



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

**ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA, PARA QUE  
RESPONDAN DE MANERA EFICIENTE, OPORTUNA Y ESTANDARIZADA A LA  
OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

**Peter Rodolfo Estrada Rosas**

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, julio de 2013



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA, PARA QUE  
RESPONDAN DE MANERA EFICIENTE, OPORTUNA Y ESTANDARIZADA A LA  
OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**PETER RODOLFO ESTRADA ROSAS**

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2013





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de de León
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento de Serrano
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:

**ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA, PARA QUE  
RESPONDAN DE MANERA EFICIENTE, OPORTUNA Y ESTANDARIZADA A LA  
OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 16 de noviembre del 2011.

**Peter Rodolfo Estrada Rosas**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA  
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 05 de marzo de 2013.  
REF.EPS.DOC.282.03.13.

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

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

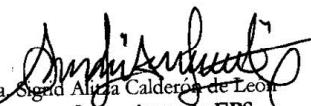
Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Peter Rodolfo Estrada Rosas**, Carné No. **199910496** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **“ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA, PARA QUE RESPONDAN DE MANERA EFICIENTE, OPORTUNA Y ESTANDARIZADA A LA OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS”**.

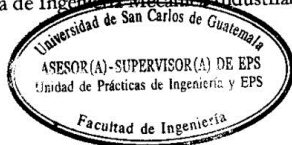
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

  
Inga Sigad Alicia Calderón de León  
**Asesora-Supervisora de EPS**  
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



SACdL/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA  
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 05 de marzo de 2013.  
REF.EPS.D.189.03.13

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

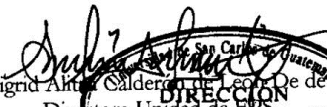
Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **“ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA, PARA QUE RESPONDAN DE MANERA EFICIENTE, OPORTUNA Y ESTANDARIZADA A LA OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS”** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Peter Rodolfo Estrada Rosas** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo como Asesora-Supervisora de EPS y Directora, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,  
“Id y Enseñad a Todos”

  
Inga. Sigrid Alitza Calderón de León, De de León  
DIRECCIÓN  
Unidad de EPS  
Facultad de Ingeniería

SACdLDdL/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

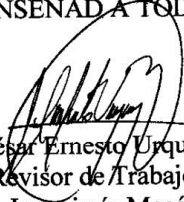


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.059.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA, PARA QUE RESPONDAN DE MANERA EFICIENTE, OPORTUNA Y ESTANDARIZADA A LA OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**, presentado por el estudiante universitario **Peter Rodolfo Estrada Rosas**, 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, abril de 2013.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.187.013

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 **ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA, PARA QUE RESPONDAN DE MANERA EFICIENTE, OPORTUNA Y ESTANDARIZADA A LA OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**, presentado por el estudiante universitario **Peter Rodolfo Estrada Rosas**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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



Guatemala, julio de 2013.

/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 474.2013

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: **ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA, PARA QUE RESPONDAN DE MANERA EFICIENTE, OPORTUNA Y ESTANDARIZADA A LA OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**, presentado por el estudiante universitario **Peter Rodolfo Estrada Rosas**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno  
Decano en Funciones

Guatemala, 3 de julio de 2013

/gdech





## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	XXI
1. GENERALIDADES DE VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA.....	1
1.1. Descripción.....	1
1.2. Visión.....	2
1.3. Misión.....	2
1.4. Valores centrales.....	2
1.5. Servicios que presta la institución .....	3
1.5.1. Desarrollo transformador.....	3
1.5.2. Promoción de justicia .....	3
1.5.3. Asuntos humanitarios de emergencia .....	4
1.6. Ubicación.....	4
1.7. Estructura organizacional .....	5
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL .....	9
2.1. Diagnóstico de la situación actual .....	9
2.1.1. Diagnóstico de la problemática de la empresa .....	9
2.1.2. Diagrama Causa y Efecto.....	13
2.2. Análisis de procesos y procedimientos actuales .....	13
2.2.1. Toma de decisiones .....	14
2.2.2. Políticas internas .....	19

2.2.2.1.	Compras y emisión de cheques .....	19
2.2.2.1.1.	Análisis a la política de compras .....	23
2.2.2.2.	Gastos de viaje .....	25
2.2.2.3.	Adelantos .....	27
2.2.2.3.1.	Análisis a la política de adelantos .....	28
2.2.2.4.	Caja chica .....	28
2.2.2.4.1.	Análisis a la política de caja chica.....	31
2.2.2.5.	Contrataciones .....	32
2.2.2.6.	Fondo fijo .....	32
2.2.2.6.1.	Análisis a política de fondo fijo .....	32
2.2.3.	Procesos y procedimientos .....	34
2.2.3.1.	Administración.....	34
2.2.3.1.1.	Activos fijos.....	34
2.2.3.2.	Logística.....	37
2.2.3.2.1.	Análisis a control de existencias .....	38
2.2.3.3.	Compras o gastos .....	39
2.2.3.4.	Recursos humanos .....	39
2.2.3.4.1.	Análisis a los procedimientos de recursos humanos .....	40
2.2.3.5.	Finanzas.....	41
2.2.3.5.1.	Solicitud de desembolso .....	41
2.2.3.6.	Contabilidad .....	45

	2.2.3.7.	Auditoría .....	47		
		2.2.3.7.1.	Análisis de los procedimientos de auditoría .....	48	
2.3.		Propuesta de mejora .....	48		
	2.3.1.	Redefinición de cuadro de autoridad .....	48		
		2.3.1.1.	Planificación de oficina nacional y PDA .....	49	
		2.3.1.2.	Nuevos programas y proyectos .....	51	
		2.3.1.3.	Administración de recursos .....	52	
		2.3.1.4.	Gestión del talento humano .....	53	
		2.3.1.5.	Informes financieros y narrativos .....	54	
		2.3.1.6.	Publicaciones e impresiones .....	56	
		2.3.1.7.	Adquisición de bienes y servicios .....	56	
	2.3.2.	Actualización de políticas internas.....	60		
	2.3.3.	Manual Administrativo y Financiero.....	61		
		2.3.3.1.	Administración .....	62	
			2.3.3.1.1.	Política de vehículos .....	62
			2.3.3.1.2.	Control de activos fijos ....	75
			2.3.3.1.3.	Seguridad corporativa ....	84
			2.3.3.1.4.	Seguros.....	91
			2.3.3.1.5.	Servicios básicos .....	94
		2.3.3.2.	Logística de insumos y suministros .....	94	
			2.3.3.2.1.	Política de almacenaje y bodegas .....	95
		2.3.3.3.	Política de compras .....	102	
		2.3.3.4.	Recursos humanos.....	109	
			2.3.3.4.1.	Reclutamiento y selección .....	109

	2.3.3.4.2.	Contratación de personal.....	112
	2.3.3.4.3.	Inducción .....	115
2.3.3.4.4.		Nóminas y planillas de salarios .....	117
	2.3.3.4.5.	Incrementos o ajustes salariales.....	119
	2.3.3.4.6.	Vacaciones, permisos y ausencias.....	119
	2.3.3.4.7.	Terminación laboral .....	121
	2.3.3.4.8.	Beneficios del personal..	124
	2.3.3.4.9.	Evaluación del desempeño .....	126
2.3.3.5.		Finanzas.....	127
	2.3.3.5.1.	Presupuestos.....	127
	2.3.3.5.2.	Replanificaciones.....	129
	2.3.3.5.3.	Informes financieros.....	131
	2.3.3.5.4.	Solicitudes de desembolso .....	133
	2.3.3.5.5.	Liquidaciones de desembolso .....	136
2.3.3.6.		Contabilidad .....	138
	2.3.3.6.1.	Nomenclatura contable..	139
	2.3.3.6.2.	Efectivo y bancos.....	141
	2.3.3.6.3.	Cuentas por cobrar .....	152
	2.3.3.6.4.	Cuentas por pagar .....	155
	2.3.3.6.5.	Política de gastos de viaje .....	157
	2.3.3.6.6.	Contabilidad fiscal.....	161

	2.3.3.6.7.	Documentos de soporte .....	164
	2.3.3.6.8.	Registros de diario .....	166
	2.3.3.6.9.	Inventarios.....	170
	2.3.3.6.10.	Notas de cargo.....	173
	2.3.3.6.11.	Fondos locales .....	174
	2.3.3.6.12.	Obligaciones legales, fiscales y tributarias.....	175
	2.3.3.7.	Auditoría .....	177
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN DE AHORRO ENERGÉTICO .....		179
3.1.	Situación actual del consumo eléctrico en la empresa.....		179
3.1.1.	Diagnóstico.....		179
3.1.1.1.	Consumo anual de la empresa en los últimos 5 años .....		181
3.1.1.2.	Variación del precio de electricidad en los últimos 5 años.....		181
3.1.1.3.	Consumidores .....		182
3.1.1.4.	Indicadores .....		184
3.1.2.	Análisis y estrategias.....		185
3.2.	Plan de ahorro propuesto .....		186
3.2.1.	Iluminación .....		186
3.2.2.	Equipos de cómputo.....		189
3.2.3.	Oasis .....		189
3.2.	Aplicación de plan de mejora .....		190
3.3.1.	Áreas de mejora, medidas para reducción de consumo y responsables.....		194

4.	FASE DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE .....	195
4.1.	Capacitación al personal .....	195
4.1.1.	Diagnóstico de necesidades de capacitación .....	195
4.1.2.	Plan de capacitación .....	196
4.1.3.	Beneficios y forma de interpretación del Manual administrativo financiero .....	196
4.2.	Exposiciones parciales y resultados obtenidos .....	197
4.2.1.	Taller administrativo financiero.....	198
4.2.2.	Test de comprensión de nuevos procesos y procedimientos.....	200
4.2.2.1.	Evaluación por casos, área de bodega.....	200
4.2.2.2.	Evaluación por casos, área de activos fijos.....	201
4.2.2.3.	Evaluación por casos, adquisiciones....	202
4.2.2.4.	Evaluación por casos, área de vehículos .....	203
4.2.2.5.	Evaluación por casos, contrataciones ..	204
4.2.3.	Sesiones de refuerzo y resolución de dudas .....	205
4.3.	Exposición final y resultados obtenidos .....	207
	CONCLUSIONES .....	213
	RECOMENDACIONES.....	215
	BIBLIOGRAFÍA.....	217

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Mapa de ubicación de los Programas de Desarrollo de Área.....	5
2.	Organigrama de Fundación Visión Mundial Guatemala.....	7
3.	Matriz FODA para la Dirección Administrativa y Financiera.....	11
4.	Diagrama Causa-Efecto del problema abordado.....	12
5.	Cuadro de autoridad vigente desde el 2004.....	14
6.	Análisis al cuadro de autoridad vigente.....	17
7.	Flujograma de solicitud de cheque a oficinas centrales.....	18
8.	Política de compras – primera parte.....	19
9.	Política de compras – segunda parte.....	20
10.	Política de compras – tercera parte.....	21
11.	Política de compras – cuarta parte.....	22
12.	Flujograma actual de requisición de compras.....	23
13.	Ejemplo de solicitud de compra en Oficina Nacional.....	24
14.	Política de gastos de viaje – primera parte.....	25
15.	Política de gastos de viaje – segunda parte.....	26
16.	Política de fondo fijo a empleados.....	33
17.	Flujograma actual de alta de activo fijo.....	37
18.	Flujograma actual de solicitud de fondos.....	44
19.	Estrategia nacional y plan de implementación.....	49
20.	Plan operativo anual y presupuesto.....	50
21.	Planes de implementación anual de PDA.....	50
22.	Replanificaciones.....	51
23.	Formulación de nuevos programas y proyectos.....	51

24.	Administración de recursos de caja chica.....	52
25.	Aprobación de pagos.....	53
26.	Permisos y ausencia con o sin goce de salario.....	54
27.	Informes financieros trimestrales de PDA.....	55
28.	Informes narrativos semestrales.....	55
29.	Producción de material impreso, audiovisual y mediático.....	56
30.	Aprobación de compra de insumos para proyectos.....	57
31.	Aprobación de compra de vehículos.....	58
32.	Aprobación de compra de mobiliario y equipo de oficina.....	58
33.	Aprobación de compra de equipo tecnológico.....	59
34.	Aprobación de compra de suministros.....	59
35.	Aprobación de contratación de servicios profesionales.....	60
36.	Flujograma para solicitud de uso de vehículos.....	66
37.	Flujograma de mantenimiento de vehículos.....	67
38.	Flujograma en caso de cierre de carreteras.....	70
39.	Flujograma en caso de emergencias en vehículos.....	72
40.	Flujograma para excepción a la política de vehículos.....	75
41.	Flujograma para alta de activos fijos.....	79
42.	Flujograma para traslado de activos fijos.....	81
43.	Flujograma para salida temporal de activos fijos.....	81
44.	Ingreso de activos fijos que no pertenecen a la institución.....	82
45.	Solicitud de baja de activos fijos.....	84
46.	Flujograma para inspección de nuevas sedes.....	90
47.	Flujograma para renovación de póliza de seguros.....	92
48.	Flujograma para encuesta anual de seguros.....	93
49.	Flujograma para control de servicios básicos.....	94
50.	Flujograma de ingreso a bodega por donación.....	99
51.	Flujograma de ingreso a bodega por compra.....	100
52.	Flujograma de despacho de bodega.....	101



53.	Flujograma de adquisición de bienes y servicios presupuestados...	104
54.	Flujograma de adquisición de mobiliario.....	106
55.	Flujograma de adquisición de equipo tecnológico.....	106
56.	Flujograma de adquisición de vehículos.....	107
57.	Flujograma de contratación de servicios profesionales.....	108
58.	Flujograma de adquisición de suministros.....	108
59.	Reclutamiento, selección y contratación de personal.....	114
60.	Flujograma de inducción a personal nuevo.....	117
61.	Flujograma de informes financieros de PDA.....	132
62.	Flujograma de solicitudes de desembolso.....	136
63.	Flujograma de liquidación mensual de adelantos.....	138
64.	Nomenclatura contable.....	139
65.	Liquidación de caja chica.....	143
66.	Flujograma de adelanto de gastos.....	148
67.	Flujograma de orden de pago.....	150
68.	Flujograma de liquidación de gastos de viaje.....	161
69.	Documentos de soporte.....	169
70.	Flujograma para auditoría en PDA.....	178
71.	Consumo energético anual.....	180
72.	Variación del consumo energético anual.....	181
73.	Consumo total por luminarias.....	182
74.	Consumo total por aparatos eléctricos.....	183
75.	Consumo vampiro de aparatos apagados.....	184
76.	Indicadores de consumo por división.....	185
77.	Indicador de consumo por tipo.....	186
78.	Consumo estimado de iluminación con lámparas fluorescentes....	187
79.	Plan de comunicación.....	188
80.	Ahorro estimado al deshabilitar las cafeteras eléctricas.....	189
81.	Material para las buenas prácticas en el uso de la computadora....	190

82.	Material para las buenas prácticas de apagado de luces.....	191
83.	Plan de comunicación a través de las redes sociales.....	192
84.	Extracto del boletín interno mensual y pegado de anuncios en interruptores.....	193
85.	Plan de capacitación.....	197
86.	Asistentes a sesión de refuerzo región San Marcos.....	205
87.	Asistentes a sesión de refuerzo región Central.....	206
88.	Asistentes a sesión de refuerzo región Huehuetenango.....	206
89.	¿Fueron alcanzadas sus expectativas del taller?.....	208
90.	¿Las exposiciones fueron claras y precisas?.....	208
91.	¿Fueron resueltas sus dudas?.....	209
92.	¿Cómo le pareció la intervención de los facilitadores?.....	209
93.	Enumere los principales aprendizajes que obtuvo del taller.....	210
94.	Lista de aprendizajes identificados en orden de ponderación.....	210
95.	¿Cómo le parecieron las condiciones en general del lugar?.....	211
96.	¿Qué se puede mejorar de la logística del evento?.....	211

## TABLAS

I.	Análisis FODA para la dirección administrativa y financiera.....	10
II.	Nuevos montos para cajas chicas.....	52
III.	Aprobaciones para contratación de personal.....	53
IV.	Aprobación de terminación de relación laboral.....	54
V.	Montos de aprobación para proyectos de desarrollo económico.	103
VI.	Montos de aprobación para adquisición de mobiliario.....	105
VII.	Montos de aprobación para contratación de servicios.....	107
VIII.	Montos de aprobación para adquisición de bienes inmuebles....	107
IX.	Montos de autorización de replanificaciones.....	130
X.	Niveles de autoridad para aprobación de desembolsos.....	134

XI.	Resumen de plan de mejora.....	194
XII.	Actividades de taller administrativo financiero.....	198
XIII.	Actividades de sesiones de refuerzo y resolución de dudas.....	204
XIV.	Encuestas recogidas por región.....	207



## GLOSARIO

<b>DAF</b>	Dirección Administrativa Financiera.
<b>Diagrama de flujo</b>	También conocido como flujograma, es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.
<b>DN</b>	Dirección Nacional
<b>Eficiencia</b>	Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
<b>FVMG</b>	Fundación Visión Mundial Guatemala.
<b>GN</b>	De Gift Notification, es un apoyo o regalo que el padrino envía al niño patrocinado.
<b>kW o Kilowatt</b>	kW o Kilowatt Equivale a mil Watts, unidad que se emplea en el Sistema Internacional, sinónimo de vatio, para medir la potencia eléctrica.
<b>LACRO</b>	Latin American and Caribbean Regional Office. Oficina regional a la que pertenece Guatemala.

<b>ON</b>	Oficina Nacional. Oficinas centrales de Visión Mundial Guatemala.
<b>OR</b>	Oficina Regional o también conocida como oficina de zona en Visión Mundial Guatemala.
<b>ORALYC</b>	Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe
<b>OS</b>	Oficina de Soporte. Oficinas de Visión Mundial que están ubicadas en los países donde se hace captación de fondos, mayormente por patrocinio.
<b>PDA</b>	Programa de Desarrollo de Área. Oficinas ubicadas en las comunidades con las que trabaja Visión Mundial.
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual. Documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.
<b>Políticas</b>	Guías para orientar la acción; lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite dentro de una organización. Criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

<b>Proceso</b>	Conjunto de las fases sucesivas o procedimientos de una operación artificial.
<b>Procedimiento</b>	Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.
<b>Sunsystems</b>	Sistema informático contable de Visión Mundial, estandarizado para todas las oficinas a nivel mundial.
<b>TI</b>	Departamento de Tecnologías de Información.
<b>VMG</b>	Visión Mundial Guatemala.
<b>Watt</b>	Unidad que se emplea en el Sistema Internacional de Unidades, sinónimo de vatio para medir la potencia eléctrica.





## RESUMEN

Fundación Visión Mundial Guatemala es una institución que trabaja en el país en favor de la niñez, familias y comunidades pobres sin distinción alguna por medio del desarrollo transformador, promoción de justicia y atención a emergencias, pero debido a que los sistemas administrativos y financieros están desactualizados, el personal no tiene claridad en su rol o sus alcances en la toma de decisiones.

Lo anterior provoca que los programas de desarrollo de área, en las comunidades apoyadas Visión Mundial, se vean sobrecargadas de trabajo, elaborando tareas administrativas, muchas veces más de una vez. Se vuelve necesario, entonces, analizar y actualizar las políticas, procesos y procedimientos de la institución, lo cual es el objetivo de este proyecto.

El primer capítulo contiene las generalidades de la empresa, el trabajo que desarrolla en Guatemala, asimismo, la ubicación de las oficinas centrales y de los programas de campo.

En el capítulo dos se hace un estudio de la situación actual de la empresa, por medio de un diagrama de causa y efecto y la herramienta de las 6M, se desarrolla una estrategia que propone un análisis al cuadro de autoridad vigente, las políticas administrativas y financieras actuales, y los procesos y procedimientos del mismo departamento.

Con toda la información recabada, se hace la propuesta de mejora con cambios al cuadro de autoridad y toma de decisiones, el cual serviría de base

para elaborar nuevas políticas, procesos y procedimientos documentados y con flujogramas para su mejor comprensión, incorporando los procesos actuales, ya que el manual anterior solo cubría las áreas financieras se agregan las áreas administrativas, compras, de recursos humanos y auditoría, todo en un nuevo manual administrativo y financiero, que es el principal objetivo de este ejercicio.

El tercer capítulo contiene un análisis del consumo energético actual de la organización, donde se hacen comparaciones con años anteriores y conteo físico de los consumidores. Con esta información se presentan indicadores de uso, que servirían de base para la generación de propuestas y medidas de acción que se tomaron, como una campaña verde de concientización de personal en las buenas prácticas de uso de energía eléctrica.

El cuarto y último capítulo presenta las acciones que se tomaron para socializar al personal, el nuevo manual financiero con los cambios realizados a políticas, procesos, procedimientos y toma de decisiones, tratando en todo momento que los trabajadores se apropien y empoderen de la nueva forma de trabajo. Finalizando, con los resultados de la encuesta que se les hizo y sus impresiones.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Analizar, documentar e implementar los procesos y procedimientos administrativos y financieros, críticos identificados en Visión Mundial, para que faciliten y agilicen la implementación integrada de programas y proyectos

### **Específicos**

1. Permitir la descentralización de las decisiones y aprobaciones a los niveles de programas de desarrollo de área, oficinas regionales, y oficina nacional, con base a un cuadro de autoridad redefinido y actualizado.
2. Implementar a todo nivel, procesos y procedimientos revisados, actualizados y validados.
3. Facilitar el correcto entendimiento de los procesos y procedimientos por medio de la elaboración de diagramas de flujo.
4. Documentar los procesos actualizados, desarrollados, redefinidos y estandarizados en un manual financiero, que sirva de referencia al personal.
5. Socializar y propiciar la comprensión y apropiación de los nuevos procesos por medio de capacitaciones presenciales, evaluación y entrega de manual.

6. Incrementar los conocimientos del personal en los conceptos de Producción más Limpia, por medio de capacitaciones y material de apoyo.
7. Apoyar a las oficinas centrales de la institución a reducir los costos de consumo eléctrico, por medio de una guía sustentada en Producción más Limpia.

## INTRODUCCIÓN

En toda organización se hace indispensable obtener resultados utilizando los recursos de la mejor manera posible, esto se logra con métodos de trabajo que proporcionen procesos y procedimientos eficientes y adecuados.

Visión Mundial es una institución que rinde cuentas a dos tipos de clientes externos, por una parte, comunidades catalogadas como las más pobres y vulnerables del país, y por otra, entidades internacionales encargadas de proporcionar fondos a los países donde trabaja la organización y que exista la continuidad de operaciones.

Procesos y procedimientos obsoletos y la falta de claridad en los mismos por parte del personal, provoca que la gestión sea tardía e ineficiente, generando reprocesos que no permiten responder de manera adecuada a los clientes de Visión Mundial. Por tal motivo, el presente proyecto hace un análisis e implementación de estos procesos y procedimientos administrativos y financieros, para que respondan de manera eficiente, oportuna y estandarizada a la operación de programas y proyectos.

Apoyándose en herramientas que proporciona la ingeniería industrial, se elabora un nuevo manual administrativo y financiero que está sustentado en un cuadro de toma de decisiones actualizado y contextualizado, con el objetivo de lograr descentralizar las operaciones aprovechando la estructura de las oficinas de región y empoderando a los programas de desarrollo de área en las comunidades.



