiente administración y lograr aumentar los resultados en menos tiempo.
3. A todos los puestos de trabajo que conforman la institución, deben guiarse con los manuales de funciones y procedimientos, para que logren trabajar con más formalidad y puedan coordinar tanto verbal y de forma escrita los procedimientos que deben realizar.
4. Qué la gerencia general implemente la reestructura organizacional para los requerimientos actuales de acuerdo al crecimiento y formalidad que necesita la Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán.
5. Qué el puesto del administrador diseñe e implemente nuevas políticas y procedimientos, para obtener más formalidad en el momento de coordinar actividades que son transcendentales para la institución.

6. A la Gerencia General para tomar en cuenta la propuesta modificada de la misión de la asociación es: “Somos una asociación civil, dedicada a fomentar la inversión mediante la oferta de mejor y más completo servicio financiero para el fortalecimiento de las bases, para potenciar el desarrollo económico”.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. *Soporte técnico, análisis financiero*. Guatemala: BID, 2009. 46 p.
2. BENAVIDES, Raymundo Javier. *Administración*. México: McGraw-Hill, 2004. 346 p.
3. DÍAZ, María Antonieta. "Reestructura organizacional de una empresa familiar comercializadora de vidrios y materiales de aluminio". Licenciada en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2007. 71 p.
4. FRANKLIN. Enrique Benjamín. *Organización de empresas*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2004. 366 p. ISBN: 970-10-3944-0.
5. MINISTERIO DE SEGURIDAD, Dirección General de Defensa Civil de la provincia de Buenos Aires. *Como elaborar de un plan*. Buenos Aires: Ministerio de seguridad, 2005. 46 p.

6. MORALES, Raúl Horacio. "Diseño de un sistema de recepción de materia prima a granel y elaboración del manual de puestos y funciones para el personal operativo del departamento de producción en Purina de Guatemala, S.A". Trabajo de graduación ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2006. 234 p.

7. RODRÍGUEZ, Joaquín. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. 3a ed. Nueva York: Thomson, 2005. 250 p.

ANEXOS

Lista de requisitos para solicitar un crédito en ADEL-Ixcán

1	Fotocopia completa de pasta a pasta de la cédula de vecindad (100% legible).
2	Solicitud dirigida a la gerencia de créditos de ADEL-Ixcán. (Ver formato de solicitud en figura 29).
3	Escritura con su plano original de la parcela objeto de inversión.
4	Certificación reciente del registro de la propiedad.
5	Fotocopia del boleto de ornato del año que presenta la solicitud.
6	Fotocopia de la constancia de residencia (recibo de Luz eléctrica y/o agua potable), si no cuenta con luz, carta hecha por el alcalde auxiliar o del COCODE de la comunidad.
7	Presentar plan de inversión del préstamo solicitado.
8	Presentar estado de cuenta de préstamos si lo tuviere en otras Instituciones (Génesis Empresarial, Fondesol, Banrural, Pastoral Social, Cacic) solicitado.
9	Presentar fotocopia carné y Nit actualizado.
10	Si el fiador es empleado estatal y/o iniciativa privada, presentar certificación laboral, en la que se conste sueldo mensual percibido, puesto y tiempo laboral, esta será realizada, firmada y sellada por el patrono del empleado.
11	El fiador deberá de presentar carta de anuencia, aceptando ser fiador.
12	Adjuntar patente de comercio del comercio, si la tuviere, y/o tarjeta de salud del propietario del negocio.
13	Presentar una carta de referencia o de recomendación del deudor.
14	Fiador.

Fuente: ADEL-Ixcán

**Orden que debe llevar los documentos en el expediente de la financiera de
ADEL-Ixcán**

1. Pagaré No. _____
2. Calendario de pagos (microfinanzas).
3. Resolución del comité de créditos.
4. Dictamen de crédito.
5. Solicitud de crédito.
6. Plan de inversión.
7. Comprobante de gastos.
8. Cédula de vecindad del que se le da el crédito.
9. Estado patrimonial.
10. Certificado de utilidades del que pide crédito.
11. NIT.
12. Recibo de agua luz.
13. Patente de comercio.
14. Solicitud de crédito.
15. Cédula del fiador.
16. Estado patrimonial del fiador.
17. NIT fiador.
18. Boleto de ornato del fiador.
19. Recibo de luz del fiador.
20. Patente de comercio fiador.
21. Certificado de utilidades del fiador.
22. Carta de aceptación de ser fiador.