# **1. GENERALIDADES DE VISIÓN MUNDIAL GUATEMALA**

## **1.1. Descripción**

La información vertida en este capítulo está basada en una cita textual emanada de la Gerencia de Comunicaciones.

“Visión Mundial Internacional (World Vision International) es una organización humanitaria, cristiana, presente en más de 100 países que trabaja a favor de la niñez, familias y comunidades pobres sin distinción de raza, género, etnia o creencia religiosa por medio del desarrollo transformador, promoción de la justicia y atención de emergencias.

En Guatemala, trabaja desde 1975, y conforme su labor fue extendiéndose, a partir de los años 90, realiza su ministerio por medio de tres entidades socias: la Fundación Visión Mundial Guatemala, la Asociación Guatemalteca para el Desarrollo (Agudes) enfocada en microfinanzas, y la Asociación de Desarrollo El Conacaste y su Centro de Educación Popular (Cedep) El Tule, especializada en educación transformadora.

Durante más de treinta y cinco años se han apoyado niñas, niños, adolescentes y jóvenes e impactado a sus familias en la comunidad a través de actividades desarrolladas en los Programas de Desarrollo de Área (PDA), en asocio con organizaciones de base comunitaria presentes en los departamentos de Guatemala.

## **1.2. Visión**

Nuestra visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud, nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible.

## **1.3. Misión**

Visión Mundial es una confraternidad internacional cuya misión es seguir a Jesucristo, trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar las buenas nuevas del Reino de Dios.

## **1.4. Valores centrales**

La Confraternidad de Visión Mundial comparte una idea común que se basa en seis valores centrales, estos son los principios fundamentales que orientan y determinan lo que la organización hace:

- Somos cristianos, nos esforzamos por imitar a Jesucristo en su identificación con los pobres y los oprimidos y en su interés especial por la niñez.
- Estamos comprometidos con los pobres, servimos a los más necesitados y promovemos la transformación de sus condiciones de vida.
- Valoramos a las personas, consideramos que todas las personas son creadas y amadas por Dios.
- Somos mayordomos, somos transparentes en nuestro trato con donantes, comunidades, gobiernos y público en general.
- Somos socios, mantenemos una posición colaboradora y una actitud abierta hacia otras organizaciones humanitarias.



- Somos sensibles, ante carencias sociales y económicas complejas, con raíces profundas que exigen un desarrollo sostenible y a largo plazo.

## **1.5. Servicios que presta la institución**

El enfoque hacia las niñas y niños toma vida en grupos comunitarios llamados Programas de Desarrollo de Área (PDA). Se asocian con comunidades localizadas en áreas geográficas específicas tanto rurales como urbano-marginales, con poblaciones que van de los 10 000 a 100 000 personas, donde por un rango de 10 a 15 años trabajan las causas de la pobreza a nivel macro y micro. En su mayoría, los PDA, son implementados por organizaciones de base comunitaria, las cuales están legalmente constituidas como asociaciones de desarrollo, lo que les permite representar a las comunidades e incidir y desarrollar relaciones bilaterales con otros organismos de su municipio.

### **1.5.1. Desarrollo transformador**

En Visión Mundial, el desarrollo transformador está basado en la comunidad y enfocado en el bienestar de la niñez. Es un proceso donde los niños y las niñas, sus familias y comunidades puedan tener acceso a una vida en plenitud con educación, alimento, salud, agua potable, vivienda, justicia, dignidad, paz y esperanza. Buscando un desarrollo integral que incluya el aspecto social, espiritual, económico, político y ambiental de la vida de todos y todas las personas a nivel local, nacional, regional y global.

### **1.5.2. Promoción de justicia**

Visión Mundial trabaja para construir un mundo donde la niñez sea protegida, amada y respetada. Para ello, abordan los factores que perpetúan la

pobreza, apoyan el cambio de políticas, sistemas, prácticas y actitudes que rechazan la justicia y el cumplimiento de los derechos humanos. Visión Mundial está comprometida con una política de diálogo, campañas y promoción de la justicia a nivel local, nacional e internacional. Junto con organizaciones y agencias buscan influir para alcanzar el empoderamiento ciudadano y buscar el bienestar de los niños y las niñas.

### **1.5.3. Asuntos humanitarios de emergencia**

En caso de desastres naturales o causados por el hombre, Visión Mundial busca dar respuesta humanitaria y proteger a las personas vulnerables., actuando con rapidez para apoyar, en cooperación con otras agencias, con alimentos, agua, techo, medicamentos, abrigo, apoyo psicosocial, entre otros. Asimismo, se trabaja conjuntamente con las comunidades para su recuperación integral después de un desastre. Apoyando con la preparación de las personas para afrontar emergencias en zonas propensas a desastres naturales, y también se apoya a desarrollar destrezas y buscar alternativas de recuperación y desarrollo para sus comunidades”<sup>1</sup>.

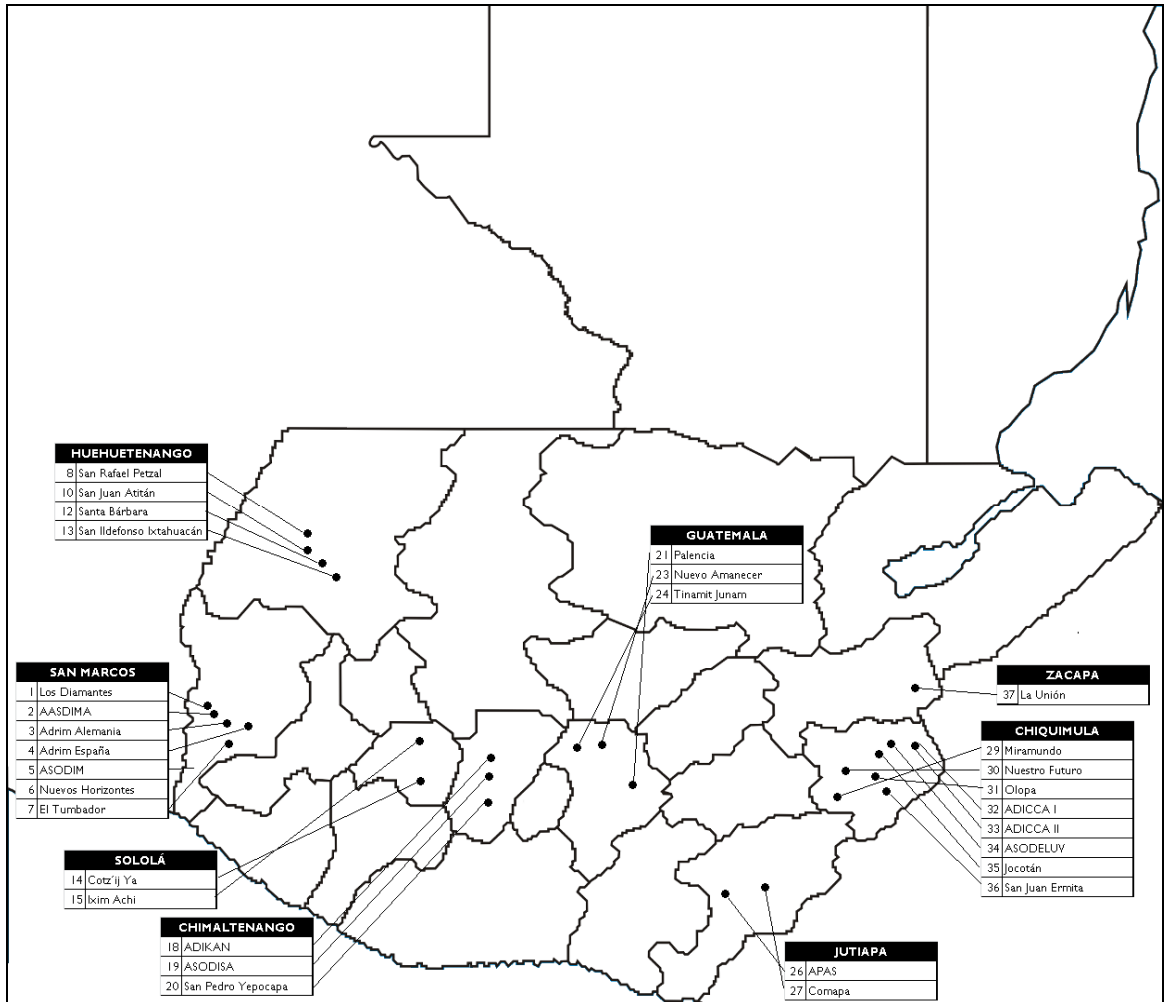
## **1.6. Ubicación**

Las oficinas centrales de Visión Mundial, están ubicadas en la zona 11 de la ciudad de Guatemala y cuenta, también, con cuatro oficinas regionales en los departamentos de San Marcos, Huehuetenango, Chiquimula y Guatemala, en estas se encuentra el personal administrativo y técnico que apoya a los proyectos que llevan a cabo los programas de desarrollo de área; de los que existen 32, que se encuentran en los municipios más pobres del país, ubicados en ocho departamentos y distribuidos según se muestra en la figura 1.

---

<sup>1</sup> Gerencia de comunicaciones, VMG.

Figura 1. Mapa de ubicación de los Programas de Desarrollo de Área



Fuente: elaboración propia.

### 1.7. Estructura organizacional

Visión Mundial Guatemala forma parte de la Oficina Regional de Latinoamérica y el Caribe (Oralyc), en la estructura organizacional de las oficinas centrales de Guatemala se combinan las relaciones de autoridad directa (estructura lineal), con relaciones de consulta y asesoramiento que se

mantienen con departamentos como: Auditoría, Asesoría Legal, Manejo de Información y otros, esta estructura combina la rapidez en la toma de decisiones propia de la estructura lineal, y la comunicación con los conocimientos de los especialistas de los departamentos necesarios para dirigir numerosas actividades.

Está conformado un comité para la toma de decisiones, en el que participan la Dirección Nacional y los directores ejecutivos: Administración y Finanzas, Programas, Desarrollo Institucional y Comunicaciones, Calidad Técnica, Fortalecimiento Organizacional y Centro de Aprendizaje; para tomar decisiones el grupo se reúne, intercambian opiniones, se discute y se llega a la elección final.

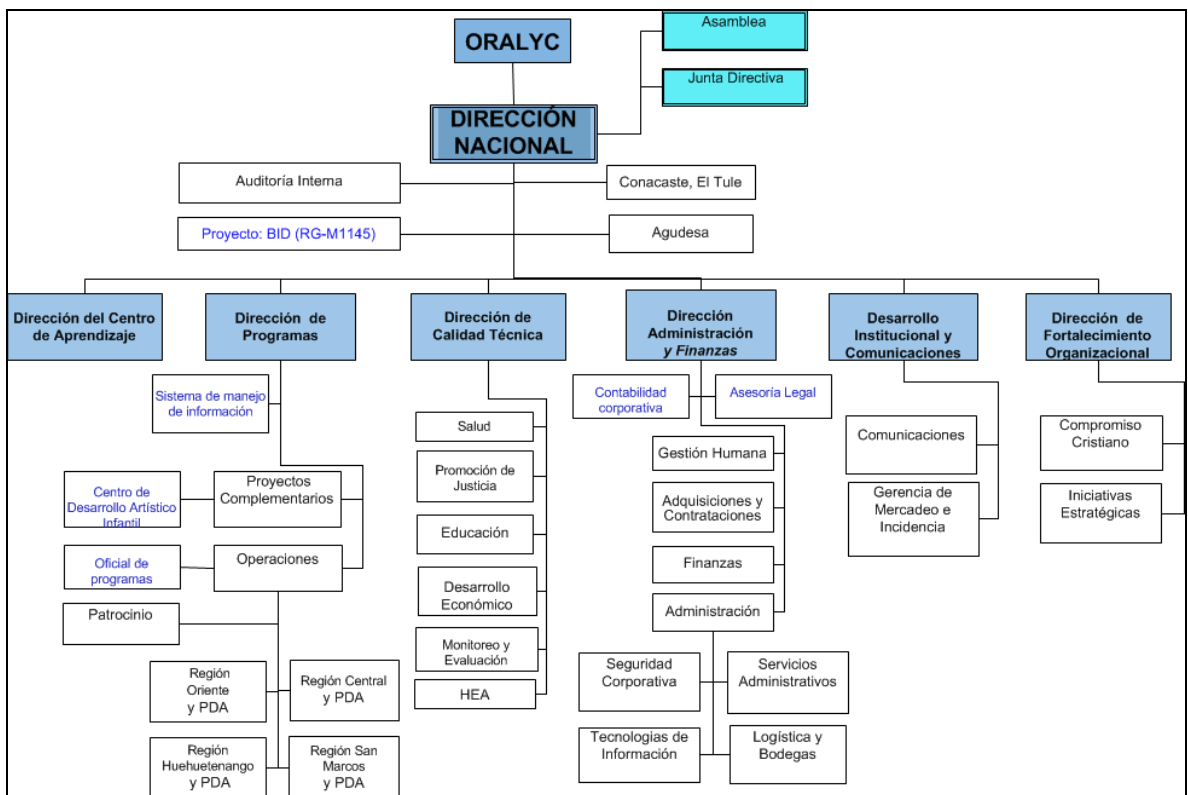
Los Programas de Desarrollo de Área, que se encuentran en los municipios del país, responden a los gerentes de su respectiva oficina regional, quienes a su vez están bajo la responsabilidad de la Gerencia de Operaciones en la Dirección de Programas.

El personal de labora en los PDA, recibe a su vez directivas y asesoramiento de los técnicos especialistas de oficinas centrales y de región, pero, además, mantiene su pertenencia al programa en el que habitualmente trabaja, convirtiendo su relación en una estructura tipo matricial, esta tiene la ventaja de ser flexible y permite abordar problemas y proyectos complejos. Sin embargo, se necesita que el gerente de PDA sepa integrar a personas provenientes de diversas partes de la organización en equipos de trabajo y que el personal sepa trabajar cómodamente con más de un superior.

La figura 2 muestra el organigrama general de la organización, con las unidades más importantes, para el cual, debido a la cantidad de unidades en la

base de la estructura organizacional, se utiliza un diseño tipo mixto que utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar; también se pueden observar las relaciones de asesoría o consultoría con líneas horizontales hacia las gerencias o direcciones.

Figura 2. Organigrama de Fundación Visión Mundial Guatemala



Fuente: Recursos Humanos, VMG.



## **2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL**

### **2.1. Diagnóstico de la situación actual**

Para determinar la condición actual de la organización, se lleva a cabo una reunión que involucra a personal de todos los niveles, incluyendo al personal de los programas más cercanos al campo, todos seleccionados por el comité de dirección. El objetivo de esta reunión es identificar el o los problemas que acaecen a la institución y las causas que los originan, por medio de sesiones de trabajo en equipo en el que se expresan las opiniones y sugerencias.

#### **2.1.1. Diagnóstico de la problemática de la empresa**

El presente ejercicio, por requerimientos de la alta dirección, hace énfasis en los procesos administrativos y financieros que retrasan los pagos a proveedores, adquisiciones, contrataciones, solicitudes de desembolsos y otros, es por ello que se realiza un análisis situacional, también conocido como análisis FODA, de la Dirección Administrativa y Financiera de la organización, la cual tiene bajo su cargo los departamentos de: Finanzas, Contabilidad, Recursos humanos, Compras y Administración. El resultado de este análisis se presenta en la tabla I.

Luego de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Dirección Administrativa y Financiera se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA, a efecto de identificar los que tienen más importancia para la dirección.

Tabla I. **Análisis FODA de la Dirección Administrativa y Financiera**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión Mundial es la ONG más grande de Guatemala y cuenta con el prestigio de ser una organización integra en la rendición de cuentas.</li> <li>2. Se cuenta con una estructura amplia que incluye, además, 4 oficinas regionales en San Marcos, Huehuetenango, Chiquimula y Guatemala.</li> <li>3. Personal comprometido con los valores de la organización.</li> <li>4. Apertura por parte de la alta dirección al cambio y mejora.</li> <li>5. Estabilidad económica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de claridad del personal en sus roles, en especial programas y oficinas de región.</li> <li>2. Procesos internos lentos y duplicidad de esfuerzos.</li> <li>3. La papelería debe viajar físicamente desde el interior para aprobación.</li> <li>4. Muchas personas implicadas en revisión de procesos sin tener autoridad de aprobación.</li> <li>5. No existe información ni reportaje para la toma de decisión.</li> <li>6. Falta de lineamientos actualizados o no publicados.</li> <li>7. Decisiones centralizadas en los altos mandos.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar a subvenciones de proyectos complementarios por parte de organismos internacionales como UNICEF, BID y otros.</li> <li>2. Alianzas con instituciones de gobierno local, cercano a los municipios en los que trabaja Visión Mundial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La organización depende de las normativas y cambios que se establecen a nivel global por <i>World Vision International</i>, lo que modifica las políticas y procesos internos.</li> <li>2. De la misma manera que el punto anterior, externamente se pueden requerir actividades o reportajes no planificados.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.



En la figura 3 se presenta la matriz de estrategias, la cual es elaborada en función del análisis FODA, las intersecciones muestran estrategias que conlleven al logro de los objetivos de la organización.

Figura 3. **Matriz FODA para la Dirección Administrativa y Financiera**

<div style="text-align: center;">Factores internos</div> <div style="text-align: center;">Factores externos</div>	<b>Fortaleza</b> F <sub>1</sub> F <sub>2</sub> .....F <sub>5</sub>	<b>Debilidades</b> D <sub>1</sub> D <sub>2</sub> .....D <sub>7</sub>
<b>Oportunidades</b>  O <sub>1,2</sub>	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> Empoderar a los mandos medios y oficinas regionales, con un cuadro de autoridad redefinido, para saber aprovechar la diversidad de fondos y alianzas. (F <sub>1,2,3,4,5</sub> O <sub>1,2</sub> )	<b>DO (Mini-Maxi)</b> Evaluar lecciones aprendidas e y buenas prácticas de otras instituciones de gobierno u ONG. (D <sub>1,2,3,4,5,6,7</sub> O <sub>1,2</sub> )
<b>Amenazas</b>  A <sub>1,2</sub>	<b>FA (Maxi-Mini)</b> Hacer provecho de la disposición de la alta dirección para elaborar políticas, procesos y procedimientos claros y actualizados, que permitan un mejor reportaje y adaptación a los requerimientos externos. (F <sub>2,3,4</sub> A <sub>1,2</sub> )	<b>DA (Mini-Mini)</b> Contar con un plan de capacitación, en el que el personal este mas consiente de su rol, para responder efectivamente a los cambios e imprevistos. (D <sub>1,4,5,7</sub> A <sub>1,2</sub> )

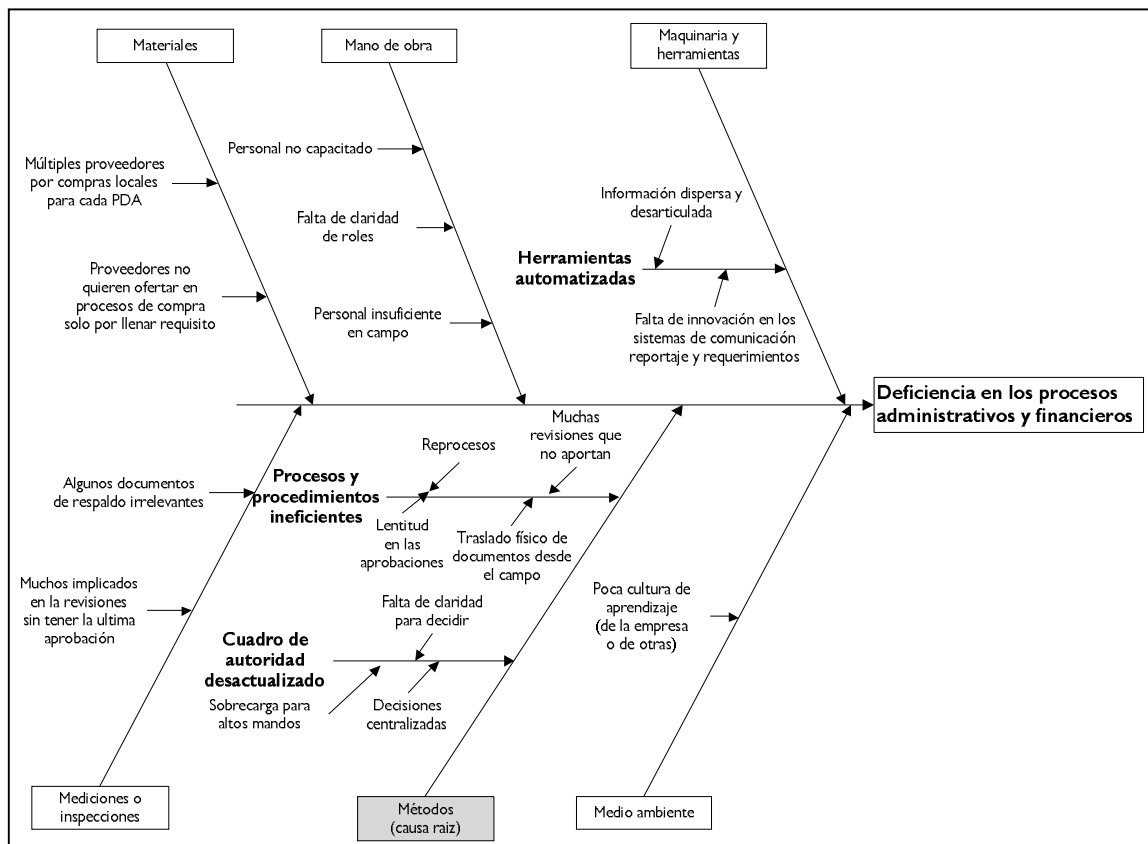
Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la situación interna de la organización, se proponen las siguientes estrategias para convertir las debilidades diagnosticadas en el FODA en fortalezas:

- Actualización de cuadro de autoridad y revisión de montos permitidos para autorizar o firmar, y descentralizar las decisiones, descargar a la alta dirección y que exista claridad en los mandos medio para decidir.

- Revisión y actualización de políticas, procesos y procedimientos claves, para evitar los reprocesos y duplicidad de esfuerzos.
- Actualizar los sistemas en el Manual Administrativo y Financiero con flujogramas para su fácil comprensión.
- Capacitar y actualizar al personal en los nuevos procesos, para garantizar que el personal tiene claridad en su rol y atribuciones.

Figura 4. Diagrama Causa-Efecto del problema abordado



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.2. Diagrama Causa y Efecto**

Con el apoyo de personas de diferentes niveles en el Área Administrativa y Financiera, y contando nuevamente con personal de campo, se discuten y analizan las causas que originan el problema débil administración de los proyectos, para elaborar un mejor análisis, se utiliza la herramienta de las 6M, distribuyendo las causas en los rubros de materiales, mano de obra, maquinaria y herramientas, mediciones o inspecciones, métodos y medio ambiente, los resultados se observan en la figura 4, donde se observa que la causa raíz del problema es en el apartado de métodos, con las subcausas procesos y procedimientos ineficientes y un cuadro de autoridad desactualizado.

### **2.2. Análisis de procesos y procedimientos actuales**

De la discusión de la estrategia resulta importante hacer una revisión y actualización al cuadro de autoridad y los montos permitidos de autorización para los mandos medios, al hacer esta actualización se derivarán cambios en los procesos y procedimientos administrativos y financieros, por lo que se debe hacer una revisión a estos y a las políticas actuales, determinar las incongruencias entre el trabajo que se realiza en realidad contra lo documentado, tomando en cuenta que no todo el sistema administrativo financiero cuenta con documentación de soporte, con todo el material recopilado se elaborarán los flujogramas de los procedimientos para incorporarlos en un nuevo manual administrativo financiero.

### 2.2.1. Toma de decisiones

La primera parte de la estrategia consiste en hacer un análisis y actualización al cuadro de autoridad vigente, el cual se presenta en la figura 5, de donde sobresale lo siguiente:

- El actual cuadro de mandos se encuentra vigente desde el 2004.
- Es muy difícil de interpretar el cuadro de autoridad, por la forma en que está elaborado.
- Se observa una sobrecarga de requerimientos para la alta dirección, la mayoría de las decisiones recaen sobre la Dirección Ejecutiva y direcciones de división, todos ubicados en oficinas centrales.
- No se reflejan los roles y niveles de decisión de las cuatro oficinas regionales ni de las gerencias en PDA.
- Ambigüedad o nulidad en la capacidad de decisión de los mandos medios.
- Se logra observar actores a quienes se les solicita autorizaciones, pero que en realidad no aportan valor al proceso, como es el caso de las juntas directivas de PDA, y en ciertos casos, Junta Directiva de Oficina Nacional.

Figura 5. Cuadro de autoridad vigente

FUNCIONES	CARGO	NIVEL DE DECISIÓN
<b>1 PLANIFICACIÓN</b>		
1.1 PLAN GERENCIAL	Desarrollo Organizacional y Comité de Dirección Junta Directiva	Preparan. Autoriza.
1.2 PLANES OPERATIVOS	Desarrollo Organizacional y Comité de Dirección Junta Directiva	Preparan. Autoriza.
1.3 PLANES DE ACCIÓN	Equipos asignados Directora Ejecutiva	Dirección Ejecutiva/Comité de Dirección autorizan. Directora Ejecutiva autoriza.

Continuación de la figura 5.

<b>FUNCIONES</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL DE DECISIÓN</b>
<b>2 PRESUPUESTO</b>		
2.1 TRANSFERENCIA DE FONDOS ENTRE CUENTAS MCS Y COSTOS INDIRECTOS.	Coordinador de Finanzas y Presupuesto	Verifica la disponibilidad y la razonabilidad de la transferencia y la propone a la directora ejecutiva.
	Jefes o Coordinadores, con el aval del Director(a) de División	Solicitan la transferencia.
<b>3 RECURSO HUMANO</b>		
3.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	Directora Ejecutiva	Mandos medios y personal ejecutivo. Firma de todos los contratos.
	Directores de División Jefes y Coordinadores	Contratación del personal operativo. Presentación de propuestas a Recursos Humanos.
3.2 DESPIDOS	Directora Ejecutiva	Despido de cualquier miembro del personal.
	Jefe Inmediato y/o Coordinador (a) Director de División.	Presenta la propuesta Aprueba despido de personal de su división.
3.3 ASIGNACIÓN DE SALARIOS Y BENEFICIOS	Directora Ejecutiva	Autorización de la escala salarial, incrementos salariales, asignación de salarios para nuevos cargos y beneficios adicionales.
3.4 PERMISOS Y AUSENCIAS  Informando por escrito y con antelación a Recursos Humanos	Directora Ejecutiva	Más de 5 días con o sin goce de sueldo.
	Directores de División	Hasta 5 días con o sin goce de sueldo.
	Coordinadores	Hasta 3 días con o sin goce de salario del personal a su cargo.
	Jefes	Hasta un día con o sin goce de salario.
3.5 REPOSICIÓN DE TIEMPO	Jefe inmediato	De acuerdo a políticas.
3.6 SANCIONES	Directores, Coordinadores, Jefes	De acuerdo a políticas.
3.7 EVENTOS DE CAPACITACIÓN (Incluyendo materiales)	Directora Ejecutiva	Autoriza el evento y los gastos cuando exceden de Q.5 000,00
	Director de Desarrollo Organizacional	Autorizan hasta Q5 000,00.
3.8 NOMINA DE SALARIOS	Directora Ejecutiva y Directora Administrativa	Autorizan.
	Tesorería	Revisa.
	Recursos Humanos	Prepara.
<b>4. DESEMBOLSOS O GASTOS</b>		
4.1 COMPRAS PRESUPUESTADAS	Encargada de compras	Prepara la compra de suministros según presupuesto.
	Directores	Autorizan compras de su división.
	Jefes inmediatos	Autorizan compras de su sección o departamento hasta Q.1 000,00.
4.2 COMPRAS NO PRESUPUESTADAS	Directora ejecutiva	Autoriza por más de Q.25 000,00.
	Directora administrativa	Autoriza menos o igual a Q.25 000,00.

Continuación de la figura 5.

<b>FUNCIONES</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL DE DECISIÓN</b>
4.3 GASTOS DE VIAJE	Coordinador de Finanzas y Presupuesto y/o directora administrativa.	Autorizan de acuerdo a la política establecida.
4.4 VIAJES INTERNACIONALES	Directora ejecutiva Coordinador de Finanzas y Presupuesto y/o directora administrativa	Asigna el participante. Autorizan los gastos de viaje de acuerdo a la política internacional.
4.5 CONTRATOS	Directora ejecutiva	Autoriza y firma contratos.
4.6 PUBLICACIONES	Comité de Dirección	Autoriza el contenido de las publicaciones.
<b>4.7 MOBILIARIO Y EQUIPO</b>		
4.7.1 COMPRAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO	Directora ejecutiva Directores de división Coordinador de Administración y Logística.	Autoriza por más de Q.25 001,00. Autorizan entre Q 5 001,00 y Q 25 000,00. Autoriza las presupuestadas hasta Q.5 000,00.
4.7.2 ASIGNACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO	Coordinador de Administración y Logística	Autoriza.
4.7.3 BAJAS DE MOBILIARIO Y EQUIPO	Directora ejecutiva	Autorizan.
<b>4.8 VEHÍCULOS</b>		
4.8.1 COMPRA	Directores de División	Autorizan.
4.8.2 ASIGNACIÓN	Directora ejecutiva	Autoriza.
4.8.3 SANCIÓN POR MAL USO	Recursos Humanos	Aplica.
4.8.3 VENTA	Directora ejecutiva	Autoriza (previa recomendación del Comité de Dirección).
<b>4.9 INMUEBLES</b>		
4.9.1 COMPRAS, BAJAS Y/O VENTA	Junta Directiva / Vicepresidente regional	Autorizan (previa recomendación de la Directora ejecutiva de acuerdo a las políticas internacionales y regionales).
<b>5. EMISIÓN DE PAGOS</b>		
5.1 CON CHEQUE	Junta Directiva Directora ejecutiva Directora ejecutiva y tesorera Junta Directiva Directora ejecutiva y directora administrativa Directora administrativa y directores de división	Autoriza mayores a Q.500 000,00. Autoriza los mayores de Q.100 000,00, hasta Q.500 000,00. Firman cheques por más de Q. 500 000,00. Firman cheques hasta por Q. 500 000,00. Firman cheques hasta por Q. 100 000,00.
5.2 CON CAJA CHICA	Jefe inmediato	Autoriza el gasto cuando se relacionan con las actividades de su unidad.
5.3 SOLICITUD DE FONDOS PARA PDA's	Directora ejecutiva	Autoriza los mayores de Q. 100 000,00 con el visto bueno de la Directora Administrativa.
5.4 CON CAJA DE MONEDA EXTRANJERA	Coordinador de Finanzas y Presupuestos y/o directora administrativa	Autorizan el desembolso.

Fuente: Gerencia de Auditoría, VMG.

La figura 6 muestra un análisis y observaciones para cada rubro del cuadro de autoridad.

Figura 6. **Análisis al cuadro de autoridad vigente**

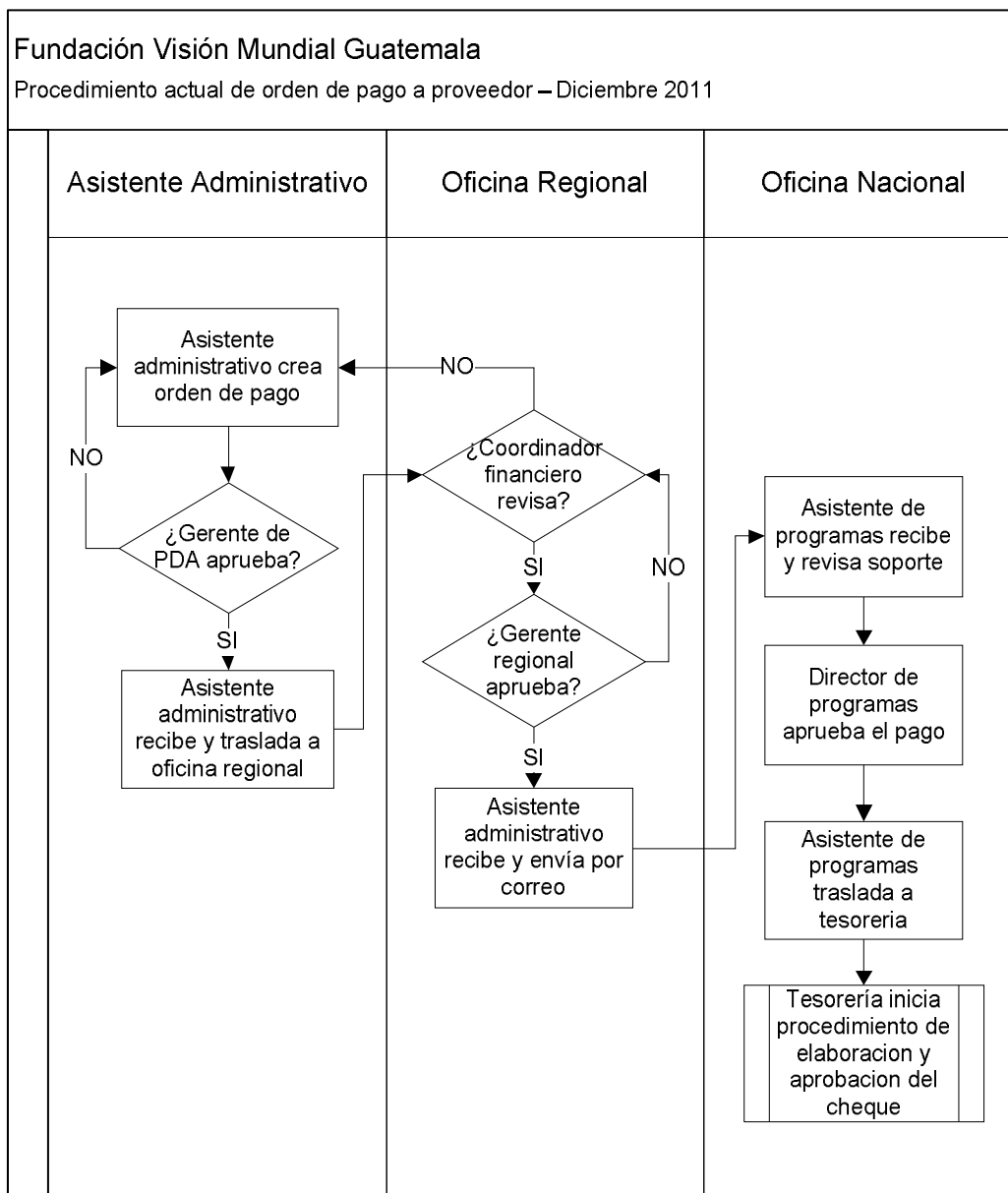
RUBRO	OBSERVACIONES
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario agregar los montos de autorización para las replanificaciones.</li> <li>• Las aprobaciones para los POA de PDA deben ser autorizados únicamente por gerente regional y gerente nacional de operaciones.</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>RECURSO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar el tipo de personal a contratar y quién autoriza para cada tipo.</li> <li>• Aumentar el número de días permitidos de autorizar para permisos y ausencias por parte de jefes inmediatos.</li> </ul>
<b>DESEMBOLSOS O GASTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los montos de aprobación por parte de gerentes y mandos medios para las compras presupuestadas, actualmente son Q.1 000,00.</li> <li>• Crear una nueva política de compras describiendo el tipo de bien y la autorización de la misma dependiendo el monto.</li> </ul>
<b>EMISIÓN DE PAGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir autorizar pagos a mandos medios, dependiendo del monto Aumentar el monto permitido a cancelar con caja chica, actualmente son Q.75,00 (se especifica en la política).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Resultado de la ambigüedad del actual cuadro de autoridad, los documentos deben viajar físicamente, a veces días, desde el los programas de campo a las oficinas centrales para aprobación. La figura 7 muestra, como ejemplo de esto, el procedimiento actual para hacer una solicitud de cheque, donde se requiere la revisión de 3 personas, gerente de PDA, coordinador financiero y gerente de oficina regional, para que pueda ser trasladado el pago, esto tomo 14 días para llegar a tesorería y poderse iniciar el procedimiento de revisión, elaboración y aprobación del cheque.

Al analizar el flujograma de la figura 7, se cuestiona la necesidad de las autorizaciones de la oficina regional y del valor que aportan al proceso.

Figura 7. **Flujograma de solicitud de cheque a oficinas centrales**



Fuente: elaboración propia.



## 2.2.2. Políticas internas

La siguiente fase de la estrategia consiste en hacer una revisión de las políticas internas de compras y emisión de cheques, gastos de viaje, adelantos, caja chica, contrataciones y fondo fijo.

### 2.2.2.1. Compras y emisión de cheques

La política de compras y emisión de cheques contiene los lineamientos para realizar compras y contrataciones de servicios en las oficinas centrales, oficinas de región y programas. Clasifica las compras por rubro e indica el procedimiento para el respectivo pago a los proveedores.

Figura 8. Política de compras – primera parte

MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	CAPITULO: POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Emision: Septiembre 1989	Página: 1 de 7
	Sección: COMPRAS DE SUMINISTROS, BIENES DE CAPITAL Y EMISION DE CHEQUES	Revisión: Mayo 2001	Número: DA-USA-005-89:
<p>1. Clasificación de las Compras:</p> <p>1.1 Compras Menores:</p> <p>Se refiere a compra de suministros: papelería, útiles de oficina y otro tipo de compra menor, con un valor menor de Q500.00</p> <p>1.2 Compras Mayores:</p> <p>Son las mayores de Q500.00. Dentro de ellas hay dos categorías las de suministros y las que corresponden a la cuenta de gastos de capital.</p> <p>1.3 Solicitud:</p> <p>Se dan tres casos de solicitud de compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Compras Presupuestadas:</b> Para compras presupuestadas las Unidades deben presentar una solicitud trimestral a donde corresponda, (Director Nacional, Directores de División) a efecto de que toda compra tenga el Vo.Bo. de los Directores y sea trasladada a Servicios Administrativos para programar las compras del trimestre.  Aquellas compras presupuestadas que el Jefe de Unidad pueda autorizar, enviará trimestralmente su solicitud, directamente a la Unidad de Servicios Administrativos. Los Directores autorizan compras de su División, Jefes Inmediatos autorizan compras de su unidad hasta Q1,000.00.</li> <li>- <b>Compras no presupuestadas:</b> El Jefe o Coordinador debe realizar el trámite ante el Director respectivo, quien, si lo considera conveniente solicita la compra, dará la autorización correspondiente y la trasladará a Servicios Administrativos.</li> <li>- <b>Compras de Proyectos y PDA's:</b> Los Asesores de Proyectos pueden solicitar apoyo a la Unidad de Servicios Administrativos en lo que se refiere a cotizar precios y sugerir a dónde se puede realizar la compra, pero la decisión final la tiene el proyecto. No será responsabilidad de Servicios Administrativos el traslado del producto adquirido, aunque dependiendo de las circunstancias podrá apoyarse.</li> </ul> <p>1.4 Aprobación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un Jefe o Coordinador puede autorizar compras hasta por un valor de Q.1,000.00, siempre y cuando éstas hayan sido aprobadas dentro de su presupuesto.</li> </ul>			

Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.

Figura 9. Política de compras - segunda parte

MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	CAPITULO:	Emisión:	Página:		
	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Septiembre 1989	2 de 7		
Sección: COMPRAS DE SUMINISTROS, BIENES DE CAPITAL Y EMISION DE CHEQUES	Revisión: Mayo 2001	Número: DA-USA-005-89:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las no presupuestadas, de Q.1,000.00 pero menores o iguales a Q.5,000.00, serán autorizadas por el Director de división respectiva.</li> <li>- Las no presupuestadas mayores de Q.25,000, serán autorizadas por el Director (a) Nacional. Las menores o igual a Q25,000, serán autorizadas por el Director (a) Administrativo (a).</li> <li>- Todas las compras de suministros, según el presupuesto aprobado, serán autorizadas por el Jefe de Servicios Administrativos.</li> <li>- Todos los gastos de capital requieren tres cotizaciones y para los mayores de US\$1,000.00 la decisión se tomará por un comité integrado por: Jefe de Administración, Jefe Implicado y/o Director (a) Nacional.</li> <li>- Para compras de inmuebles y construcciones mayores el comité de dirección ampliado actuará como comité de compras en congruencia con la política de bienes raíces de la Confraternidad.</li> </ul> <p><b>1.5 Cotizaciones:</b></p> <p>1.5.1 Para compras mayores de Q.2,500, debe obtenerse tres cotizaciones directamente de los proveedores.</p> <p>1.5.2 Para compra de suministros de consumo frecuente, podrá cotizarse en cada compra vía telefónica, pero por lo menos una vez semestralmente se debe obtener las cotizaciones por escrito directamente de los proveedores.</p> <p><b>1.6 Emisión de Ordenes de Compra:</b></p> <p>1.6.1 Esto se debe hacer como garantía y compromiso para el Proveedor a través del cual la Fundación Visión Mundial Guatemala asume la responsabilidad de pago.</p> <p>1.6.2 Para toda compra mayor de Q.2,500, debe emitirse una Orden de Compra.</p> <p>1.6.3 Será emitida a nombre del proveedor con base en la aprobación hecha en el Cuadro de Análisis de Cotizaciones y Autorización.</p> <p>1.6.4 La persona autorizada para elaborar órdenes de compra, usualmente es el Jefe de Servicios Administrativos, en su ausencia puede hacerlo la Asistente de la Unidad. Para firma de autorizado solamente los Directores.</p> <p>1.6.5 La custodia de las Ordenes de Compra pendientes de utilizar es responsabilidad de la Unidad de Servicios Administrativos y es prohibido firmarlas en blanco o con facsimil.</p> <p>1.6.6 Toda orden de compra debe emitirse con un original y dos copia.</p>					
MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	CAPITULO:	Emisión:	Página		
	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Septiembre 1989	3 de 7		
Sección: COMPRAS DE SUMINISTROS, BIENES DE CAPITAL Y EMISION DE CHEQUES	Revisión: Mayo 2001	Número: DA-USA-005-89:			
<p><u>Original</u> para que el proveedor realice el despacho de acuerdo a lo solicitado y realice el cobro con la respectiva factura original emitida.</p> <p><u>Duplicado</u> para que la Unidad de Finanzas haga la programación del pago y verificación entre lo solicitado y facturado.</p> <p><u>Triplificado</u>, para que la Unidad de Servicios Administrativos en la recepción de lo comprado verifique los artículos despachados por el proveedor, en el caso de existir alguna anomalía esta Unidad debe informar inmediatamente a la Unidad de Finanzas, de lo contrario esta Unidad asume la responsabilidad por el pago incorrecto que se realice.</p> <p><b>1.7 Emisión de Contraseñas de Pago</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este es el documento que le indica al proveedor la fecha en que se le entregará el cheque de pago.</li> <li>- Será emitida al proveedor en el momento de entregar la factura original en la oficina de recepción.</li> <li>- Se emitirá con un original para el proveedor y un duplicado para la Unidad de Finanzas para el trámite del cheque.</li> </ul> <p><b>1.8 Procedimiento/Responsables:</b></p> <p><b>1.8.1 Compras Iguales o Mayores de Q.2500</b></p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y presentación de solicitud o requisición a Servicios Administrativos previamente cumplido el punto 1.3</li> <li>- Obtención de cotizaciones y negociación de precios para tramitar aprobación.</li> <li>- Una vez seleccionado el proveedor se elabora la Orden de Compra y tramita con el proveedor el despacho a través de la Orden de compra.</li> <li>- Al recibirse los artículos, verifica que el despacho esté conforme la Orden de Compra y tramita el pago al proveedor. Previo al pago de los mismos la persona de la Unidad de Finanzas encargada del control de activos, deberá ver físicamente el bien adquirido antes</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <p><b>Responsables</b></p> <p>Unidades</p> <p>Servicios Administrativos</p> <p>Servicios Administrativos</p> </td> </tr> </table>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y presentación de solicitud o requisición a Servicios Administrativos previamente cumplido el punto 1.3</li> <li>- Obtención de cotizaciones y negociación de precios para tramitar aprobación.</li> <li>- Una vez seleccionado el proveedor se elabora la Orden de Compra y tramita con el proveedor el despacho a través de la Orden de compra.</li> <li>- Al recibirse los artículos, verifica que el despacho esté conforme la Orden de Compra y tramita el pago al proveedor. Previo al pago de los mismos la persona de la Unidad de Finanzas encargada del control de activos, deberá ver físicamente el bien adquirido antes</li> </ul>	<p><b>Responsables</b></p> <p>Unidades</p> <p>Servicios Administrativos</p> <p>Servicios Administrativos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y presentación de solicitud o requisición a Servicios Administrativos previamente cumplido el punto 1.3</li> <li>- Obtención de cotizaciones y negociación de precios para tramitar aprobación.</li> <li>- Una vez seleccionado el proveedor se elabora la Orden de Compra y tramita con el proveedor el despacho a través de la Orden de compra.</li> <li>- Al recibirse los artículos, verifica que el despacho esté conforme la Orden de Compra y tramita el pago al proveedor. Previo al pago de los mismos la persona de la Unidad de Finanzas encargada del control de activos, deberá ver físicamente el bien adquirido antes</li> </ul>	<p><b>Responsables</b></p> <p>Unidades</p> <p>Servicios Administrativos</p> <p>Servicios Administrativos</p>				

Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.