Fuente: ADEL-Ixcán

Modelo de pagaré que utiliza el área de crédito de ADEL-Ixcán

PAGARÉ (número correlativo) - (año)

DEUDOR: _____ (NOMBRES Y APELLIDOS),
identificándose con cédula de vecindad de orden _____ y de
registro número _____ (LETRA Y
NÚMERO) extendida en la Municipalidad de
_____, departamento _____;
y con domicilio en _____.

FIADOR: _____ (NOMBRES Y
APELLIDOS), identificándose con cédula de vecindad de orden
_____ y de registro número _____
(LETRA Y NÚMERO) extendida en la municipalidad de
_____, departamento _____;
y con domicilio en _____.

FINANCIADOR: Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL-Ixcán, lote
número 40 calle de la Parroquia, zona 1, Playa Grande, Ixcán,
departamento de El Quiché; a través del Fideicomiso "**(Nombre
de la línea que financia el crédito)**"

VALOR: _____ QUETZALES EXACTOS (Q. 000.00)

INTERESES: Tasa de interés anual de _____ (%), sobre saldos
deudores.

LUGAR DE PAGO: Agencias de BANRURAL S.A. Depositar a cuenta monetaria que
se indique, a favor de **ADEL- Ixcán** y/o en la caja receptora de
ADEL- Ixcán.

DESTINO: Capital de trabajo, _____.

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO

Que por virtud del **presente título valor**, el señor _____,
pagará incondicionalmente, a la orden de Agencia de Desarrollo Económico Local de
Ixcán, **ADEL Ixcán**, o a quien represente sus derechos en la dirección indicada, en las
fechas de amortización por cuotas señaladas en la cláusula segunda de este mismo
pagaré, la suma de _____ **Quetzales Exactos (Q00.00)**, más

los intereses señalados en la cláusula tercera de este documento, y comisiones o cargos adicionales que se indican en la cláusula cuarta.

CLÁUSULA SEGUNDA: PLAZO

El señor _____, pagará la suma indicada en la cláusula anterior en un plazo de _____ meses, contados a partir de la fecha del desembolso de los fondos, mediante cuotas mensuales, consecutivas, que incluye capital e intereses por un monto de _____ **quetzales exactos (Q.00.00)**.

CLÁUSULA TERCERA: INTERESES

El señor _____, **reconocerá intereses** sobre los saldos deudores sobre la suma de este pagaré a una tasa anual calculada de la forma siguiente: _____.

El pago final incluirá el saldo de capital más los intereses pactados y cualquier cobro adicional, costo o cargo, si este no fuera pagado en la fecha de vencimiento. Los pagos efectuados por el señor _____ con relación al presente pagaré, será aplicados en primer término al interés acumulado, luego al capital, y cualquier monto restante se aplicará a cualquier cobro adicional, costo o cargo de mora.

CLÁUSULA CUARTA: ACELERATORIA

El tenedor podrá declarar insubsistentes los plazos de esta obligación o de las cuotas que constituyen el saldo y exigir su pago inmediato judicial o extrajudicialmente en los siguientes casos: (a) cuando los deudores incumplan cualquiera de las obligaciones derivadas del presente documento, incluido cualquier incumplimiento de pago de cualquier cuota de capital o intereses; y (b) cuando los deudores se declaren en estado de quiebra.

En caso de aceleración por parte del Financiadore y/o de la ejecución forzosa de las obligaciones aquí asumidas, el Deudor se compromete a pagar los gastos legales del Financiadore que se hayan incurrido a efectos de lograr dicho pago.

El usuario pagará el _____ por ciento (____%) en concepto de **Formalización** de este crédito, al momento de concederle el mismo.

CLÁUSULA QUINTA: IMPUESTOS DE TIMBRE

Los gastos originados por concepto de impuestos de timbre correrán a cargo de los deudores.