Figura 10. Política de compras – tercera parte

MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	CAPITULO:	Emisión:	Página:
	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Septiembre 1989	4 de 7
	Sección: COMPRAS DE SUMINISTROS, BIENES DE CAPITAL Y EMISION DE CHEQUES	Revisión: Mayo 2001	Número: DA-USA-005-89:
<p>del pago final del mismo, con el fin de proceder a la identificación y asignación del bien adquirido. De estar todo correctamente, se traslada a la Unidad de Finanzas el duplicado de la Orden de Compra, cuadro de cotizaciones y solicitud de la unidad. Al mismo tiempo se da ingreso a los artículos en las tarjetas de responsabilidad con excepción de los artículos cuyo destino sean proyectos.</p> <p>- Al recibirse la factura original se debe emitir la contraseña y se debe revisar que la facturación se haya hecho correctamente.</p> <p>- Una vez recibida la contraseña de pago se revisa que el duplicado de la Orden de Compra coincida con lo facturado y de estar todo correcto, se emite el cheque de pago, de lo contrario se debe solicitar la aclaración respectiva. Paralelamente se da ingreso a inventario y se le asigna el número correspondiente.</p> <p style="text-align: center;"><b>1.8.2 Compras Menores de Q.2,500.00</b></p> <p>- Elaboración y presentación de una solicitud o requisición a Servicios Administrativos, con las firmas de: Aprobado, que sean necesarias. <span style="float: right;">Servicios Administrativos</span></p> <p>- Elaboración de cotizaciones vía telefónica para suministros o compras menores de Q.1,000.00 y por escrito para las mayores; luego presentación al Jefe de Unidad para su revisión. <span style="float: right;">Unidad de Finanzas</span></p> <p>- Una vez obtenida la aprobación, se solicita a la Unidad de Finanzas el cheque de pago, para lo cual se adjunta la solicitud y factura proforma o memo de aprobación. <span style="float: right;">Unidades</span></p> <p>- Obtenido el cheque de pago, se solicita al proveedor el despacho o se tramita la compra a través del servicio de mensajería de la oficina. <span style="float: right;">Servicios Administrativos</span></p>			
MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	CAPITULO:	Emisión:	Página:
	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Septiembre 1989	5 de 7
	Sección: COMPRAS DE SUMINISTROS, BIENES DE CAPITAL Y EMISION DE CHEQUES	Revisión: Mayo 2001	Número: DA-USA-005-89:
<p>Adjunto a la copia del cheque de pago se debe incluir la solicitud y la factura emitida por el proveedor, con un sello que indique las firmas de las siguientes personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién solicitó la compra?</li> <li>• ¿Quién aprobó la compra?</li> <li>• ¿Quién recibió los artículos?</li> <li>• ¿Se da ingreso al inventario y a la Tarjeta de cargo?</li> </ul> <p><b>2. Emisión de Cheques</b></p> <p><b>2.1 Solicitud de Emisión de Cheque</b></p> <p>El procedimiento para solicitar la emisión de cheques para pagos sobre compras, anticipos para gastos o adelantos para viajes es el siguiente:</p> <p>- Toda solicitud deberá contener el correspondiente comprobante de soporte ( factura proforma, cotización, forma IA229), el cual debe estar autorizado por el Jefe Inmediato superior, para que la Unidad de Finanzas le dé tramite.</p> <p>Únicamente la Unidad de Administración tramitará las solicitudes para gastos sobre compras de artículos o suministros, por lo cual la Unidad de Finanzas no tramitaría ningún pago a proveedores que no sea canalizado por este medio.</p> <p>- Toda solicitud de adelanto para gastos de viaje (forma IA 229), debe ser presentada con un recibo de soporte, por lo menos 48 horas antes de la salida. No se dará adelanto sobre adelanto.</p> <p>- Cualquier requisición de pago fuera de los mencionados anteriormente, se hará a través de memos autorizados por el Director Nacional o de División, donde se justifique la necesidad, indicando con claridad el concepto del gasto a pagar.</p> <p>- Debido a la naturaleza del Sistema Contable de la oficina, se establece como último día para tramitar solicitudes de emisión de cheques en la Unidad de Finanzas el día anterior a los últimos 5 días hábiles de cada mes. Se recomienda no dejar los compromisos para el último día.</p> <p>- Se constituye a la Unidad de Finanzas, sin excepción alguna, como el único medio por el cual se realicen pagos por medio de cheques, cualquiera que sea la naturaleza de los mismos.</p> <p>- Los cheques deben ser autorizados por el Coordinador de Finanzas o la persona designada en su ausencia.</p>			

Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.

Figura 11. Política de compras – cuarta parte

MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	CAPITULO:	Emisión:	Página:
	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Septiembre 1989	6 de 7
MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	Sección:	Revisión:	Número:
	COMPRAS DE SUMINISTROS, BIENES DE CAPITAL Y EMISION DE CHEQUES	Mayo2001	DA-USA-005-89:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma de Cheques: Para mayores de Q100,000.00 firma la Directora Nacional y Directora Administrativa, o en su defecto Presidente o Tesorero de la Junta Directiva para los menores de Q100,000.00 firma la Directora Administrativa y uno de los Directores Asociados.</li> <li>• Las firmas autorizadas para firmar cheques, además de las del personal de la Oficina Internacional son:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Presidente y el Tesorero de Junta Directiva</li> <li>• Director Nacional</li> <li>• Director Administrativo</li> <li>• Director de Desarrollo Transformador Sostenible</li> <li>• Director de Relaciones Públicas Mercadeo</li> </ul> </li> <li>- Todos los cheques deben estar firmados mancomunadamente.</li> <li>- Se establecen para pago de cheques los días martes y jueves.</li> </ul> <p><b>2.2. Pago a Proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Unidad de Administración presentará a la Unidad de Finanzas la solicitud de emisión de cheques (Contraseña de pago o memo razonado), acompañada del respectivo documento de soporte (factura o cotización, etc.), que llene todos los requisitos legales.</li> <li>• Las facturas deben estar razonadas en la parte posterior, firmadas por el solicitante, por la persona que aprobó el gasto y por la persona que recibió el o los artículos. (Usar sello ya definido).</li> <li>• Se exceptúa el uso del sello si existe documentos firmados adjuntos de solicitud, aprobación (por ejemplo, cuadro de cotizaciones) y recepción de los artículos.</li> <li>• No se aceptarán como documentos de soporte en las solicitudes de emisión en la Unidad de Finanzas, las fotocopias, copias al carbón o duplicados de facturas y/o recibos para evitar duplicación de pagos. Cuando se haya perdido el documento original se requerirán fotocopias certificadas por el contador de la empresa respectiva.</li> <li>• Los pagos a proveedores se realizarán los martes y jueves de 8:30 a.m. a 15:30 p.m.</li> </ul>			
MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	CAPITULO:	Emisión:	Página:
	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Septiembre 1989	7 de 7
MANUAL ADMINISTRATIVO DIRECCION NACIONAL	Sección:	Revisión:	Número:
	COMPRAS DE SUMINISTROS, BIENES DE CAPITAL Y EMISION DE CHEQUES	Mayo2001	DA-USA-005-89:
<p><b>2.3. Pago de Desembolso a Proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La solicitud de desembolso se hará a través de la forma IA260 debidamente firmada por la persona correspondiente según su nivel de autoridad (ver cuadro de autoridad) durante la primera semana de cada mes.</li> <li>- Los pagos de desembolso a proyectos se realizarán a través de la Unidad de Finanzas.</li> </ul> <p><b>2.4. Proceso de Emisión, Revisión y Firma:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- FINANZAS             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe las solicitudes de emisión.</li> <li>• Revisa la documentación de soporte.</li> <li>• Emite el cheque correspondiente.</li> <li>• El Coordinador de Finanzas autoriza el pago, revisa la emisión y firma el IA 260 Voucher.</li> <li>• Obtiene las firmas para los cheques con las personas que corresponda.</li> </ul> </li> </ul>			

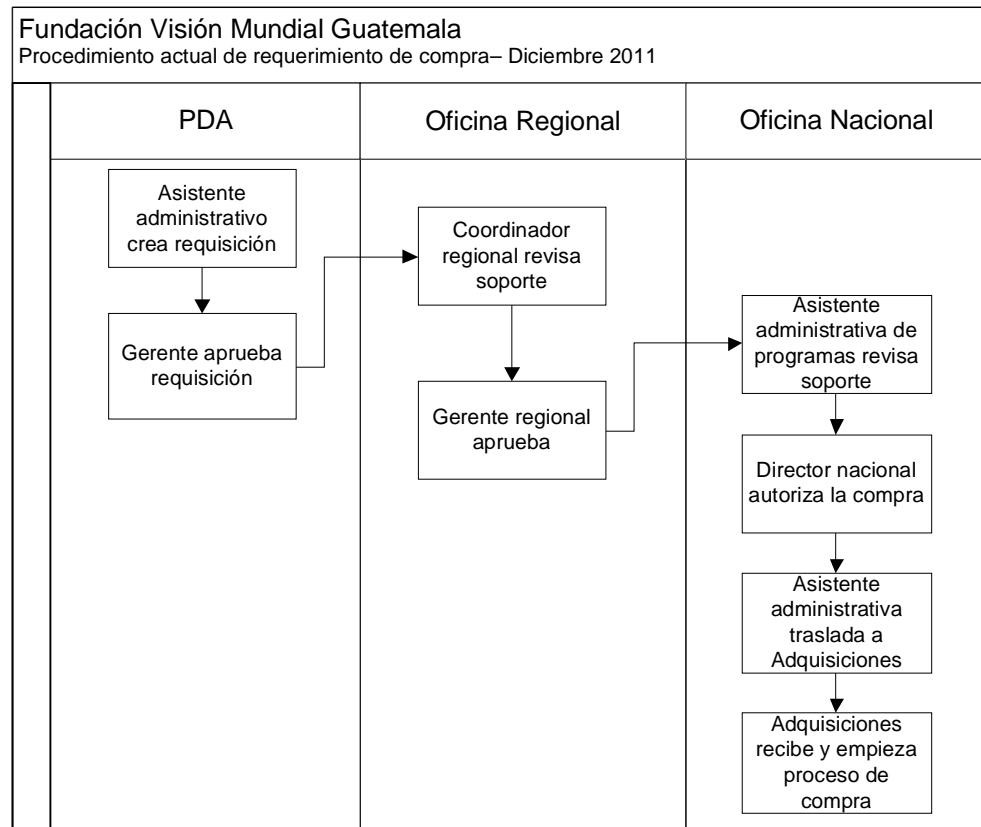
Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.

### 2.2.2.1.1. Análisis a la política de compras

- La política actual de compras, tiene once años desde su última revisión.
- No se establece el rol y funciones de la Oficina Regional.
- Los montos permitidos de aprobación son muy bajos, hasta Q.1 000,00 para coordinadores de proyecto y gerentes de PDA.
- No se define el procedimiento para solicitar compras a oficinas centrales.

La figura 12 detalla el procedimiento actual para solicitar compras desde el PDA a la oficina central y la figura 13 presenta un ejemplo no estándar de solicitud de compra para su análisis.

Figura 12. **Flujograma actual de requisición de compras**



Fuente: elaboración propia.

Al estudiar el flujograma de solicitud de compra se encuentra que:

- La solicitud tardo 16 días en llegar desde el PDA a la Unidad de Compras.
- Desde que el asistente administrativo crea la requisición necesitó cinco firmas, la mayoría revisiones, para iniciar el proceso de compra.

Figura 13. Ejemplo de solicitud de compra en Oficina Nacional

VISION MUNDIAL GUATEMALA  
RBA LA UNIÓN SACAPA

Fecha: 17 de junio de 2011

Visión Municipal

Referencia No: CON-UC001

PARA: SOLICITUD DE COMPRA EN OFICINA NACIONAL

OFICINA REGIONAL ORIENTE

Por medio de la presente solicito a gestión para que se inicie en ON el proceso de solicitud, emisión, adjudicación y compra de lo siguiente:

Tabla 1

Número	Cantidad	Actividad	Descripción y Características / Especificaciones Técnicas	Marca	Logotipo	Sector	Cuenta	Monto Disponible (Q)
1	1	Motocicleta de motor 150cc	Además de verificar de control en la cual se encuentre las especificaciones + 50 para la licencia de circulación	01.00.00	01.02.00	MU	820	47,988.50
2	1	Equipo de computo	1 computadora portátil marca Dell, se adjunta documento impreso con especificaciones	10271		RO	000	14,146.00
3	1	Impresora de color	Impresora Multifunciona Serie x450 en color P. 0100x450-0013 se adjunta documento impreso con especificaciones			RO	000	14,146.00
4	1	Disco duro portátil	Disco duro portátil de 500 Gb SAMSUNG se adjunta documento impreso con especificaciones			RO	000	3,400.00
5	1	Asientos	Fabricado de 2 piezas ensamblables que se fijan por medio de tornillos, de 150cm largo x 0.35m ancho en la parte superior y 0.10m ancho en la base, con una escala de lectura amarilla de 1cm de ancho cada una, tablero de plexiglas de 48" con laterales de madera sólida, tubo hueco plexiglas de 1/2" de espesor que corre a través de ranuras en los laterales de aluminio, responsable (con correas ajustables tipo mochila)	140100		RO	000	3,100.00
6	5	Balanzas	Características especiales por el componente civil (de preferencia de met)	142100		RO	011	3,100.00

Gerente Unidad Técnica  
Región Oriente  
Hilder Guérrer

Visión Mundial  
CONTABILIDAD  
Hilder Guérrer

Tabla 2

Tabla 3

Tabla 4

RESERVAIONES

Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.

- No existe un formato estándar para solicitar las compras, algunas veces solo se utilizan memos, y no llevan los datos necesarios para finanzas para verificar que la compra está presupuestada.

### 2.2.2.2. Gastos de viaje

La actual política de gastos de viaje provee los lineamientos, montos y procedimientos que los trabajadores de Visión Mundial deben cumplir cuando laboran fuera de su sede de trabajo, en los rubros de hospedaje, transporte y alimentación.

Figura 14. Política de gastos de viaje – primera parte

MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO	CAPÍTULO: POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	Emisión: septiembre 1989	Página: 1 de 3
DIRECCIÓN NACIONAL	Sección: GASTOS DE VIAJE	Revisión: Mayo 2008	Número: DA-USA-004-08
<p><b>1. Objeto:</b> Establecer las normas relacionadas con los gastos de viaje autorizados a las y los colaboradores fuera de su sede para el cumplimiento de actividades y funciones inherentes al respectivo puesto de trabajo.</p> <p><b>2. Sedes de trabajo.</b> En general para el personal de la ON la sede de trabajo es la ciudad capital de Guatemala; personal de proyectos y programas tendrán sedes específicas designadas por la Dirección Nacional en coordinación con las Direcciones o Gerencias correspondientes.</p> <p><b>3. Gastos de Viaje.</b> Son considerados gastos de viaje las asignaciones destinadas a cubrir los desembolsos por hospedaje, alimentación y transporte en que incurre el empleado fuera de su sede de trabajo.</p> <p><b>4. Transporte</b></p> <p>4.1 Los vehículos propiedad de Visión Mundial son de uso exclusivo para el personal y visitantes oficiales y únicamente por razones de trabajo. Véase política de uso de vehículos.</p> <p>4.2 La organización cubrirá los gastos de combustible, servicios de mantenimiento, lavados y parqueos relacionados a actividades de trabajo, de los vehículos propiedad de Visión Mundial.</p> <p>4.3 Pago de transporte Colectivo: Cuando el personal tenga que viajar en transporte colectivo para el cumplimiento de su trabajo deberá presentar factura por el monto gastado.</p> <p>4.4 La organización no reconoce el pago de taxis.</p> <p>4.5 Excepcionalmente y para gestiones y tramites para los cuales no exista disponibilidad de vehículos de Visión Mundial, la organización puede reconocer el uso de vehículos personales. Todo viaje en estas condiciones deberá ser previamente autorizado por escrito por la Dirección de división a la que pertenezca el o la colaboradora involucrada y podrá cubrirse exclusivamente: gastos por combustible y parqueos, no así: mantenimientos, depreciaciones, lavados y costes generados por accidentes o incidentes de seguridad. En el uso de dichos vehículos personales, toda responsabilidad jurídica, multas o accidentes corre a cargo de la persona propietaria del vehículo.</p> <p><b>5. Alimentación:</b></p> <p>5.1 Los gastos por concepto de alimentación se establecen de la siguiente forma:</p> <p><u>Desayuno:</u> Se reconocerá cuando el horario de salida sea antes de las 7:00 horas, hasta un máximo de treinta quetzales(Q 30.00) por persona por día.</p>			

Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.

Figura 15. Política de gastos de viaje – segunda parte

<p><b>Almuerzo:</b> Se reconocerá cuando la salida sea antes de las 11:30 horas, hasta un máximo de treinta y cinco quetzales (Q 35.00) por persona por día.</p> <p><b>Cena:</b> Se reconocerá cuando la salida sea después de las 18:00 horas o entrada a su sede de trabajo sea después de las 20:00 horas. El monto máximo de cena será Q 35.00</p> <p>Se entiende por horarios de salida y entrada, la hora exacta en que el personal sale o llega de/a su sede para el cumplimiento de sus actividades.</p> <p>De acuerdo a las leyes fiscales vigentes en el país todos los documentos contables deben estar autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria SAT y NO se aceptaran recibos corrientes.</p> <p>Todo gasto de alimentación será reembolsado mediante la presentación de facturas contables que contengan la siguiente información:</p> <p style="padding-left: 40px;">Nombre: Fundación Visión Mundial Guatemala Nit: 977689-3 Dirección: 17 calle 5-90 zona 11 Colonia Mariscal</p> <p>Las facturas deben ser razonadas y firmadas por la persona que recibió el servicio.</p> <p>Quienes deseen exceder los montos autorizados, deberán cubrir la diferencia con recursos económicos personales, indicándolo al pie del recibo o factura correspondiente.</p> <p>Los montos establecidos como máximos serán revisados y ajustados anualmente de acuerdo a la disponibilidad de la organización.</p> <p><b>6. Hospedaje</b></p> <p>Es política de Visión Mundial Guatemala para todo su personal el uso hoteles limpios, seguros y sencillos, que no sean de alto costo, en comparación al mercado local. La Oficina Nacional y las regiones, mantendrán un listado actualizado de los hoteles que pueden usarse en el interior del país.</p> <p><b>7. Gastos Personales</b></p> <p>Los siguientes son considerados gastos personales y por lo tanto <b>NO</b> son reembolsables:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Renta de películas u otras formas de entretenimiento.</li><li>b. Gastos por cuidados personales normales.</li><li>c. Gastos realizados en supermercados como reemplazo de la alimentación.</li><li>d. Viajes de recreación personal.</li><li>e. Revistas, libros y otros materiales de lectura.</li><li>f. Ropa, regalos y donaciones.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>g. Tarjetas de saludos, refrigerios, flores y decoraciones para fechas especiales.</li><li>h. Bebidas alcohólicas.</li><li>i. Repelentes, protectores de sol o cualquier producto para la piel que este enmarcado en medicamentos de uso personal.</li><li>j. Multas de tránsito y violaciones a la ley de tránsito guatemalteca y reglamentos de tránsito vigentes.</li><li>k. Gastos por tiempo y actividades sociales de compañerismo o descansos.</li></ol> <p><b>8. Liquidación y Documentos</b></p> <p>Para el reintegro de gastos de viaje se establecen los siguientes formularios y documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formulario Reporte Personal de Gastos</li><li>• Documentos contables o facturas agrupados por concepto</li></ul> <p>La liquidación debe ser presentada en el formulario de reporte personal de gastos, la cual debe ser completada por la persona que solicita el reintegro de los gastos y autorizada por su jefe inmediato superior.</p> <p>Los documentos contables o facturas deberán ser agrupados por concepto de gasto, razonados por la persona que recibió el servicio y pegados en hojas para su presentación.</p> <p>Toda liquidación presentada que contenga datos incompletos, faltaren comprobantes o no tenga las autorizaciones respectivas, según sea el caso, será considerada como no recibida.</p> <p><b>9. PROHIBICIONES:</b></p> <p>VMG NO autoriza que viajen en los vehículos de la organización y como acompañantes del personal: familiares, amigos, miembros de las comunidades y otras organizaciones. Cualquier excepción a esta norma deberá ser aprobada por la DN.</p>
---	---

Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.



Las inconsistencias encontradas en la política de viaje son:

- La organización dejó de reconocer gastos incurridos por el uso de vehículos personales.
- La organización permite el uso de taxis para los siguientes casos especiales, que serán agregados a la nueva política de uso de vehículos.
  - Cuando un colaborador sale a una comisión mayor de un día. Toda vez la descripción de puesto del colaborador indique que su permanencia en el campo es inferior al 20 por ciento.
  - Cuando el colaborador deba permanecer con autorización en las instalaciones de VMG, después de las 19:00 horas.
- Agregar a la política, la prohibición del uso de recibos como documento que sustenta el gasto, únicamente facturas aprobadas por la SAT.

### **2.2.2.3. Adelantos**

La política de adelantos se utiliza en realización de actividades planificadas, relacionadas con los programas que desarrolla el PDA, pero que no pueden ser canceladas con fondos de caja chica, por ser montos muy altos. Los adelantos de fondos pueden entregarse a las personas relacionadas directamente con la administración del PDA, miembros de Junta Directiva y/o del personal. Una persona que tenga un adelanto de gastos no puede recibir otro.

- Antes de solicitar la emisión del cheque de adelanto, la persona responsable de la actividad debe tener la documentación de soporte necesaria: plan de acción, cotizaciones, listado de materiales y participantes. (cuando se trate de actividades de capacitación o talleres).

- Previo a la emisión del cheque, el asistente administrativo debe verificar que la actividad a realizar está incluida en la planificación y presupuesto anual y que la solicitud incluye la documentación de soporte necesaria.
- Los gastos de viaje para actividades de capacitación u otros eventos, el cheque debe emitirse a nombre de la persona que fue nombrada para asistir, aunque sean varias las personas que asistirán a la actividad.
- Todo adelanto debe ser liquidado, a más tardar 2 días hábiles después de efectuadas las actividades para las que fue otorgado y no pueden ser utilizados para un fin distinto del que fue autorizado al entregar los fondos.
- La persona que vaya a liquidar un adelanto, debe presentar los comprobantes de gastos debidamente razonados al dorso (fecha del gasto, motivo, lugar).

#### **2.2.2.3.1. Análisis a la política de adelantos**

- Los adelantos son otorgados, exclusivamente, a empleados contratados legalmente por la Asociación o Visión Mundial, el personal de Junta Directiva mencionado en la política no lo es.
- En el caso de los gastos de viaje, debe especificarse que se hacen con base en los montos establecidos por la política de gastos de viaje.

#### **2.2.2.4. Caja chica**

- En la política de caja chica, la Junta Directiva es responsable de aprobar el uso del fondo de la misma, decisión que debe quedar asentada en un punto de acta. Para ello se deben tomar en cuenta los criterios siguientes:

- La Junta Directiva es responsable de aprobar el uso de este fondo y determinar la cantidad respectiva.
  - Nivel de responsabilidad para el cuidado y custodia del fondo.
  - El fondo de caja chica no es un fondo adicional, ya que en su apertura se constituye con lo presupuestado para gastos de viaje o gastos menores.
  - La persona nombrada para el manejo de la caja chica debe firmar una constancia de aceptación de la responsabilidad; una copia debe ser guardada en la sede de la asociación.
- Compras o gastos con fondos de caja chica: pueden pagarse los gastos de viaje de los miembros de la Junta Directiva, personal del PDA. También puede realizarse la compra de artículos, que por su tiempo de duración y costo, es más favorable adquirirlos en la comunidad, hasta por un máximo de Q 75,00. Se debe tomar en cuenta que estos gastos no son adicionales, ya que forman parte del presupuesto mensual aprobado.
  - Anticipos de fondos de caja chica: cuando haya necesidad de realizar gastos y no se conozca la cantidad exacta de los mismos, se puede solicitar un anticipo de fondos, para ejecutar las actividades; los anticipos, generalmente se utilizan para cubrir gastos de viaje, compras menores, etc. Debe tenerse presente que no deben ser gastos mayores de Q. 75,00. Previo a recibir los fondos la persona debe firmar un vale al responsable de la caja chica:
    - El vale debe indicar el uso que se le dará al fondo, fecha en que se recibe, nombre y firma de la persona que lo recibe. Solamente la persona responsable del manejo de caja chica puede entregar los fondos.

- Luego de realizar los gastos, la persona que recibió el fondo, debe entregar al responsable de la caja chica, el o los comprobantes de los gastos debidamente razonados y firmados; cualquier saldo en efectivo debe ser devuelto; después debe destruirse el vale.
  - Un vale no debe permanecer más de 3 días sin liquidar; se exceptúan situaciones especiales que deben ser previamente aprobadas por escrito, por el director, en el mismo vale.
- El reembolso del fondo de caja chica, debe hacerse por lo menos una vez al mes o cuando se tenga disponible un mínimo del 25 por ciento del fondo asignado a la caja chica. El reembolso debe hacerse por medio de cheque a nombre de la persona responsable de la caja chica.
  - Para la liquidación de caja chica, debe seguirse el siguiente procedimiento:
    - Llenar el formulario utilizando como base los comprobantes de todos los gastos efectuados.
    - Clasificar las facturas de acuerdo a cada programa que originó el gasto. Ya separados por programa se ordenan por número de cuenta.
    - Ordenar los comprobantes de acuerdo a la fecha en que fueron realizados los gastos y numerarlos en forma correlativa.
    - Colocarlos en hojas de papel de acuerdo a la numeración asignada.
    - Sumar todos los comprobantes de gastos hasta obtener un total por cada programa.
    - Trasladar la información al formulario de liquidación de caja chica.
    - El formulario debe ser firmado por el o la responsable del fondo de caja chica y un miembro de la Junta Directiva de la asociación.
    - Solicitar el reembolso del fondo en la sede del PDA.

- Todos los comprobantes de gastos deben estar firmados por la persona responsable de la caja chica y por un miembro de la Junta Directiva de la asociación, como constancia de que el gasto fue efectuado.
- Arqueos de caja chica: la Junta Directiva delega la responsabilidad en el director, para que las realice cuando lo considere oportuno. Como mínimo debe hacerse un arqueo trimestral; en el momento de su realización debe llenarse el formulario, el cual debe firmarse por la persona encargada del manejo de la caja chica y quien realiza el arqueo, para dejar constancia de lo siguiente:
  - ¿Cuánto hay de dinero en efectivo y comprobantes?
  - ¿Hay vales con más de 3 días de emitidos?, ¿por qué?
  - ¿Coincide el fondo encontrado con el fondo autorizado? ¿por qué no? y ¿cuánto es la diferencia?

#### **2.2.2.4.1. Análisis a la política de caja chica**

- La apertura de caja chica es autorizada por el director de división, no por la junta directiva como menciona la política.
- El monto máximo a pagar con fondos de caja chica es de Q. 75,00 por factura, actualmente se incurre en gastos mayores que no permiten a los asistentes administrativos cancelarlos, tal es el caso de combustible para los vehículos, donde se hacen convenios de crédito con las gasolineras, cosa que no es permitida en la política de compras, o tener que dividir una compra en varias facturas, que es un reparo de auditoría.

#### **2.2.2.5. Contrataciones**

La gerencia de recursos humanos no cuenta con una política de contrataciones vigente, ni procedimientos documentados actuales. Se recomienda hacer una revisión al departamento de recursos humanos, para poder crear la política y posteriormente esta sea agregada al manual administrativo financiero.

#### **2.2.2.6. Fondo fijo**

La política de fondo fijo contiene los lineamientos que deben de cumplir los empleados que lo tienen para cubrir sus gastos de viaje.

##### **2.2.2.6.1. Análisis a política de fondo fijo**

- Al igual que todas las autorizaciones, la autorización de fondo fijo es dada por los directores de división.
- Las liquidaciones, según la política, son autorizadas por la dirección administrativa financiera.
- Se debe especificar que este fondo no podrá cubrir la compra de activos fijos, suministros, suscripciones o realizar pagos anticipados, únicamente los descrito en la política de gastos de viaje.

Figura 16. Política de fondo fijo a empleados

MANUAL ADMINISTRATIVO	CAPTULO: POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Emisión: Marzo 1993	Página: 1 de 2																
DIRECCION NACIONAL	Sección: FONDO FIJO A EMPLEADOS	Revisión: Marzo 2001	Número: DA-UF-009-93:																
<p>1. <b>Definición</b> Consiste en entregar a cada empleado un fondo fijo para cubrir sus Gastos de Viaje, el cual será reembolsable a través de la Unidad de Finanzas con la presentación de la respectiva Liquidación de Gastos.</p> <p>2. <b>Usuarios del Fondo Fijo</b> Este fondo únicamente se asigna a Asesores de Proyectos y Técnicos, ya que por la distancia entre el área de trabajo y la Oficina Central se hace de muy difícil aplicación el solicitar y liquidar adelantos en la Oficina Central o por la frecuencia del viaje mensual.</p> <p>3. <b>Asignación de Fondo Fijo</b> Esto lo hará cada Director de División atendiendo lo siguiente:</p> <p>a. Cargo y actividad que desempeñe. La relación de trabajo debe ser directa y constante con las comunidades.</p> <p>b. Área geográfica de movilización.</p> <p>c. Una proyección del promedio de gastos para los próximos 6 meses.</p> <p>4. <b>Personal que no tenga Fondo Fijo</b> Para el personal que no tenga Fondo Fijo y que eventualmente realice gastos de viaje, se le entregará un adelanto que deberá ser liquidado a más tardar cinco días después del viaje o evento realizado con esos fondos.</p> <p>5. <b>Control del Fondo Fijo Asignado</b> Todo fondo debe ser revisado cada 6 meses para considerar si es necesario el incremento o decremento del fondo asignado.</p> <p>6. <b>Actualización del Fondo Fijo Asignado</b> Esto se debe hacer cuando varíe alguna de las condiciones expuestas en los puntos 2 y 4.</p> <p>7. <b>Montos y Tipos de Gastos Autorizados</b> Se reintegrarán únicamente los gastos de viaje que cumplan con la política de Gastos de Viaje (DF-006-93)</p> <p>8. <b>Cancelación del Fondo Fijo</b> Esto puede ser por cambios de condiciones de trabajo o finalización de relación laboral; cuando esto suceda el empleado debe entregar a la organización una Liquidación de Gastos de Viaje (con sus respectivas facturas y recibos), más el efectivo disponible. En caso de retiro del empleado de la organización, el efectivo no deberá devolverlo por medio de cheque personal sino en efectivo.</p>																			
MANUAL ADMINISTRATIVO	CAPTULO: POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	Emisión: Marzo 1993	Página: 2 de 2																
DIRECCION NACIONAL	Sección: FONDO FIJO A EMPLEADOS	Revisión: Marzo 2001	Número: DA-UF-009-93:																
<p>9. <b>Liquidación y Aprobación de Gastos</b> La liquidación de gastos se debe presentar en el formulario "Reporte Personal de Gastos" (IA-225) con la debida aprobación del Director Administrativo. En un mismo reporte podrán incluirse gastos de otros empleados, siempre y cuando correspondan a una misma actividad realizada conjuntamente.</p> <p>10. <b>Procedimiento y Responsable</b></p> <table border="0"> <tr> <td>a. Aprobación del fondo</td> <td>Director de División</td> </tr> <tr> <td>b. Entrega del fondo al empleado</td> <td>Unidad de Finanzas</td> </tr> <tr> <td>c. Aprobación de la Liquidación de Gastos (IA-225)</td> <td>Director Administrativo</td> </tr> <tr> <td>d. Presentación de la liquidación y solicitud del reembolso en la Unidad de Finanzas.</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>e. Entrega del reembolso al personal</td> <td>Secretaria-Cajera de Finanzas.</td> </tr> </table> <p>11. <b>Registros a utilizar en:</b></p> <table border="0"> <tr> <td>a. La asignación del fondo.</td> <td>Memo individual o listado general</td> </tr> <tr> <td>b. La entrega del fondo.</td> <td>Documento de compromiso del cuidado y buen uso del fondo asignado.</td> </tr> <tr> <td>c. La aprobación de gastos y reembolso.</td> <td>Reporte Personal de Gastos (IA225)</td> </tr> </table> <p>12. <b>Implementación</b> Cuando el fondo se entregue por primera vez y en los reintegros del mismo se emite cheque a nombre del empleado.</p> <p>13. <b>Adelanto para Eventos Especiales</b> Un empleado con fondo fijo puede solicitar adelanto para la organización de eventos tales como: talleres, giras educativas, capacitaciones, etc., el cual se rige con la "Política de Adelanto".</p>				a. Aprobación del fondo	Director de División	b. Entrega del fondo al empleado	Unidad de Finanzas	c. Aprobación de la Liquidación de Gastos (IA-225)	Director Administrativo	d. Presentación de la liquidación y solicitud del reembolso en la Unidad de Finanzas.	Asistente Administrativo	e. Entrega del reembolso al personal	Secretaria-Cajera de Finanzas.	a. La asignación del fondo.	Memo individual o listado general	b. La entrega del fondo.	Documento de compromiso del cuidado y buen uso del fondo asignado.	c. La aprobación de gastos y reembolso.	Reporte Personal de Gastos (IA225)
a. Aprobación del fondo	Director de División																		
b. Entrega del fondo al empleado	Unidad de Finanzas																		
c. Aprobación de la Liquidación de Gastos (IA-225)	Director Administrativo																		
d. Presentación de la liquidación y solicitud del reembolso en la Unidad de Finanzas.	Asistente Administrativo																		
e. Entrega del reembolso al personal	Secretaria-Cajera de Finanzas.																		
a. La asignación del fondo.	Memo individual o listado general																		
b. La entrega del fondo.	Documento de compromiso del cuidado y buen uso del fondo asignado.																		
c. La aprobación de gastos y reembolso.	Reporte Personal de Gastos (IA225)																		

Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.

### **2.2.3. Procesos y procedimientos**

El siguiente paso en la estrategia consiste en el estudio de procesos y procedimientos clave de administración, logística, compras, recursos humanos, finanzas, contabilidad y auditoría; que se ven afectados al modificar el cuadro de autoridad, los cuales se presentan en las siguientes secciones junto con la información relacionada que se encuentra en el manual financiero vigente, el cual data del 2006. Al finalizar cada sección se hace un análisis y observaciones de estos.

#### **2.2.3.1. Administración**

Dentro del rubro administración se identifica el control de activos fijos, a continuación se muestra lo que menciona el manual al respecto y su análisis.

##### **2.2.3.1.1. Activos fijos**

“Activos fijos son todos los bienes muebles o inmuebles que forman parte del Capital de la asociación, adquiridos por donación o por compra. Tienen al menos las siguientes características:

- Son para uso exclusivo de las actividades del PDA, en la sede o en las comunidades apoyadas.
- No son parte a distribuir por razones de terminación del apoyo financiero y técnico de la Fundación Visión Mundial Guatemala.
- Su tiempo de utilidad depende del cuidado y uso para el que fueron adquiridos.



Compra de activos o donaciones recibidas, todas las compras de activos pueden hacerse si están aprobadas en la planificación y presupuesto anuales. Después de cada compra y/o donación los activos deben registrarse en el Libro de Inventarios y colocarle su número de inventario. Deben reportarse en el Informe Financiero Mensual.

Bajas de activos, cuando un activo está inservible o ya no existe físicamente debe dársele de baja. Esto debe hacerse de la siguiente forma:

- El responsable de los activos avisa al Director del PDA, para que este a su vez solicite la autorización de la Junta Directiva, procediéndose a levantar acta para registrar el motivo de la baja del activo. Una copia del acta se entrega al asistente administrativo para darle baja a los activos en el inventario del PDA.
- La Junta Directiva analiza el motivo que originó la baja. Si fuera por pérdida o robo, junto con el Director deben determinar si hubo irresponsabilidad de la persona encargada de los activos. En el caso de que haya existido descuido, debe convenirse con él la forma de reposición del activo.
- Debe elaborarse un documento de compromiso para la reposición, entre el responsable y la Asociación. El documento debe indicar el motivo que originó su elaboración, la forma en que se repondrá el activo y las firmas del responsable de los activos y el representante de la Junta Directiva.
- Cuando un activo sea dado de baja por deterioro no debe ser destruido sino hasta que auditoría lo verifique. El comité dejará constancia en el Libro de Actas. La Junta Directiva debe ordenar la destrucción del activo con base en lo recomendado por la Comisión de Vigilancia.

Uso del libro de inventario, en este se debe registrar todos los activos con un valor mayor de Q. 200,00, pero debe llevarse un registro de control para todos aquellos activos con un valor menor de la cantidad indicada.

Uso de tarjeta de responsabilidad, todos los miembros del personal que tengan activos asignados para su uso, deben tener una tarjeta de responsabilidad en donde aparezcan todos los movimientos de activos a su cargo. La tarjeta debe permanecer en la sede del PDA y revisarse contra los activos, previo a su retiro del PDA.

Inventario anual, la asociación debe mantener actualizado el inventario del PDA. Cada cierre de año fiscal (septiembre) se debe revisar físicamente los activos contra el Libro de Inventario. Debe enviarse una copia del inventario actualizado adjunta al Informe Financiero de septiembre a la Fundación Visión Mundial Guatemala”<sup>2</sup>.

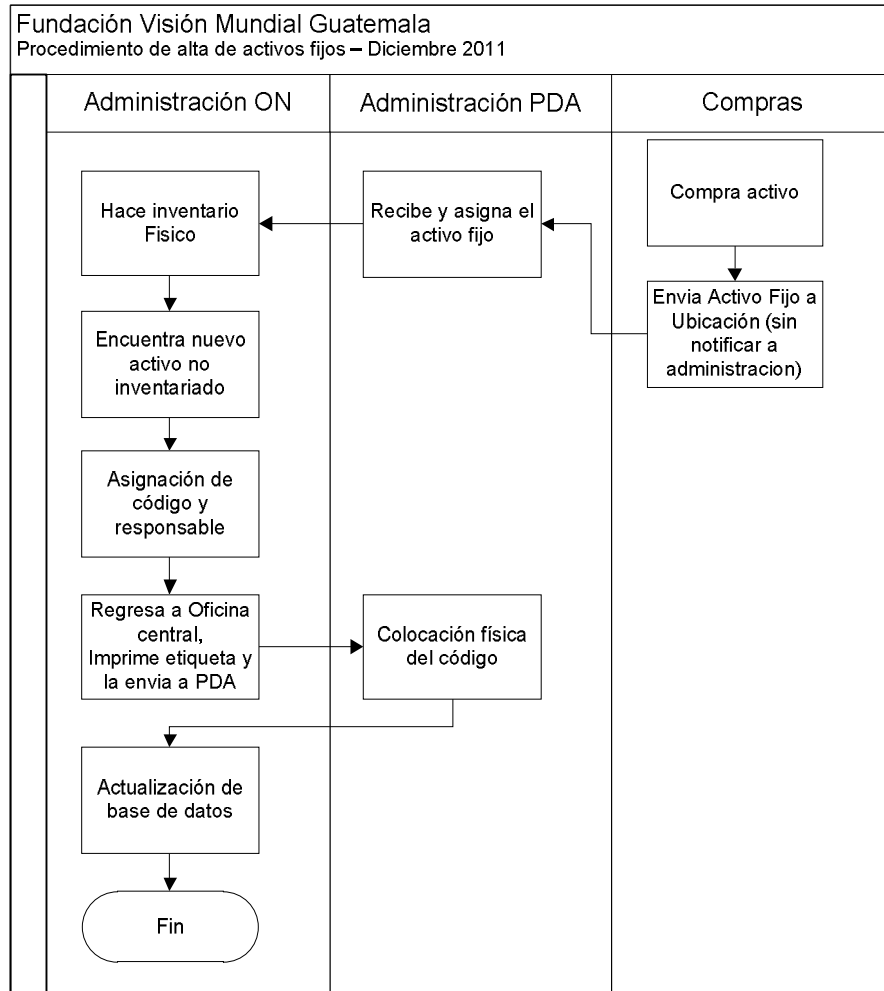
Del estudio al control de activos fijos resulta lo siguiente:

- En el manual actual no se hace mención del sistema de control de activos con código de barras, ni cuál es el procedimiento para agregar nuevos activos a este inventario. Existe desorden por parte de administración, puesto que no se le notifica cuando se ha adquirido algún activo fijo y cuál será la ubicación. El procedimiento actual se muestra en la figura 17.
- El sistema actual de control de activos fijos no toma en cuenta ítems cuyo precio sea menor a Q. 500,00, como calculadora, engrapadora, perforador y otros, y tampoco los agrega a la tarjeta de responsabilidad electrónica que genera, por lo que no son considerados actualmente como activos fijos, aunque el manual vigente si los toma en cuenta.

---

<sup>2</sup> Gerencia de Finanzas, VMG.

Figura 17. **Flujograma actual de alta de activos fijos**



Fuente: elaboración propia.

### 2.2.3.2. Logística

El manual financiero actual dice lo siguiente en lo concerniente a logística:

“Los materiales y/o suministros comprados a solicitud del PDA deben distribuirse utilizando registros de control de entregas y compras.

El asistente administrativo es responsable del manejo y control de los materiales y/o suministros, comprados, cuando se encuentren pendientes de entrega y almacenados en la sede del PDA. (Es recomendable no utilizar el local de la sede de la asociación y del PDA como bodega, para evitar gastos adicionales de flete hacia las comunidades).

El personal administrativo debe implementar en la sede del PDA, una hoja de despacho para la entrega de materiales y/o suministros en cada comunidad, con la siguiente información:

- Número del despacho
- Nombre y descripción del artículo
- Fecha del despacho
- Nombre de los miembros del comité que recibe los artículos
- Cantidad de materiales que se despachan
- Firma de los miembros del comité local que recibió en la comunidad

Cuando el proveedor entregue directamente los materiales y suministros en la comunidad que los solicitó, el Director del PDA o una persona responsable de su control, debe enviar al asistente administrativo un informe de los materiales recibidos, en un término no mayor de 2 días, adjuntando una copia de la nota de envío del proveedor<sup>3</sup>.

#### **2.2.3.2.1. Análisis a control de existencias**

- El manual financiero vigente no provee lineamientos básicos para llevar el control de un inventario de insumos. Debe indicarse lineamientos como:

---

<sup>3</sup> Gerencia de Finanzas, VMG

- La bodega es un lugar seguro, con acceso restringido.
- El método de almacenaje autorizado es PEPS, primero en entrar, primero en salir.
- Todos los materiales almacenados deben ser identificados dentro de la bodega, la fecha de caducidad debe estar en un lugar visible.
- Se deben utilizar los formatos autorizados para registrar los movimientos de materiales.
- Se realizará una toma física de inventario cada 2 meses.

#### **2.2.3.3. Compras o gastos**

La política de compras y su análisis se describen en la sección 2.3.2.1.

#### **2.2.3.4. Recursos humanos**

Dentro del manual financiero actual se menciona lo siguiente acerca del rubro de recursos humanos:

“Finalización de la relación laboral, cuando algún empleado se retire del PDA, por renuncia o despido, la Junta Directiva tomará en cuenta lo siguiente:

- Asegurar que la documentación contable se encuentre en la sede del PDA y esté completa.
- Revisar físicamente el 100 por ciento de los activos a cargo del empleado, contra el Libro de Inventario.
- Hacer un arqueo del fondo de caja chica y otros ingresos: aportes comunitarios, fondos de retorno y aportes o donaciones de otras organizaciones que maneje la persona que se retira.

- Cuando se trate del Director, Contador y/o Asistente Administrativo, solicitar la entrega de las chequeras y libretas de ahorro (anteriores y en uso) y realizar un recuento de los cheques en blanco y en trámite de firma.
- Si el Director tuviera firma registrada en la cuenta bancaria, debe cancelarse el mismo día que deje de laborar para el PDA.
- Solicitar la entrega de cualquier documento que compruebe deudas por cobrar o pagar a favor del PDA.
- En el caso de cualquier otro empleado asegurar que el empleado haya devuelto todos los documentos, activos y otros bienes que el PDA le haya facilitado para la realización de sus responsabilidades de trabajo según su tarjeta de responsabilidad.
- Todo empleado que se retira del PDA debe recibir las prestaciones laborales que le corresponden en el momento de su retiro, con previa asesoría de la Fundación Visión Mundial Guatemala.
- En caso de renuncia del personal, las únicas prestaciones que deben cancelarse son: aguinaldo, bono 14 y vacaciones proporcionales, no debe pagarse indemnización<sup>4</sup>.

#### **2.2.3.4.1. Análisis a los procedimientos de recursos humanos**

Como se observa, el manual financiero actual no contiene suficiente información sobre los procesos de recursos humanos, se recomienda el estudio de estos, que se documenten y agreguen al manual los siguientes rubros:

- Contratación de personal: contrato a plazo fijo, indefinido o por honorarios
- Inducción
- Nóminas y planillas de salarios

---

<sup>4</sup> Gerencia de Finanzas, VMG.

- Vacaciones, permisos y ausencias
- Incrementos o ajustes salariales
- Terminación laboral: despidos, renuncias y finalización de contratos
- Evaluación del desempeño

### **2.2.3.5. Finanzas**

Dentro de los procedimientos financieros resulta sumamente crítico, el análisis del procedimiento de solicitudes de desembolso, que actualmente toma mucho tiempo poder hacer llegar los fondos a los programas de campo y también fue un requerimiento de estudio por parte de la alta dirección.

#### **2.2.3.5.1. Solicitud de desembolso**

“Como parte de la Asistencia Financiera que VMG proporciona a la Asociación para el PDA incluye desembolso de fondos los cuales pueden ser de forma mensual, trimestral o anual.

- Elaboración del Plan de acción mensual
  - Es preparado por el director y asistente administrativo del PDA en base a la planificación y presupuesto anual aprobados.
  - Previo a su presentación a la Fundación Visión Mundial Guatemala el gerente del PDA debe dar a conocer a la Junta Directiva de la asociación, de la integración de los planes de acción para cada mes, sobre todo cuando sea necesario el traslado y/o anticipo de fondos, en programas coordinados con otras organizaciones.
  - Deben estar incluidos en el plan, las actividades del mes anterior que están pendientes de realizar.

- Incluir en la solicitud de fondos el detalle de cheques emitidos y la justificación del saldo bancario.
- Para los programas o actividades de salud, educación y desarrollo económico deberá adjuntarse el dictamen técnico de la persona que brinda la asesoría en dichas áreas. Este dictamen debe garantizar que las actividades previas a la del costo solicitado, ya fueron debidamente ejecutadas de acuerdo a los respectivos perfiles de proyecto.
- Revisión de Planes de acción
  - Los planes de acción elaborados por el PDA, deben ser revisados por el Coordinador del Equipo Regional, para garantizar su coincidencia con los planes aprobados para el mes.
  - Fundación Visión Mundial Guatemala hará la revisión final de la solicitud de fondos y la de emisión del cheque de desembolso.
- Gastos no Planificados, ocasionalmente el PDA debe realizar actividades que no están incluidas en los programas aprobados por VMG para cada año. Para el trámite de aprobación, el director del PDA debe:
  - Asegurar que las actividades no planificadas sean resultado de necesidades reales, a nivel de las comunidades.
  - Tener toda la documentación de respaldo y análisis de financiamiento dentro del presupuesto y hacer su propuesta de aprobación ante la Junta Directiva.
  - Contar con el visto bueno del coordinador del Equipo Regional de la Fundación Visión Mundial Guatemala para efectuar los trámites del cheque de desembolso de fondos ante finanzas.