CLÁUSULA SEXTA: JURISDICCIÓN APLICABLE

Este pagaré se registrará y será ejecutable bajo las leyes de la República de Guatemala.

CLÁUSULA SÉPTIMA: GARANTÍAS PARA ADEL IXCÁN, Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán

Los señores _____ y _____, **GARANTIZAN** el cumplimiento de las obligaciones que asumen en virtud del presente pagaré como principales pagadores, sin aviso y sin protesto, **con la generalidad de sus bienes presentes y futuros;** principalmente con

_____.

(Según documentos que se adjuntan al expediente). A cuyo efecto **renuncian expresamente** a cualquier derecho o acción dilatoria o preventiva que pretenda evitar o dilatar el pago de las cantidades adeudadas.

CLÁUSULA OCTAVA: PREVISIONES GENERALES

El Financiadore puede prescindir o demorar cualquiera de sus derechos o facultades reconocidos en este pagaré, sin perder ninguno de ellos. Del mismo modo está expresamente facultado para renovarlo o extender su plazo las veces que considere conveniente a sus intereses, a su sola condición de notificar por escrito su determinación al señor _____, con la debida antelación.

Los señores _____ y _____ declaran conocer y aceptar el tenor y contenido de todo lo estipulado en el presente pagaré, **obligándose a su fiel y estricto cumplimiento.**

DEUDOR
(Nombres y apellidos)

FIADOR
(Nombres y apellidos)

Fecha: _____ de _____ del año _____.

En el Municipio de Playa Grande, Departamento de El Quiché, el día _____ de _____ del año _____, Yo el infrascrito Notario **DOY FE:** que las firmas que anteceden son Auténticas, por haber sido puesta en mi presencia el día de hoy por los señores _____ y _____, quienes se identifican con las Cédulas de Vecindad con número de Orden _____ (), y de Registros números _____ (), y _____ () respectivamente, extendidas en la Municipalidad de _____, departamento de _____. Los comparecientes vuelven a firmar al pie de la presente, en unión al Notario autorizante, en fe de su Autenticidad.

DEUDOR

(Nombres y apellidos)

FIADOR

(Nombres y apellidos)

ANTE MÍ

Fuente: ADEL-Ixcán.

Modelo de dictamen que utiliza el área de crédito de ADEL-Ixcán

**AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN
GERENCIA DE CRÉDITO**

DICTAMEN DE CRÉDITO No. _____. (Nombre de la línea de financiamiento)

1. DATOS DEL SOLICITANTE:

- a) Nombre completo: _____
- b) Edad: _____ Años
- c) No. Cédula: Orden _____ y Reg. No. _____, Ext. En _____
- d) Estado civil: _____
- e) Originario de: _____
- f) Residencia actual: _____
- g) Profesión: _____
- h) Teléfono: _____
- i) Referencia familiar: _____
- j) Referencia comercial: _____
- k) Referencia bancaria: _____
- l) Identificación tributaria número: _____
- m) Lugar de inversión: _____

2. DESTINO DEL PRÉSTAMO

3. MONTO DEL PRÉSTAMO

4. FORMA DE DESEMBOLSO

5. FORMA DE PAGO

Cuotas niveladas mensuales que incluyen **capital e intereses**, por un valor cada una de _____ Quetzales Exactos (**Q. 00.00**).

6. TASA DE INTERÉS

_____ % anual cargado a cuotas niveladas y sobre saldos.

7. PLAZO

_____ (), meses contados a partir del primer y único desembolso.

8. GARANTÍAS

Fiduciaria, solidaria y mancomunada de _____ y de _____, quiénes estarán vigentes hasta la total cancelación del crédito.