- Los formularios de solicitud de fondos, deben entregarse al Equipo de facilitación, a más tardar el día 25 de cada mes. La elaboración de la solicitud de fondos es independiente del cierre contable mensual.

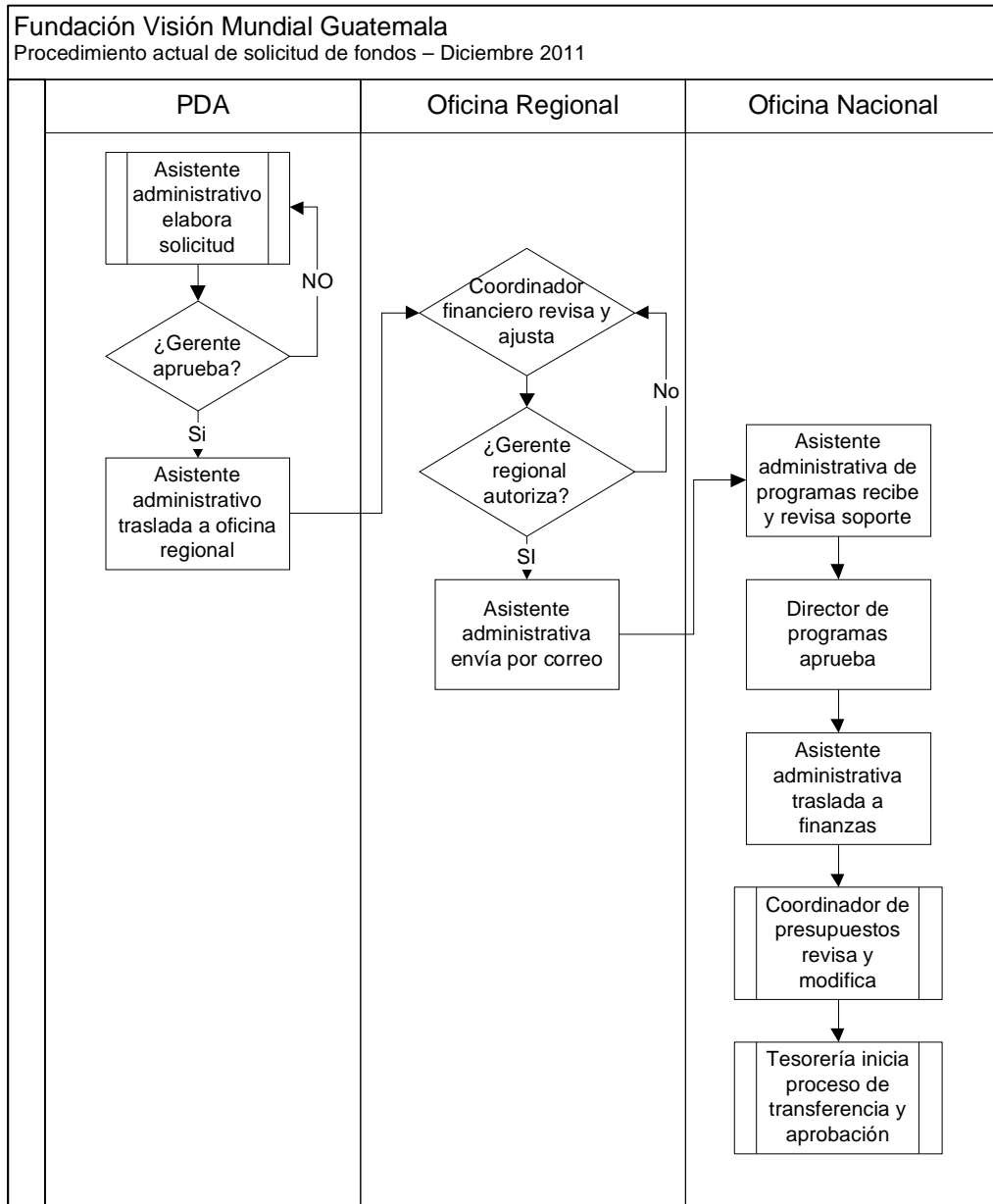
VMG hará desembolsos de fondos a la asociación entre el día 5 y el 10 de cada mes. La organización tiene como fecha límite para la emisión de cheques el día 10 de cada mes, después de esa fecha no se dará trámite a ninguna solicitud. La entrega de Fondos a la Asociación para el PDA, VMG únicamente hará desembolsos de fondos por medio de cheque o transferencia bancaria a la Cuenta de Depósitos Monetarios que utiliza el PDA<sup>5</sup>.

- Análisis al procedimiento de solicitudes de desembolso: como resultado del estudio actual del procedimiento de solicitud de desembolsos elabora un flujograma que se muestra en la figura 18, de lo que se destaca:
  - Las solicitudes actuales son mensuales, para un procedimiento que puede llegar a durar más de 10 días, solo en la aprobación de la solicitud y llegar a tesorería.
  - Se tienen 5 revisiones, antes de llegar a las aprobaciones finales.
  - El documento de solicitud de fondos debe viajar físicamente, a veces días, desde el PDA a las oficinas centrales, para iniciar el trámite.
  - Todas las solicitudes son autorizadas a nivel del director de programas, sin importar el monto.

---

<sup>5</sup> Gerencia de Finanzas, VMG

Figura 18. **Flujograma actual de solicitud de fondos**



Fuente: elaboración propia.

### 2.2.3.6. Contabilidad

- “Responsabilidades del contador de PDA:
  - Aplicar el sistema contable establecido por VMG.
  - Mantener al día la contabilidad legal de la Asociación.
  - Contabilizar las transacciones financieras garantizando la existencia y legalidad de los documentos de soporte.
  - Mantener discreción en el manejo de la información de la Asociación.
  - Proporcionar información única y exclusivamente a Junta Directiva, Comisión de Vigilancia, Director y Asistente Administrativo del PDA de la Asociación, y personal de VMG. Para entidades externas debe contar con la autorización del Representante Legal de la Asociación.
  - Asegurar que se cuente con un sistema de control interno en el PDA, que asegure el resguardo de los valores en efectivo, mobiliario, equipo, maquinaria, materiales y suministros.
  - Asegurar la documentación contable de soporte, en carpetas o folders antes de ser archivada. resguardando toda la documentación legal.
  - Revisar mensualmente la conciliación bancaria de la cuenta monetaria de la asociación, que debe ser preparada por el asistente administrativo.
  - Presentar a la Junta Directiva de la Asociación los Informes Financieros en los primeros siete días hábiles de cada mes, para su análisis y aprobación.
  - Obtener de las entidades donantes los fondos convenidos en las fechas planificadas.
  - Representar al PDA como Contador ante las entidades donantes, fiscalizadoras y del Gobierno.

- Analizar con la Junta Directiva la ejecución de los fondos mensualmente.
  - Es el encargado de certificar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de las instituciones donantes.
- Pagos: antes de emitir un cheque, el asistente administrativo debe contar con el respaldo de una solicitud escrita, conteniendo la siguiente información:
    - Nombre del solicitante.
    - El centro de costo al cual pertenecen los gastos y/o pago de servicios.
    - Nombre del Proveedor al cual debe emitirse el cheque.
    - Una descripción del tipo de gasto y/o pago que se va a efectuar. Indicar si la compra o pago se hace dentro del presupuesto aprobado para el mes o si corresponde a un anticipo y/o traslado de fondos.
    - Valor por el cual debe emitirse el cheque.
    - Firmas del solicitante y de la persona que aprueba la emisión o desembolso.
    - La base para ejecutar el presupuesto del mes es el Plan de Acción mensual, pero este no sustituye las solicitudes de emisión de cheques.
    - Documentos de Soporte, a toda solicitud de emisión de cheque debe adjuntarse la siguiente documentación:
      - Formulario de cotizaciones junto con facturas pro forma (cuando aplique).
      - Factura contable (cuando la compra se hace antes del pago).
      - Las facturas, comprobantes, tickets o recibos deben tener en el frente, un sello que diga: Pagado por el PDA con Cheque No.

- Después de entregado el cheque, todo comprobante de desembolso debe quedar archivado con la respectiva factura y recibo contable<sup>6</sup>.

Como resultado del análisis de los procedimientos de contabilidad descritos en el manual financiero vigente se observa lo siguiente:

- Este toma en cuenta las responsabilidades y atribuciones del contador de PDA, quienes fueron removidos de la estructura en el 2008.
- Varias de las responsabilidades del contador fueron absorbidas por el asistente administrativo y otras por el contador que ahora se ubica en la oficina regional.
- El procedimiento de solicitudes de cheque se describe en la figura 7.

#### **2.2.3.7. Auditoría**

El manual financiero de PDA actual menciona lo siguiente de los procedimientos de auditoría:

“La Fundación Visión Mundial Guatemala, se reserva el derecho de efectuar Auditorías a los Programas de desarrollo de área cuando lo considere necesario, por lo que se debe poner a disposición de los Auditores:

- Toda la documentación administrativa y financiera.
- Al momento de realizar la Auditoría, es necesaria la presencia del Director, Contador, Asistente Administrativo.
- Es necesaria la presencia de uno o dos miembros de la Junta Directiva de la Asociación, cada vez que se realice una Auditoría.

---

<sup>6</sup> Gerencia de Finanzas, VMG

La Fundación Visión Mundial Guatemala puede efectuar Auditorías extraordinarias cuando se detecten anomalías o cuando se reciba una solicitud de la Junta Directiva, del personal y/o comisión de vigilancia”<sup>7</sup>.

#### **2.2.3.7.1. Análisis de los procedimientos de auditoría**

El manual financiero vigente no especifica el procedimiento y los involucrados en una auditoría, por lo que se recomienda hacer un estudio al procedimiento de auditoría en PDA, documentarlo con su respectivo flujograma y agregarlo al nuevo manual.

### **2.3. Propuesta de mejora**

La propuesta de mejora nace de la estrategia planteada en el análisis de las 6M de la sección de análisis del problema y estrategias, la estrategia y la propuesta de mejora consiste en actualizar o redefinir el cuadro de autoridad, actualizar las políticas internas de la organización y elaborar un nuevo manual administrativo y financiero con nuevas políticas, procesos y procedimientos. Las siguientes secciones presentan los cambios propuestos para cada rubro estratégico analizado.

#### **2.3.1. Redefinición de cuadro de autoridad**

La propuesta de redefinir el cuadro de autoridad tiene como propósito delegar la toma de decisiones y autorizaciones, cuando sea pertinente, en los mandos medios; en especial gerentes de PDA y gerentes de las oficinas regionales, descargando cierta responsabilidad en las direcciones ejecutivas.

---

<sup>7</sup> Gerencia de Finanzas, VMG

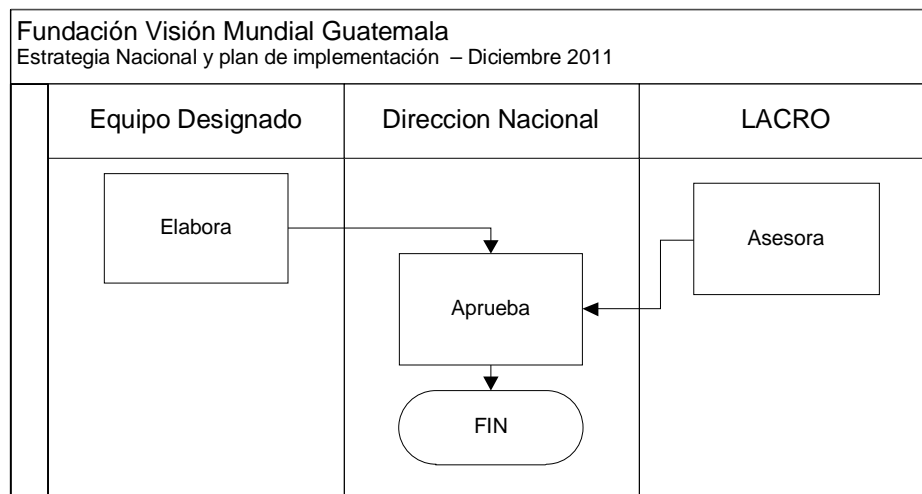
El cuadro de autoridad redefinido se divide en las secciones de: planificación de oficina nacional y PDA, nuevos programas y proyectos, administración de recursos, gestión del talento humano, informes financieros y narrativos, publicaciones e impresiones y adquisiciones de bienes y servicios. Las modificaciones para cada rubro se presentan a continuación.

### 2.3.1.1. Planificación de oficina nacional y PDA

Las aprobaciones en la planificación de la oficina nacional se depuraron involucrando únicamente los puestos que agreguen valor al proceso, como se observa en las figuras 19 y 20.

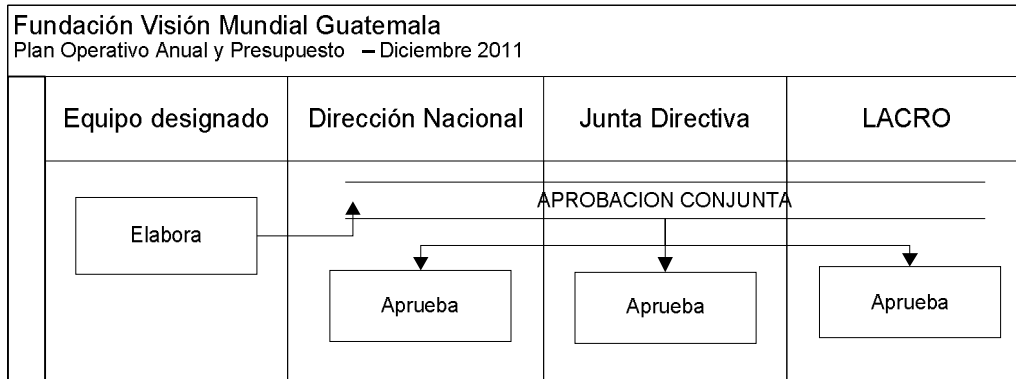
Para la planificación de PDA se delega la autoridad en gerentes regionales y en el gerente nacional de operaciones como se ve en la figura 21.

Figura 19. **Estrategia nacional y plan de implementación**



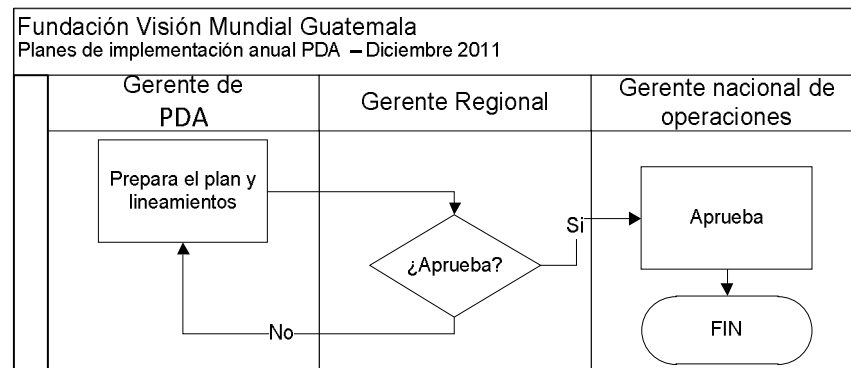
Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Plan operativo anual y presupuesto**



Fuente: elaboración propia.

Figura 21. **Plan de implementación anual de PDA**

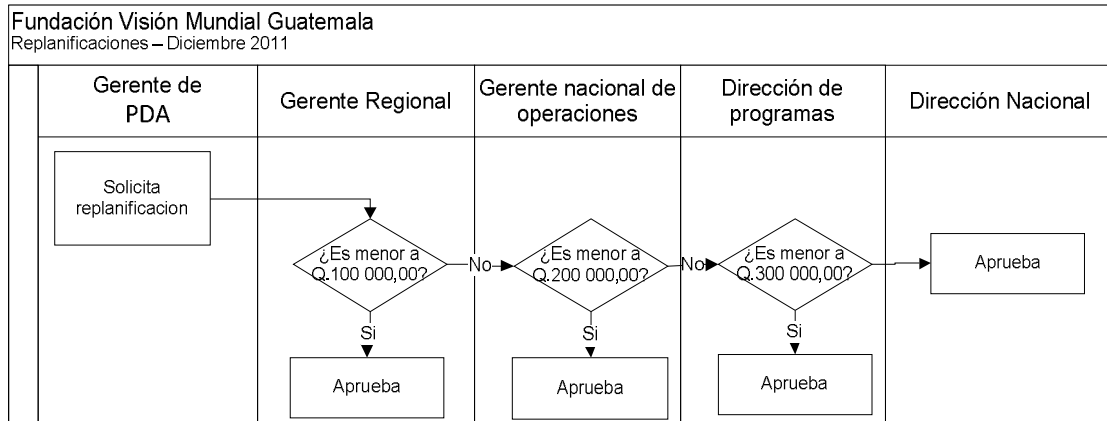


Fuente: elaboración propia.

Se agrega el procedimiento de replanificaciones al cuadro de autoridad y se distribuye la autorización, dependiendo del monto, entre las gerencias regionales, gerencia nacional de operaciones y la dirección de programas, ahora únicamente para montos mayores a Q. 300 000,00 la autorización recae sobre la alta dirección, como se puede observar en la figura 22.



**Figura 22. Replanificaciones**

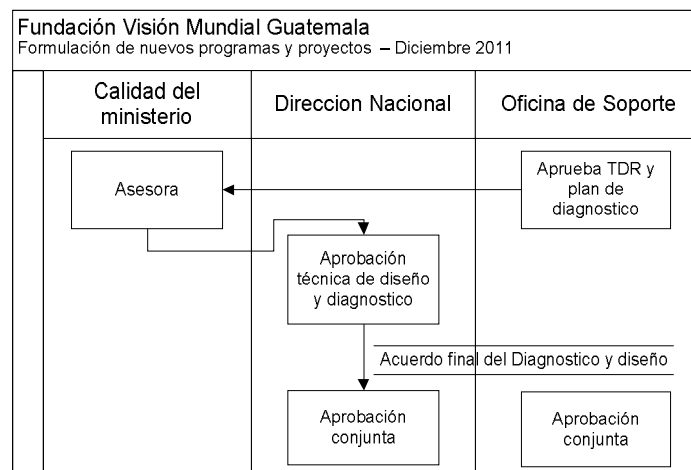


Fuente: elaboración propia.

**2.3.1.2. Nuevos programas y proyectos**

Las aprobaciones para la formulación de nuevos programas y proyectos se detallan en la figura 23.

**Figura 23. Formulación de nuevos programas y proyectos**



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.1.3. Administración de recursos

Los principales cambios surgen al modificar los montos de autorización en el rubro de administración de recursos. Se contextualiza el uso de caja chica y se aumentan los montos máximos del fondo y gasto, que como se vio en la sección 2.2.2.4.1, para PDA era de Q. 75,00.

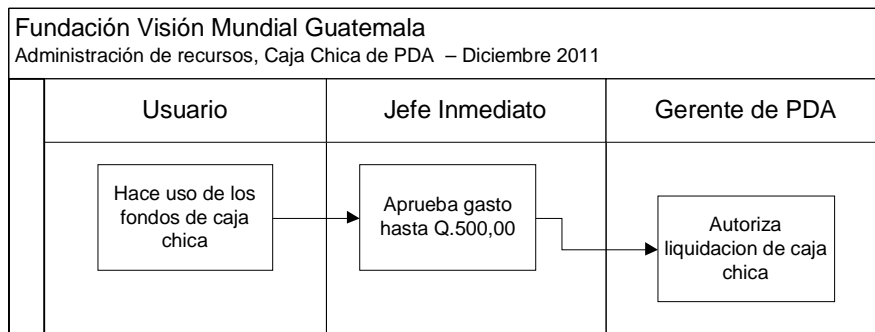
Tabla II. **Nuevos montos para cajas chicas**

Responsable	Monto máximo del fondo autorizado	Monto máximo de gasto autorizado por factura
ON y OR	Q. 10 000,00	Q. 700,00
PDA Y PC	Q. 5 000,00	Q. 500,00

Fuente: elaboración propia.

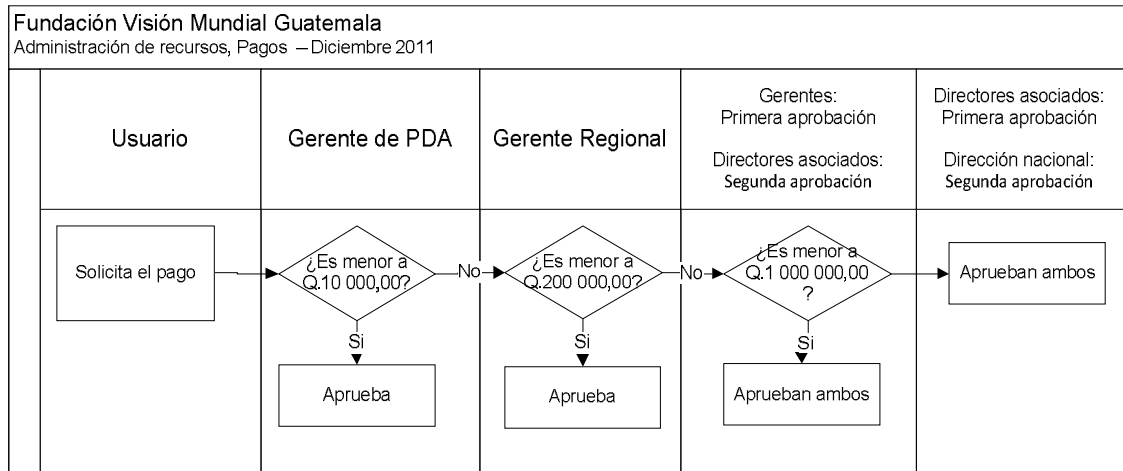
Otro cambio importante consiste en la autorización de los pagos, dependiendo el monto, entre las diferentes gerencias, incluso a nivel de PDA, como se muestra en la figura 25.

Figura 24. **Administración de recursos de caja chica**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 25. Aprobación de pagos**



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.1.4. Gestión del talento humano

Para los rubros de gestión del talento humano, se desarrollan las autorizaciones de contratación de personal, por tipo, ver tabla III.

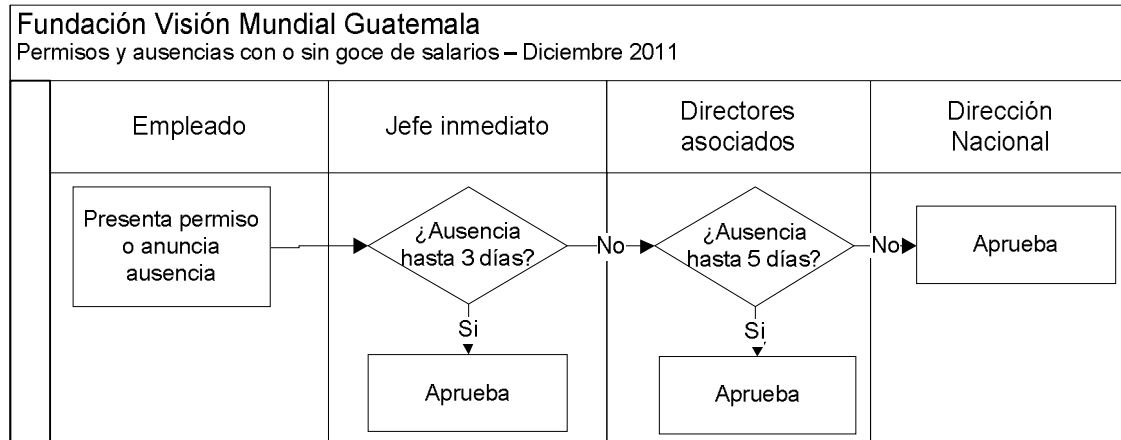
**Tabla III. Aprobaciones para contratación de personal**

Tipo de contratación	Aprueba
Contratación de Directores y Gerentes	Dirección Nacional
Contratación de Coordinadores y Gerentes	Directores Asociados
Contratación de Personal Técnico y Operativo	Gerencias regionales o de Oficina Nacional

Fuente: elaboración propia.