9. COMISIÓN DE FORMALIZACIÓN

_____ % sobre el monto del préstamo

10. CONDICIONES GENERALES

- a) El atraso de una sola cuota **ADEL IXCÁN** podrá dar por plazo vencido el contrato y solicitará por la vía correspondiente el pago inmediato de los saldos del crédito, así como el pago de los intereses convenidos.
- b) El pago del préstamo se realizará en las oficinas de **ADEL IXCÁN**, sin necesidad de cobro ni requerimiento alguno.
- c) Si el pago no se efectuará en la fecha convenida, **ADEL IXCÁN** realizará gestión de cobro y un recargo al monto total de la cuota atrasada por un valor de Q. 100.00
- d) Recargo por mora, si llegará a retrasar los pagos se realizará un recargo por mora de 28% al monto vencido del préstamo y a los intereses no percibidos.
- e) En base al análisis efectuado a al Señor: _____, **(deudor)**, posterior a la obtención de la información financiera, se comprobó que la diferencia entre sus ingresos y egresos, arroja un saldo solvente, determinándose que el mismo posee la capacidad suficiente para cubrir mediante cuotas mensuales el crédito que solicita.
- f) Asimismo, el financiamiento a obtener será reforzado mediante la garantía fiduciaria solidaria de él _____ y _____, **(fiadores)** quiénes se mantendrán vigentes hasta la cancelación total del financiamiento, quiénes además, poseen la capacidad necesaria para cubrir cualquier saldo insoluto que dejare la normal recuperación del mismo, tanto en capital como en intereses.
- g) Se aprueba la solicitud al crédito requerido, en virtud que dentro del reglamento de asistencia financiera con recursos provenientes del fideicomiso " _____ **(nombre de la línea de financiamiento)**", el mismo cumple con los requisitos exigidos para ser beneficiado a través del mismo, por

lo que se eleva al conocimiento del respetable comité de créditos para su aprobación correspondiente.

h) En conclusión al análisis efectuado sobre la información financiera presentada por el empresario: _____, se eleva la solicitud de préstamo al comité de créditos, en las condiciones siguientes:

- a. **1-h) Monto del financiamiento:** _____ quetzales exactos (**Q. 000.00**)
- b. **2-h) Tasa de interés:** _____ por ciento (___%), anual, sobre saldos deudores.
- c. **3-h) Plazo autorizado:** _____ (___) meses, contados a partir del primer y único desembolso.

i) Financiamiento a otorgarse con recursos del fideicomiso “ _____ (nombre de la línea de financiamiento)”.

APROBADO POR:

VISTO BUENO:

ASESOR DE CRÉDITO.

GERENCIA DE CRÉDITOS ADEL IXCÁN.

OBSERVACIONES GERENCIA DE CRÉDITOS:

Playa Grande, Ixcán, El Quiché, _____ de _____ del año _____.

Fuente: ADEL- Ixcán

Modelo de resolución que utiliza el área de crédito de ADEL-Ixcán



**AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
DE IXCÁN**

RESOLUCIÓN No. (Nombre de la línea) -- (número) -- (año)

EL COMITÉ DE CRÉDITOS DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE IXCÁN (ADEL-IXCÁN), CON SEDE EN PLAYA GRANDE IXCÁN EL QUICHÉ.

En base al reglamento general de créditos de la Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán ADEL-Ixcán, con sede en Playa Grande, Ixcán el Quiché y el dictamen número, _____ - _____ del departamento de créditos de fecha ____ de _____ del año _____; El Comité de créditos con la facultad que le confiere.....

RESUELVE:

AUTORIZAR CRÉDITO A: _____, con recursos provenientes del fideicomiso, _____, de la siguiente manera:

MODALIDAD: préstamo fiduciario, solidario.

TIPO DE OPERACIÓN: Crédito (individual y/o grupal)

SOLICITANTE: _____

MONTO AUTORIZADO: _____ quetzales exactos **(Q.00.00)**

DESTINO: _____

**DIRECCIÓN DEL USUARIO
Y LUGAR DE INVERSIÓN:** _____

GARANTÍA: Fiduciaria, solidaria y mancomunada de: _____, cédula de vecindad número de orden (_____), y de registro número _____; extendida en la municipalidad de _____, quién estará vigente hasta la total cancelación del préstamo.

DIRECCIÓN DE LA GARANTÍA FIDUCIARIA: _____

FORMA DE PAGO: Posteriormente de estructurado el crédito a que se refiere la presente resolución presentando el testimonio de la escritura pública respectiva, se procederá así:

Directamente al solicitante en una sola entrega, mediante documento legal de pago (cheque) a nombre de _____, por la cantidad de: _____ **quetzales exactos (Q. 00.00)**

TOTAL A DESEMBOLSAR: _____ (_____ **quetzales exactos**).

PLAZO: _____ () **MESES**, contados a partir de la fecha del desembolso de los fondos del crédito.

TASA DE INTERÉS: _____ **% ANUAL**, pagadera mensualmente, incorporada a la cuota nivelada mensual, a partir de la entrega de los fondos.

RECARGO POR MORA: De no cancelarse los intereses en fecha señalada, La Agencia de Desarrollo Económico Local de Ixcán, cobrará un recargo anual sobre los intereses vencidos del 28% sobre la tasa vigente, los deberán de computarse a partir del primer día respectivo de vencimiento

FORMA DE RECUPERACIÓN: Mediante () _____ cuotas niveladas, mensuales y consecutivas que incluye el capital e intereses de **Q.** _____, a partir de la fecha del desembolso de los fondos del crédito.

OTRAS CONDICIONES:

a). El solicitante se compromete a presentar cualquier otra información que **ADEL IXCÁN**, requiera (contable, financiera, administrativa, social o legal), cuando se realicen las inspecciones de campo y se verifique la correcta inversión de los fondos de acuerdo al destino indicado.

b). La presente resolución tendrá una plazo de **SESENTA DÍAS** (60) hábiles para la formalización, contados a partir de la fecha de notificación al solicitante.

Playa Grande, Ixcán, El Quiché, a los _____ días del mes de _____ del año _____.


PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Fuente: ADEL-Ixcán

Modelo de solicitud de crédito que utiliza el área de crédito de ADEL-Ixcán



SOLICITUD DE CREDITO

Fecha: Dia Mes Año

Datos personales

Solicitante: No. De Tel:

Cédula, No. De Orden: Registro: Ext. ext:

Estado Civil: Nombre del conyugue:

Profesion u oficio: Edad (a):

Actividad a la que se dedica:

Dirección personal:

Datos del financiamiento

Inversión		Utilidades o Ingresos	
PRESTAMO OBTENIDO		INGRESOS PROMEDIO 30 DIAS	
pago de luz y agua		OTROS INGRESOS VARIOS	
Suma	Q0.00	Suma	Q0.00
		Diferencia:	Q0.00

Otros Ingresos (detalle): Los otros ingresos se refieren a traslados por fletes y acarreos y menor ingresos agrícolas

Servicios de la deuda:

Intereses o cuota riv:	<input type="text"/>	Otros:	<input type="text"/>	Suma:	Q0.00
------------------------	----------------------	--------	----------------------	-------	-------

Excedente o utilidad neta del proyecto: Q0.00

Rentabilidad (%): 4.0170%

Garantías

Garantías prendarias:	Valor Comercial:	Valor garantizado (-30% del V.C):
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Q0.00
		Q0.00

Franza: No. De Ced:

Fuente: ADEL-Ixcán

APÉNDICE

Resultados de la evaluación que se pasó a tres puestos de trabajo en la institución de ADEL-Ixcán.

Resultados de la evaluación del desempeño del cobrador

<i>Fecha de aplicación</i>	Día 09	Mes 09	Año 2010
----------------------------	--------	--------	----------

I. DATOS DEL PERSONAL SUJETO A EVALUACIÓN

Nombre(s) y apellidos:	Luis Hernández
Puesto que desempeña:	Cobrador
Antigüedad en el puesto:	2 años
Grupo de puestos al que pertenece:	Mandos bajos

II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL

Realiza cobros en la cabecera municipal y en las comunidades
Visitar a los clientes que han caído en mora
Revisión de los clientes que caen en morosidad

III. DESCRIPCIÓN DE LAS METAS

META 1	Mantener la cartera en un 0,3% de mora
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	El día 25 de cada mes
META 2	Realizar cobro al 85% de los clientes morosos
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	El día 25 de cada mes

Continuación descripción de las metas.