Las autorizaciones de permisos y ausencias se detallan en el siguiente flujograma, dependiendo del número de días tomados, con o sin goce de sueldo.

Figura 26. **Permisos y ausencias con o sin goce de salario**



Fuente: elaboración propia.

Se detalla, también, las aprobaciones de terminación laboral, por despido o renuncia, dependiendo el cargo desempeñado, en la tabla IV.

Tabla IV. **Aprobación de terminación de relación laboral**

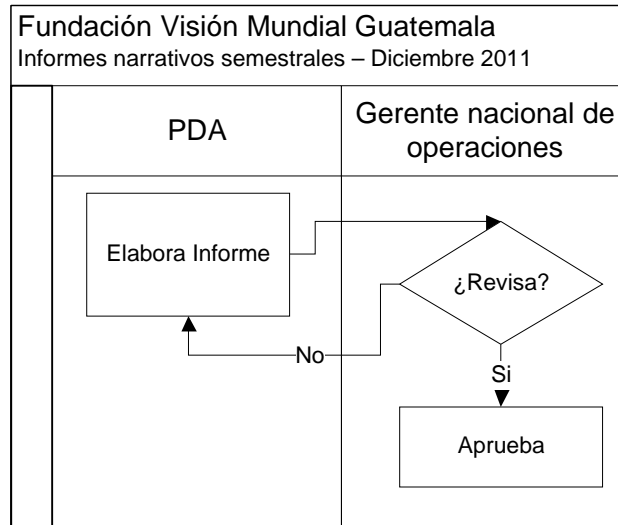
Cargo desempeñado	Aprueba
Director Nacional	Junta directiva y LACRO
Directores asociados y auditoría	Director Nacional y consulta con Junta Directiva y LACRO
Personal contratado por VMG	Director Nacional

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.1.5. Informes financieros y narrativos

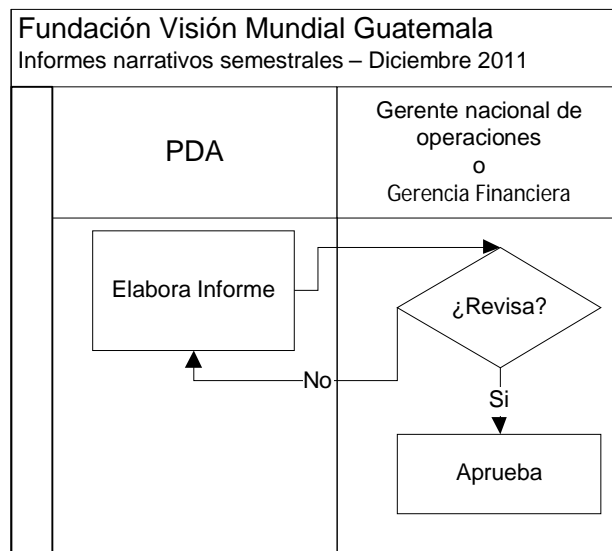
Las aprobaciones de los informes narrativos o financieros, recaen ahora a nivel de la Gerencia Nacional de Operaciones, y para el caso de los informes financieros también puede aprobar la Gerencia de Finanzas, porque al no estar especificada en el cuadro de autoridad antiguo ocasionaba ambigüedad.

Figura 27. **Informes financieros trimestrales de PDA**



Fuente: elaboración propia.

Figura 28. **Informes narrativos semestrales**

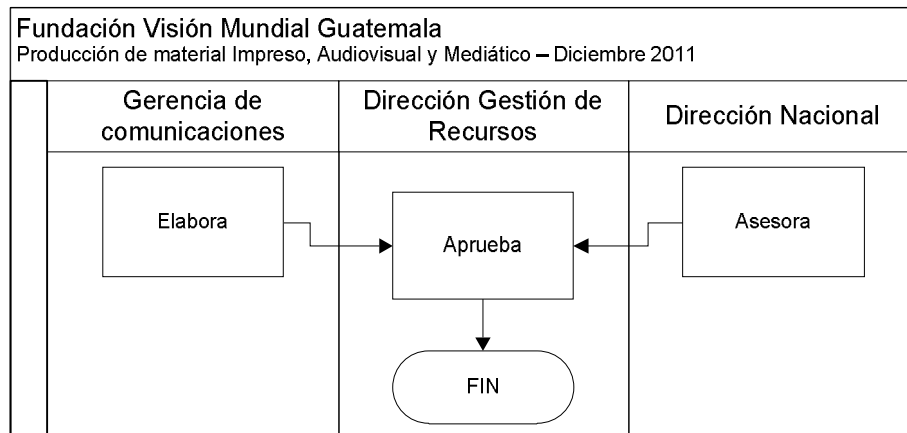


Fuente: elaboración propia.

### 2.3.1.6. Publicaciones e impresiones

Se desliga la autorización de producción de materiales a la dirección nacional, ya que ahora solo asesorará, y se delega la aprobación en la dirección de gestión de recursos, como se muestra en la figura 29.

Figura 29. **Producción de material impreso, audiovisual y mediático**



Fuente: elaboración propia.

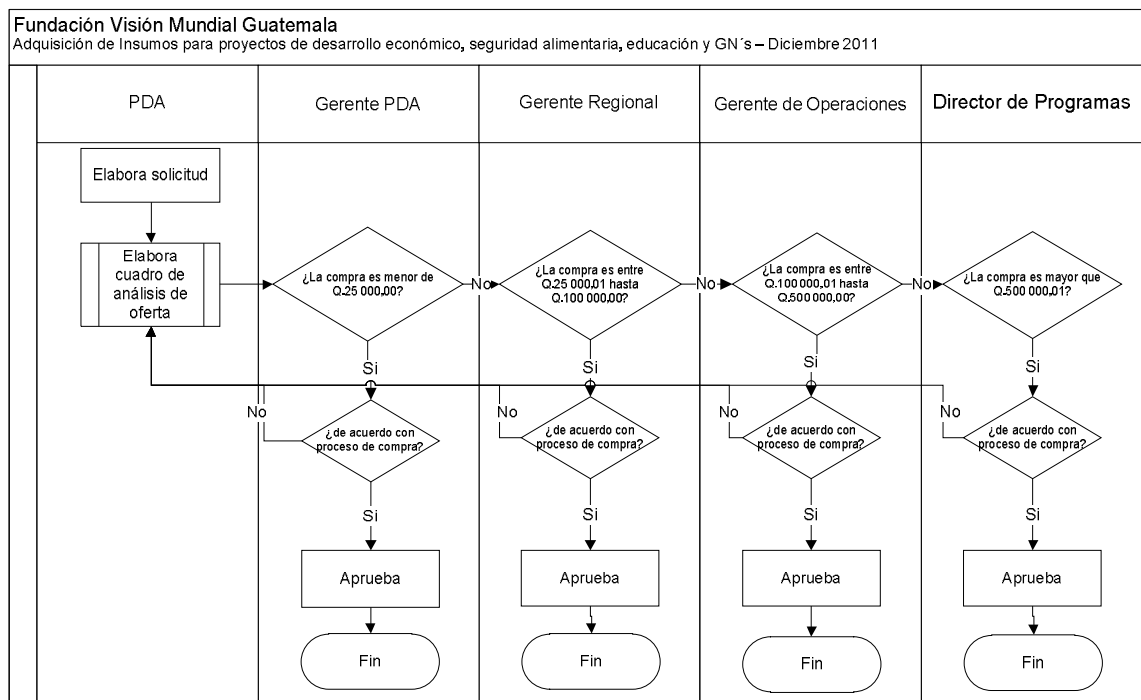
### 2.3.1.7. Adquisición de bienes y servicios

Uno de los requerimientos priorizados por la alta dirección, es la agilización de las compras, esto se logrará redefiniendo las aprobaciones de las mismas, nuevamente delegando en los mandos medios y diversificando el tipo de compra.

Se debe tomar en cuenta, que las autorizaciones de las compras no dependerán exclusivamente de los montos, sino que también, del tipo de bien o servicio a adquirir, como se detalla en las figuras 30 a la 35.

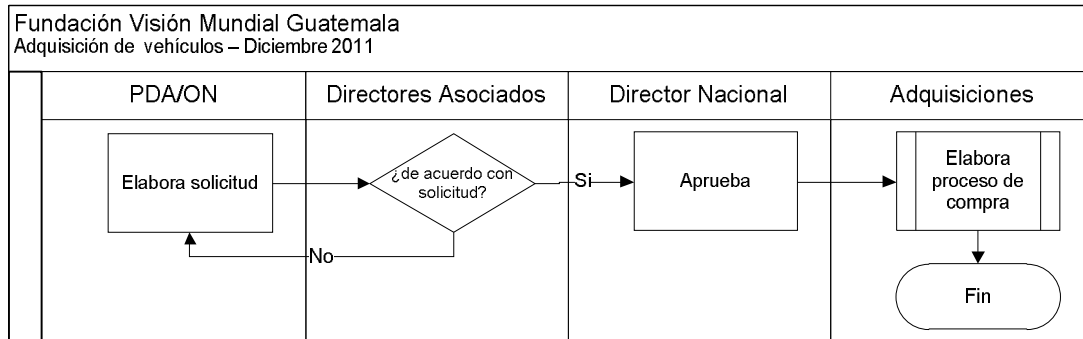
Para este cuadro de autoridad se diversifican las compras en insumos para proyectos, adquisición de vehículos, mobiliario y equipo de oficina, equipo tecnológico, suministros y servicios profesionales (más detalles en la política de compras de la sección 2.3.3.3. de la página 99).

Figura 30. **Aprobación de compra de insumos para proyectos**



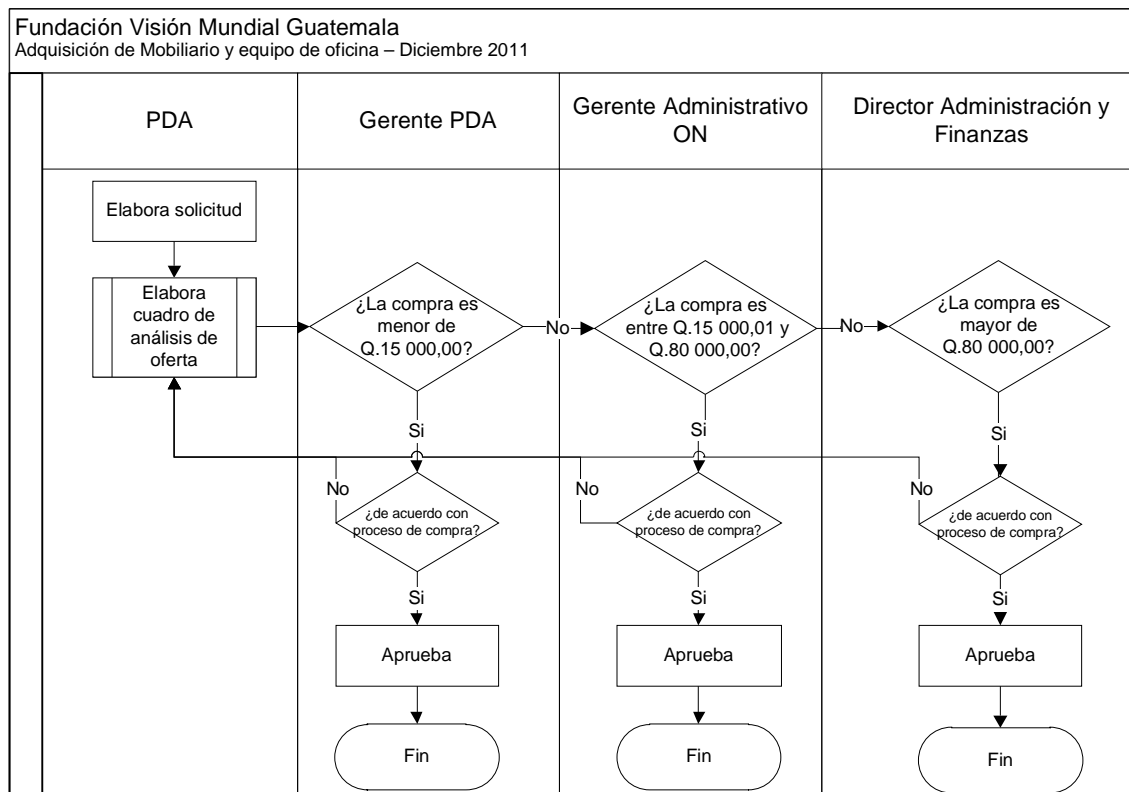
Fuente: elaboración propia.

Figura 31. **Aprobación de compra de vehículos**



Fuente: elaboración propia.

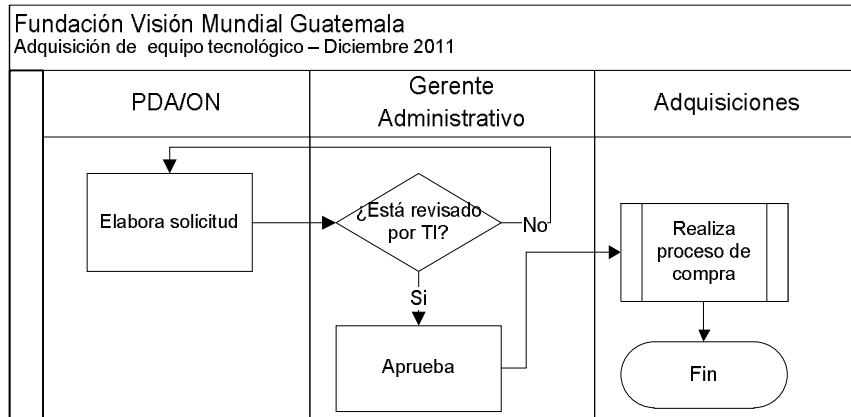
Figura 32. **Aprobación de compra de mobiliario y equipo de oficina**



Fuente: elaboración propia.

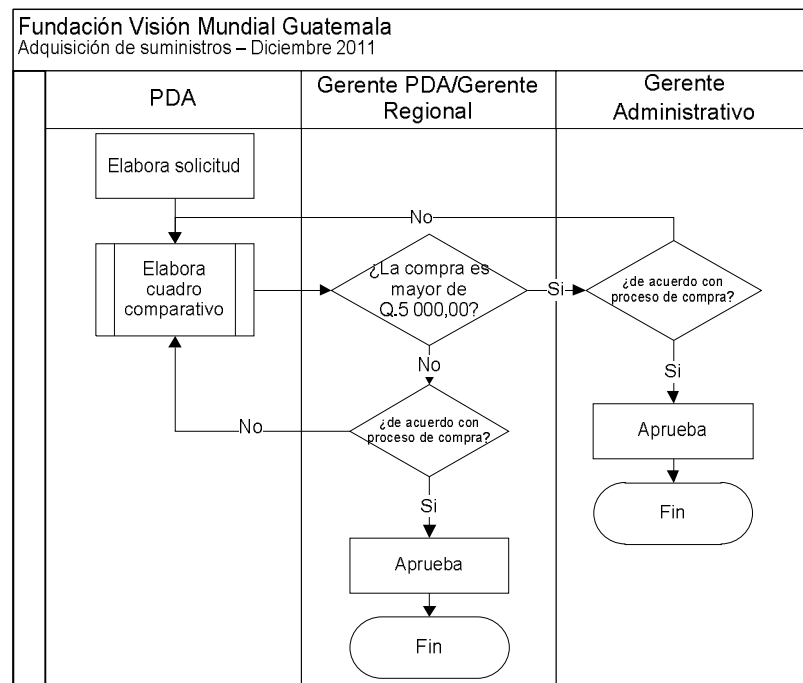


Figura 33. **Aprobación de compra de equipo tecnológico**



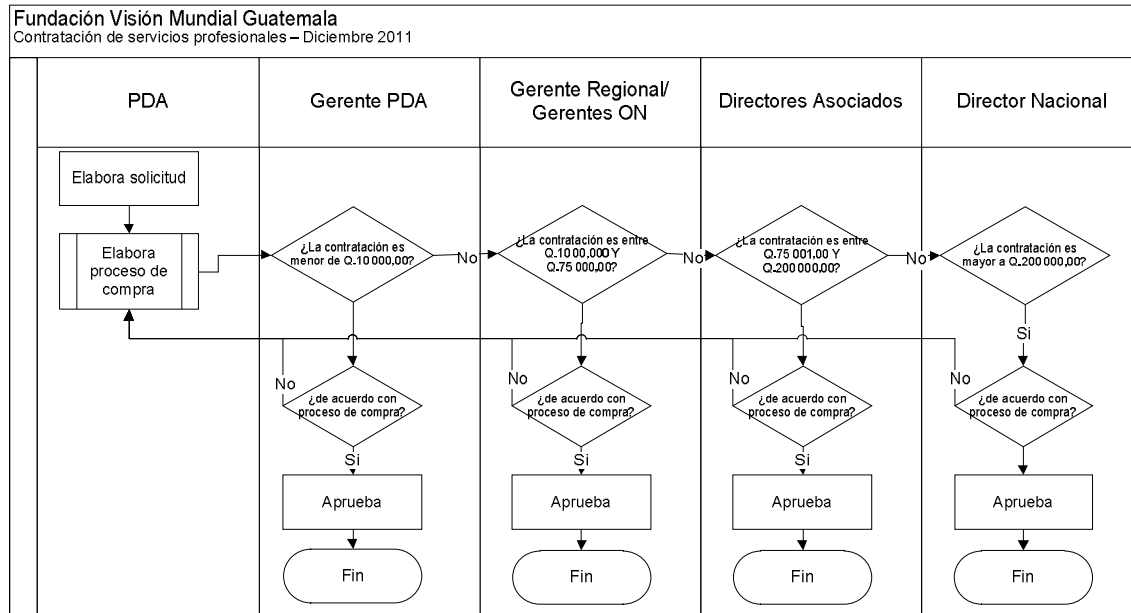
Fuente: elaboración propia.

Figura 34. **Aprobación de compra de suministros**



Fuente: elaboración propia.

Figura 35. **Aprobación de contratación de servicios profesionales**



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2. Actualización de políticas internas

Derivado de los cambios realizados al cuadro de autoridad y de los resultados que surgen de la revisión de las políticas internas, se actualizan y contextualizan las políticas actuales y se documentan nuevos lineamientos para los casos en que no existe política, esto es para incluirlas en el nuevo Manual Administrativo Financiero, distribuidas de la siguiente forma:

- Compras en la sección 2.3.3.3, página 102
- Emisión de cheques, llamada pagos en la página 149
- Gastos de viaje, en la sección 2.3.3.6.5, página 157
- Adelantos, en la página 145
- Caja chica, en la página 141

- Contrataciones, en la sección 2.3.3.4.2, página 112
- Fondo fijo, en la página 144

### **2.3.3. Manual Administrativo y Financiero**

El principal logro de este ejercicio es la documentación, con sus respectivos diagramas de flujo, de las nuevas políticas, procesos y procedimientos que debieron ser contextualizados por los cambios realizados al cuadro de autoridad en la sección 2.3.1 de la página 46. Cabe mencionar que el cuadro de autoridad redefinido fue aprobado por la alta dirección el 26 de octubre del 2011.

El nuevo Manual Administrativo Financiero contempla las áreas de Administración, Logística, Compras, Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

Para las áreas mencionadas, se discute y se trabaja en equipo con las respectivas gerencias, coordinaciones y personal de campo, el mismo equipo con quien se hizo el análisis de causa y efecto, para documentar los procedimientos que no tenían respaldo escrito, dado que el manual anterior solo cubría las áreas de finanzas y contabilidad, y actualizar los lineamientos que servirán de soporte al personal para llevar a cabo sus labores diarias de una manera más ordenada, estandarizada y eficiente.

El Manual Administrativo y Financiero fue utilizado para las exposiciones y talleres de la fase de enseñanza y aprendizaje (sección 4 de la página 195), de este se les entregó una copia y también del cuadro de autoridad redefinido a los dueños de los procesos, en el primer taller de capacitación.

### **2.3.3.1. Administración**

La sección de administración del manual contiene las políticas de uso de vehículos y de control de activos fijos, el protocolo de seguridad corporativa y los procedimientos para manejo de seguros y servicios básicos en PDA con lineamientos detallados y diagramas de flujo de los procedimientos para mayor comprensión.

#### **2.3.3.1.1. Política de vehículos**

Esta política tiene el objetivo de hacer el mejor uso de este recurso, mediante una eficiente administración y de acuerdo a las necesidades de Visión Mundial Guatemala. Asimismo, evitar gastos innecesarios en el uso de los vehículos, ejercer un buen control en el mantenimiento y una buena selección en la adquisición de estos.

- Alcance de la política: esta política de vehículos se aplica a todos los empleados de Visión Mundial Guatemala y PDA.
  
- Normas
  - Los vehículos únicamente pueden ser conducidos por personal que participa en el desarrollo de programas de VMG.
  - Los vehículos únicamente pueden ser conducidos por personal mayor de 25 años.
  - Todo conductor deberá presentar a la administración local copia de su licencia de conducir, vigente y acorde al tipo de vehículo que conducirá, por ningún motivo se le dará vehículo de 4 ruedas a un colaborador que únicamente tiene licencia para conducir motocicleta.