META 3	Realizar recuperaciones en un 75 de cada línea de crédito
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	Antes de presentar el informe mensual

Evaluación de las metas

Puntuación de los términos de los indicadores para las metas


	PARÁMETROS DE RESULTADOS				PARÁMETROS DE OPORTUNIDADES			SUB-TOTAL DE METAS
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO	
	8,5 PUNTOS	7 PUNTOS	6 PUNTOS	0 PUNTOS	4 PUNTOS	3,5 PUNTOS	3 PUNTOS	
META 1		7				3,5		10,5
META 2	8,5				4			12,5
META 3	8,5				4			12,5
PUNTAJE TOTAL DE LAS METAS								35,5

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de los factores del trabajador a evaluarse.

Instrucciones: la evaluación cuenta con 25 preguntas. Marque con una "X" en SI o NO, haga observaciones cuando lo considere necesario y en caso de no hacer comentarios cruce el espacio con una diagonal. Con más de seis respuestas negativas, se programará para capacitación. Valor de cada afirmación positiva es de dos puntos que se sumará a la calificación global.

Lista de verificación para el cobrador

	<h3>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</h3>
---	----------------------------------

NOMBRE DEL EMPLEADO: Luis Hernández

PUESTO: Cobrador

FECHA DE LA EVALUACIÓN: 09/09/2010

OBJETIVO: DETENCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

	AFIRMACIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿TIENE ELABORADO EL INFORME PARA AUDITORIAS A TIEMPO?	X		
2	¿TIENE PLANIFICADAS LAS REVISIONES POR SU JEFE?	X		
3	¿TIENE ELABORADOS LOS RESPALDOS MENSUALES PARA INFORMES?	X		
4	¿PROPONE SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE LES PRESENTA?	X		
5	¿MANTIENE ACTUALIZADA LA LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS?	X		
6	¿REALIZA TRABAJOS EXCELENTES SIN COMETER ERRORES?	X		
7	¿REALIZA TRABAJOS UTILIZANDO LA EXACTITUD Y PRESENTACIÓN?	X		
8	¿MANTIENE EVIDENCIA DE LAS REVISIONES POR SU JEFE?	X		
9	¿CONOCE LA VISIÓN, MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN?	X		

Continuación lista de verificación para el cobrador.

10	¿CONOCE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA?	X		
11	¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?	X		
12	¿CONOCE CUÁLES SON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS?	X		
13	¿SABE CUÁL ES LA NORMA QUE ESTABLECE LAS DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO?		X	
14	¿APLICA LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?	X		
15	¿ACEPTA CAMBIOS Y SUGERENCIAS DE LOS SUPERIORES?	X		
16	¿MUESTRA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABE UTILIZAR POSITIVAMENTE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA?	X		
17	¿MANIFIESTA DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO?	X		
18	¿MANTIENE UNA BUENA INTERACCIÓN CON JEFES, COMPAÑEROS Y PÚBLICOS?	X		
19	¿NO REQUIERE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR SUS FUNCIONES?	X		
20	¿APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN?	X		
21	¿REALIZA APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO?	X		

Continuación lista de verificación para el cobrador.

22	¿DEMUESTRA COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONE MEJORAS?	X		
23	¿NO ES LENTO Y DEMORADO EN LAS ACTIVIDADES?	X		
24	¿NO TEME PEDIR AYUDA A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	X		
25	¿CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS?	X		

Fuente: elaboración propia.

Integración de la calificación global

(Calificación del cumplimiento de metas) + (Calificación de lista de verificación = calificación global

Puntaje total de metas	35,5
Puntaje total de afirmaciones	48
Calificación global	83,5
Nivel de desempeño	bueno

Resultados de la evaluación del desempeño de la gerente financiera

<i>Fecha de aplicación</i>	Día 10	Mes 09	Año 2010
----------------------------	--------	--------	----------

I. DATOS DEL PERSONAL SUJETO A EVALUACIÓN

Nombre(s) y apellidos:	Ruth Roque
Puesto que desempeña:	Gerencia financiera
Antigüedad en el puesto:	3 año
Grupo de puestos al que pertenece:	Mandos medios

II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL

Revisión de las cuentas bancarias de la institución.
Firmar cheques de aprobación para créditos o pago a proveedores.
Revisa la disponibilidad financiera para próximos pagos.

III. DESCRIPCIÓN DE LAS METAS

META 1	Pago a proveedores en un 100%.
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	Al finalizar el mes
META 2	Revisión en un 85% de los clientes morosos para darle seguimiento.
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	Antes de la entrega del informe del área de créditos.
META 3	Plantear nuevas políticas y procedimientos para su puesto.
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	El primer día hábil del mes.

Evaluación de las metas

Puntuación de los términos de los indicadores para las metas

	PARÁMETROS DE RESULTADOS				PARÁMETROS DE OPORTUNIDADES			SUB-TOTAL DE METAS
	<i>MUY BUENO</i>	<i>BUENO</i>	<i>REGULAR</i>	<i>DEFICIENTE</i>	<i>ANTES DEL PLAZO</i>	<i>EN EL PLAZO</i>	<i>DESPUÉS DEL PLAZO</i>	
	8,5 PUNTOS	7 PUNTOS	6 PUNTOS	0 PUNTOS	4 PUNTOS	3,5 PUNTOS	3 PUNTOS	
META 1	8,5				4			12,5
META 2	8,5					3,5		11,5
META 3		7			4			11
PUNTAJE TOTAL DE LAS METAS								35

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de la lista de verificación del trabajador a evaluarse

Instrucciones: la evaluación cuenta con 25 preguntas. Marque con una "X" en SI o NO, haga observaciones cuando lo considere necesario y en caso de no hacer comentarios cruce el espacio con una diagonal. Con más de seis respuestas negativas, se programará para capacitación. Valor de cada afirmación positiva es de dos puntos que se sumará a la calificación global.

Lista de verificación para la gerente financiera

	<h3>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</h3>
---	----------------------------------

NOMBRE DEL EMPLEADO: Ruth Roque

PUESTO: Gerente financiera

FECHA DE LA EVALUACIÓN: 10/09/2010

OBJETIVO: DETENCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

	AFIRMACIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿TIENE ELABORADO EL INFORME PARA AUDITORIAS A TIEMPO?	X		
2	¿TIENE PLANIFICADAS LAS REVISIONES POR SU JEFE?	X		
3	¿TIENE ELABORADOS LOS RESPALDOS MENSUALES PARA INFORMES?	X		
4	¿PROPONE SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE LES PRESENTA?	X		
5	¿MANTIENE ACTUALIZADA LA LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS?		X	
6	¿REALIZA TRABAJOS EXCELENTES SIN COMETER ERRORES?	X		
7	¿REALIZA TRABAJOS UTILIZANDO LA EXACTITUD Y PRESENTACIÓN?	X		
8	¿MANTIENE EVIDENCIA DE LAS REVISIONES POR SU JEFE?		X	
9	¿CONOCE LA VISIÓN, MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN?	X		
10	¿CONOCE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA?	X		

Continuación lista de verificación para la gerente financiera.

11	¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?	X		
12	¿CONOCE CUÁLES SON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS?	X		
13	¿SABE CUÁL ES LA NORMA QUE ESTABLECE LAS DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO?		X	
14	¿APLICA LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?	X		
15	¿ACEPTA CAMBIOS Y SUGERENCIAS DE LOS SUPERIORES?	X		
16	¿MUESTRA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABE UTILIZAR POSITIVAMENTE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA?	X		
17	¿MANIFIESTA DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO?	X		
18	¿MANTIENE UNA BUENA INTERACCIÓN CON JEFES, COMPAÑEROS Y PÚBLICOS?	X		
19	¿NO REQUIERE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR SUS FUNCIONES?	X		
20	¿APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN?	X		
21	¿REALIZA APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO?	X		
22	¿DEMUESTRA COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONE MEJORAS?	X		
23	¿NO ES LENTO Y DEMORADO EN LAS ACTIVIDADES?	X		
24	¿TEME PEDIR AYUDA A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	X		

Continuación lista de verificación para la gerente financiera.

	25 ¿CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS?	X		
--	--	---	--	--

Fuente: elaboración propia.

Integración de la calificación global

(Calificación del cumplimiento de metas) + (Calificación de factores) = calificación
--

Puntaje total de metas	35
Puntaje total de afirmaciones	44
Calificación global	79
Nivel de desempeño	bueno