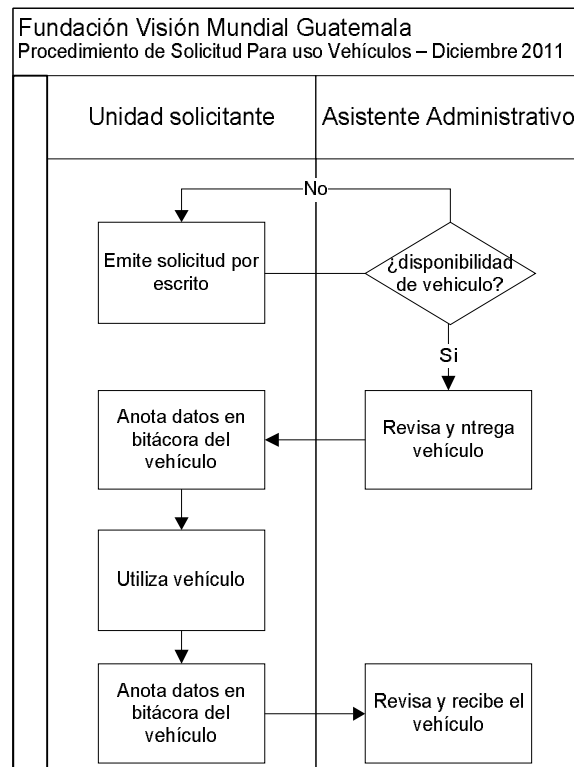
- Todo colaborador, al que se le asigne vehículo, es completamente responsable de su cuidado.
  - Por seguridad del personal y de los bienes de la organización ningún vehículo puede circular en carretera después de las 18:30 horas.
  - Cada vehículo debe estar en el parqueo de VMG (Oficina Nacional, Oficina Regional y/o PDA) antes de las 18:30.
  - Por seguridad, el parqueo permanece cerrado entre las 18:30 y las 6:30 horas, excepto en situaciones de emergencia. Cualquier incidente personal con el vehículo después de los horarios establecidos y días inhábiles (sin autorización) es responsabilidad del usuario y las consecuencias corren por cuenta del mismo.
  - Los vehículos deben guardarse inmediatamente en el parqueo de VMG después de la jornada de trabajo, fines de semanas y días de asueto. Los vehículos no deben guardarse en casas particulares.
  - Todo vehículo que no está en uso, deberá permanecer en el parqueo de VMG.
  - El límite de velocidad en carretera es de 100 km/hr, en ciudad se debe regular a los límites establecidos por la Municipalidad local.
- Regulaciones especiales
    - Vehículo asignado temporalmente: todo el personal que requiere movilizarse de su sede de trabajo, utilizará vehículos de la organización de acuerdo con la asignación correspondiente, siguiendo el procedimiento establecido para ese fin. En este caso, VMG pagará los costos de operación del vehículo asignado.

- Vehículo asignado permanentemente: el director nacional es el único cargo que tiene el beneficio de tener asignado un vehículo permanentemente para actividades inherentes al cargo y uso personal. Todos los costos, seguros, reparaciones y gastos de operación para este vehículo correrán por cuenta de VMG. Solo en ausencia del director nacional, el vehículo puede ser usado por su cónyuge o la persona de su familia mayor de 25 años que él asigne.
- Asignación de vehículos a divisiones, oficinas regionales y PDA. El Comité de Directores asigna los vehículos a cada división, oficina regional y PDA bajo la responsabilidad del director correspondiente.
- Asignación temporal de vehículos a colaboradores: el procedimiento se puede ver gráficamente en la figura 36.
  - Todo vehículo deberá ser asignado con base en las solicitudes recibidas por escrito, posteriormente será anotado en la base de datos de destino de vehículos.
  - Utilizando la base de destino de vehículos, se determinará si puede ser compartido por colaboradores que vayan a un mismo destino.
  - Es responsabilidad del que conduce un vehículo, llenar la bitácora del automóvil, que se encuentra dentro del mismo, en la que debe constar fecha, destino, hora de salida, kilometraje de salida y cantidad de combustible. Al regresar debe anotar la cantidad de combustible con que entrega el vehículo, la cantidad y el costo de combustible que necesitó, fecha, hora y kilometraje de ingreso. Podrá anotar observaciones del uso de vehículos. Es responsabilidad de administración monitorear la bitácora y archivar mensualmente.
  - Todo vehículo será entregado con el 100 por ciento de combustible, para que esté listo para salir en caso de una emergencia.

- Los vehículos deben ser entregados limpios y es responsabilidad de los usuarios regresarlos de la misma forma.
- Salida de vehículos fuera del territorio nacional: debe tener autorización de la organización, firmada por el representante legal con auténtica de firma.
- Transporte de personas que no son empleados de VM: es permitido únicamente si estas personas tienen relación con el trabajo de VMG.
- Documentos de los vehículos y vigencia de licencias de conducir:
  - La administración local será la responsable de velar que los vehículos tengan todos los documentos en orden: la tarjeta de circulación autenticada, pago de impuesto de circulación al día (calcomanía del año) y carné del seguro.
  - La Administración de la ON conservará la tarjeta de circulación y título de propiedad en originales de todos los vehículos y motocicletas. También conservará copia de llaves de cada vehículo de 4 ruedas.
  - La administración local será responsable de llevar el control de vigencias de licencias.
- El procedimiento de mantenimiento de vehículos se puede consultar gráficamente en la figura 37.
  - Los gastos totales de mantenimiento, combustible, estacionamiento y otros, son cubiertos por VMG, para todos los vehículos de VMG.
  - Para mantenimientos preventivos y reparaciones, se deben utilizar, únicamente repuestos nuevos.
  - Los usuarios son responsables de reportar por escrito los aspectos no rutinarios a revisar en un mantenimiento.

- La Unidad de Administración es responsable de la planeación y coordinación de los servicios de mantenimiento preventivo, debe efectuarse de la siguiente forma:
  - Servicio menor: 5 000 kilómetros.
  - Servicio intermedio: 10 000 kilómetros.
  - Servicio semi-mayor: 15 000 kilómetros.
  - Servicio mayor: 20 000 kilómetros.
  - Este criterio es aplicado a vehículos nuevos o recientes, para vehículos antiguos se hará una evaluación del estado del motor para determinar la frecuencia del mantenimiento preventivo.

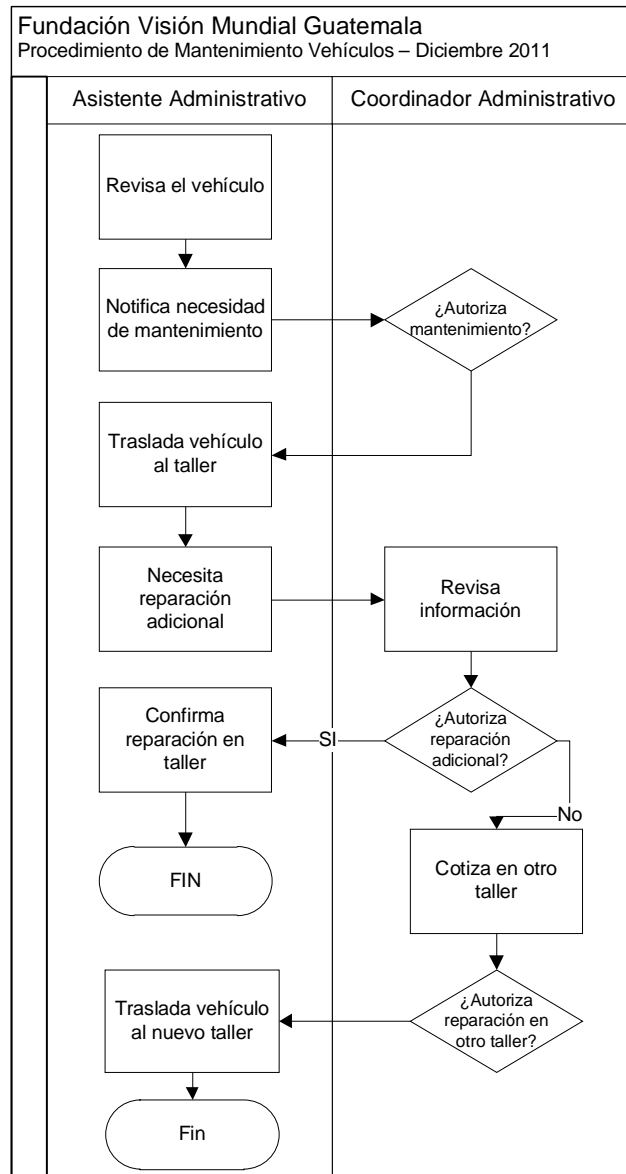
Figura 36. **Flujograma de solicitud de uso de vehículos.**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.



Figura 37. **Flujograma de mantenimiento de vehículos**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

- Los talleres a utilizar para vehículos nuevos o con garantía de fábrica vigente son los talleres de la agencia correspondiente.

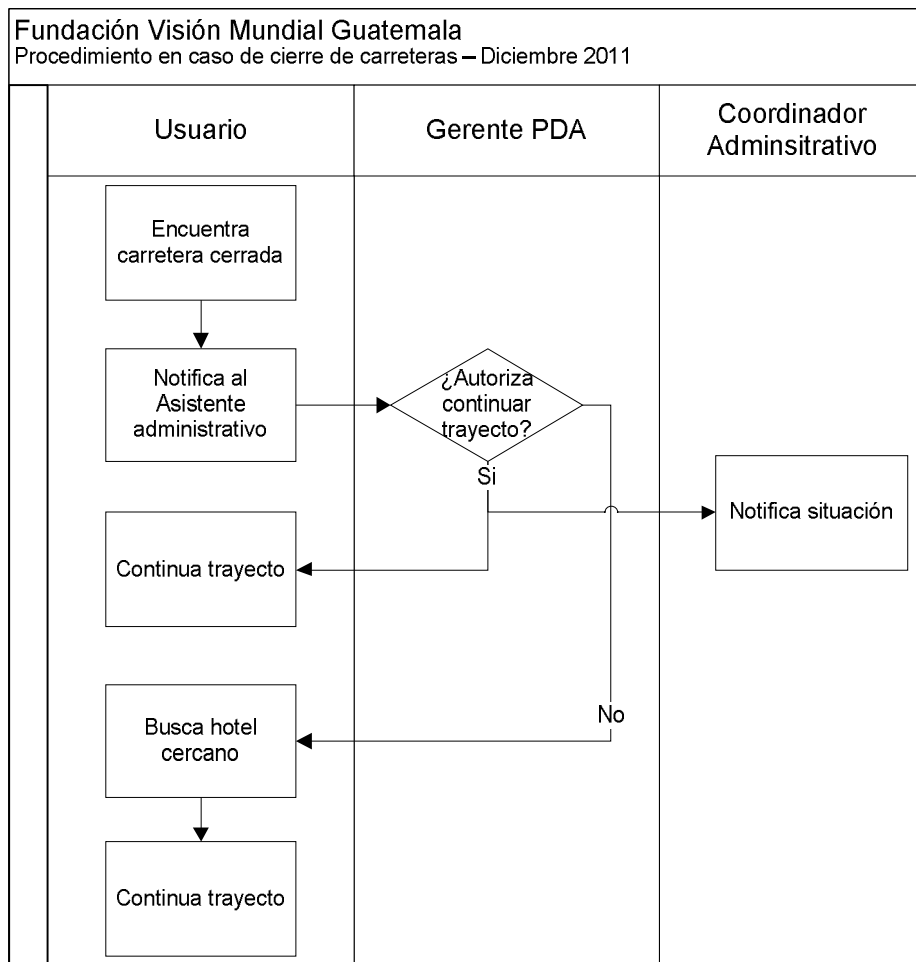
- Los talleres a utilizar para vehículos a los cuales se les venció la garantía de fábrica son los talleres que reúnan las siguientes características:
  - Condiciones de seguridad de resguardo de los vehículos.
  - Que los representantes puedan acreditar la especialización de los mecánicos y técnicos.
  - Que cuente con las herramientas y equipos necesarios para la realización de los mantenimientos preventivos y correctivos.
  - Que se puedan pedir referencias a sus clientes.
  - Que den información de los representantes o dueños.
  
- Seguridad
  - Todo vehículo de la organización tiene un sistema de alarma.
  - Cada vehículo tiene un sistema de localización satelital GPS, por lo que el uso de los automóviles será monitoreado. En caso de una emergencia, el sistema cuenta con un botón de pánico que será ubicado cuando el carro sea entregado a cada usuario. Mensualmente se entregará reporte del uso de vehículos al Comité de Dirección para su análisis.
  - Herramienta mínima: todo vehículo debe llevar tricket, llave de chuchos, desarmadores de cruz, castigadera y cangrejo pequeño.
  - Respetar la capacidad de carga del vehículo: por seguridad no llevar más personas de las que indica la capacidad del vehículo. Los picop no pueden transportar personas en la palangana.
  - Llanta de repuesto: esta deberá utilizarse, únicamente mientras se repara la llanta pinchada; de esta manera siempre estará la de repuesto disponible.

- Uso de la doble tracción: cuando se termine de utilizar, se debe asegurar que está desconectada antes de seguir el camino.
- Uso de parqueos públicos: al realizar trámites en cualquier ciudad, los vehículos deben quedar estacionados en parqueos cerrados, no en la calle, con ello se minimizan los riesgos.
- Cierre de carreteras: si durante el trayecto se encuentra bloqueada la carretera por manifestación, accidente u otra causa de fuerza mayor que impida o atrase el itinerario más allá de las 18:30 horas, debe seguirse el siguiente procedimiento (consultar el flujograma de la figura 38 ):
  - Avisar al gerente del PDA/región de la situación y de la ubicación.
  - El gerente del PDA/región deberá notificar al responsable de seguridad corporativa en la ON, para obtener mayor información acerca del estado de la carretera.
  - El responsable de seguridad corporativa buscará información en los medios de comunicación y autoridades, posteriormente hará una sugerencia al gerente PDA/región para que tome la decisión si el usuario debe o no continuar su trayecto.
  - El gerente de PDA/región notificará al usuario la autorización de continuar el trayecto o si debe buscar un hotel cercano que cumpla con la política de gastos de viaje y continuar el viaje al día siguiente.
  - El responsable de seguridad corporativa monitoreará el vehículo a por GPS y dará seguimiento al usuario hasta llegar a la sede o al hotel.
- Emergencias: en caso de accidente y/o robo de un vehículo propiedad de VMG o de una asociación local, el conductor deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Accidente

- Informar inmediatamente a la administración de VMG.
- La administración ON se comunicará con la aseguradora.
- En el caso que el vehículo que provocó el accidente se dé a la fuga, es necesario presentar denuncia ante la Policía Nacional Civil y Ministerio Público.

Figura 38. **Flujograma en caso de cierre de carreteras**

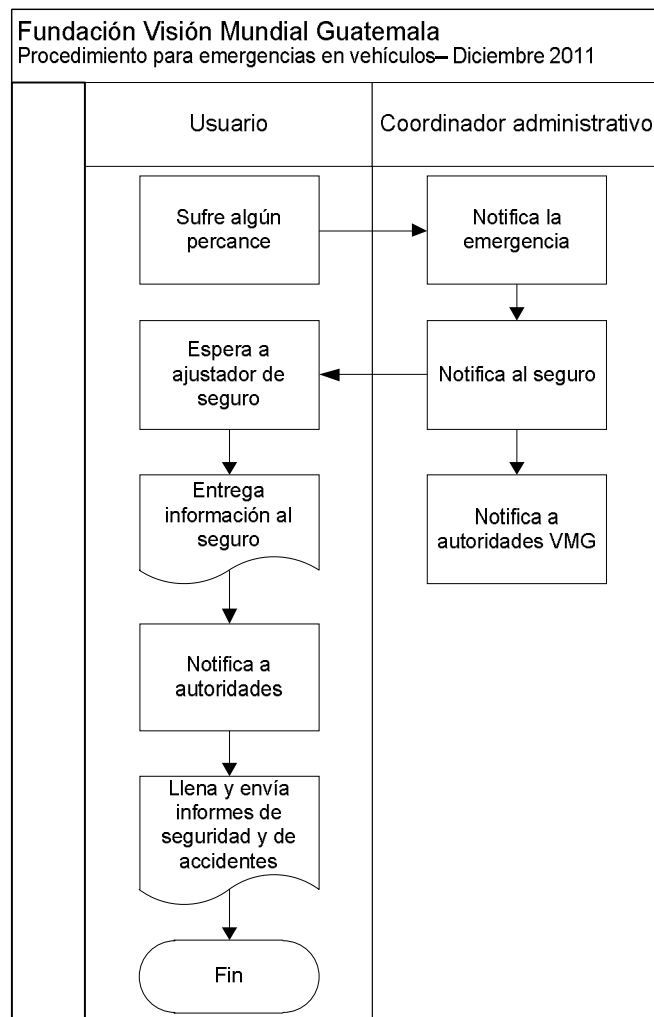


Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

- Robo
  - Informar inmediatamente a la Administración de VMG.
  - La Administración ON se comunicará con la aseguradora, monitoreará la llegada del ajustador y asesorará al usuario sobre los pasos a seguir con la aseguradora.
  - Presentar denuncia ante la Policía Nacional Civil y el Ministerio Público.
  - Si no se localiza al responsable de administración ON, deberá llamar al teléfono de emergencia de la compañía aseguradora.
  - 24 horas después del incidente, se debe enviar a la gerencia de administración los siguientes documentos:
    - ✓ Formularios de incidentes y accidentes debidamente firmados.
    - ✓ Informe detallado con todos los pormenores.
    - ✓ Copia legible de las denuncias.
    - ✓ Copia legible de la licencia de conducir del usuario.
  
- Responsabilidad de los conductores: de ser necesario y para deducir responsabilidades en caso de accidentes, como también daños a los vehículos, se tomarán las siguientes acciones:
  - Nombrar un comité que evalúe el caso tomando como referencia el reporte del usuario del vehículo y el del seguro.
  - El comité estará formado por:
    - Una persona de Administración
    - Una persona de la unidad del conductor

- Una persona de Auditoría Interna
- Con base en la información, el comité hará una recomendación a la Dirección Nacional.
- La Administración de la ON es la encargada de convocar al comité y facilitar la investigación.

Figura 39. **Flujograma en caso de emergencias en vehículos**



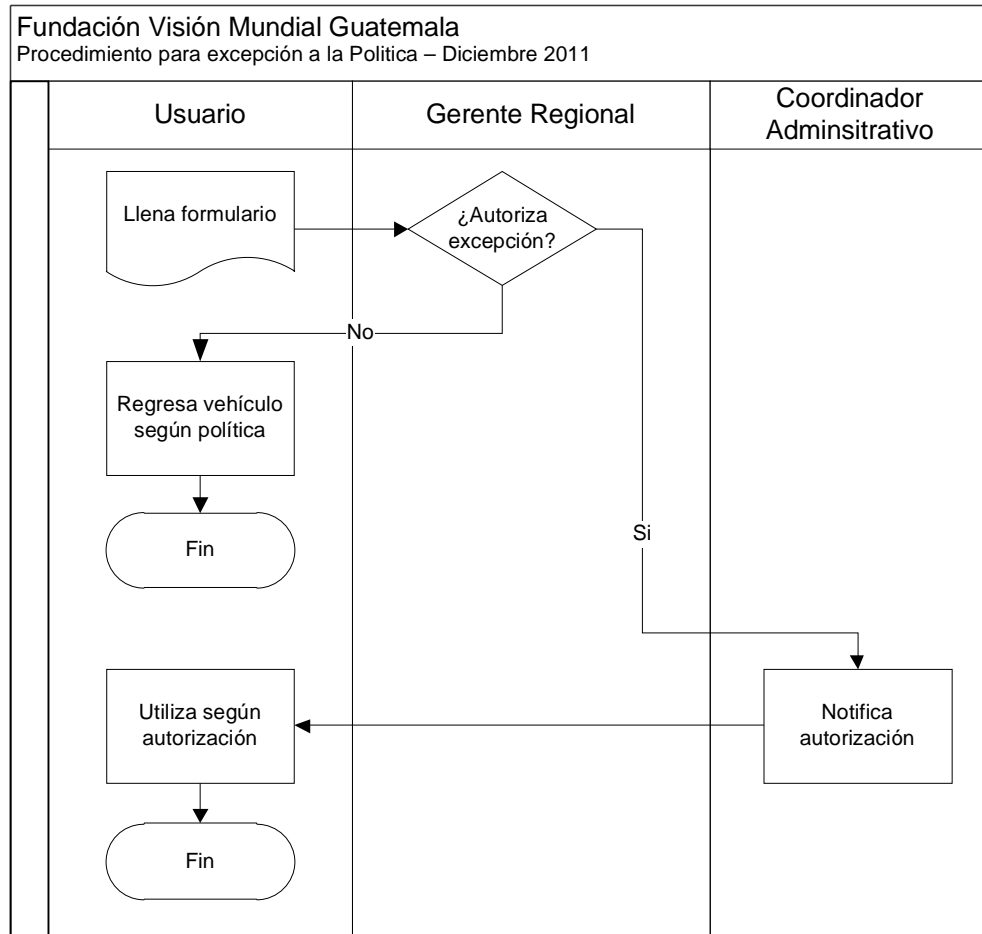
Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

- Si se determina que el colaborador es responsable y no cumple con lo estipulado en la presente política, los costos no amparados por el seguro y/o el deducible, serán deducidos de su salario. Asimismo, y previa autorización del director nacional se podrían aplicar normas disciplinarias, e incluso el despido si se comprueba negligencia.
- Toda multa por mal estacionamiento, exceso de velocidad o incumplimiento de las disposiciones legales vigentes, será pagada por el piloto del vehículo en el momento de causar la multa.
- Se permite el uso de taxis si un colaborador realiza viajes extraordinarios para realizar sus funciones. VMG reconocerá el valor del costo del taxi, por las siguientes causas:
  - Cuando un colaborador deba salir a una comisión mayor de un día; toda vez la descripción de puesto del colaborador indique que su permanencia en campo es inferior al 20 por ciento.
  - Cuando el colaborador deba permanecer con autorización en las instalaciones de VMG después de las 19:00 horas.
  - Utilizar, únicamente los taxis autorizados por VMG, no se reconocerá el pago de otro tipo de taxis.
  - El uso del servicio de taxi se autorizará, únicamente cuando se tenga como origen o destino la Oficina Nacional.
- Renovación de la flotilla de vehículos
  - Después de 5 años de uso los vehículos deben ser renovados; ya que los costos de mantenimiento se incrementan, los vehículos que cumplan esta cantidad de años deben ser vendidos, donados o dados de baja y sustituidos por nuevos vehículos.

- Para vender, donar o dar de baja algún vehículo la administración realizará una evaluación y recomendación al Comité de Directores, basándose en la Política de venta o donación de activos fijos.
  - Para el procedimiento de compra o venta, la administración es responsable de elaborar las especificaciones técnicas y la Unidad de Adquisiciones realiza el procedimiento de venta y compra.
  - Ningún empleado de VMG, que no sea de la Unidad de Adquisiciones, tendrá relaciones contractuales de compra o venta de vehículos de la organización.
  - Todos los vehículos se compran a nombre de VMG.
  - Todos los vehículos que se compran, deben incluir el sistema de localización satelital GPS y monitoreo autorizados por VMG.
  - Todos los vehículos deben incluir un kit de primeros auxilios que debe contener como mínimo: algodón absorbente, gasa en rollos, alcohol, merthiolate, agua oxigenada, curitas, venda triangular, tablillas de 30 centímetros de largo, aplicadores de madera (palillos con algodón en los extremos), medicamentos, vendas elásticas.
  - Únicamente se permite la adquisición de vehículos nuevos.
  - Los vehículos a comprar, deben llenar las siguientes características:
    - Marca reconocida y de prestigio en el mercado.
    - Poseer tecnología de calidad.
    - Ofrecer garantía, no solo de fábrica, sino también en servicios y repuestos.
- Las excepciones de esta política deben ser autorizadas por los directores de cada división y/o gerentes regionales. Las autorizaciones deben ser solicitadas a través de la excepción de política y deben ser enviadas a la administración de VMG 24 horas antes.



Figura 40. **Flujograma para excepción a la política de vehículos**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

### 2.3.3.1.2. Control de activos fijos

La política de control de activos fijos tiene como objetivo establecer los mecanismos necesarios de registro y control de los activos fijos, mediante la descripción de las características físicas, técnicas, costo, localización y asignación de los mismos, así como la autorización correspondiente para su incorporación al inventario, transferencia y/o baja.

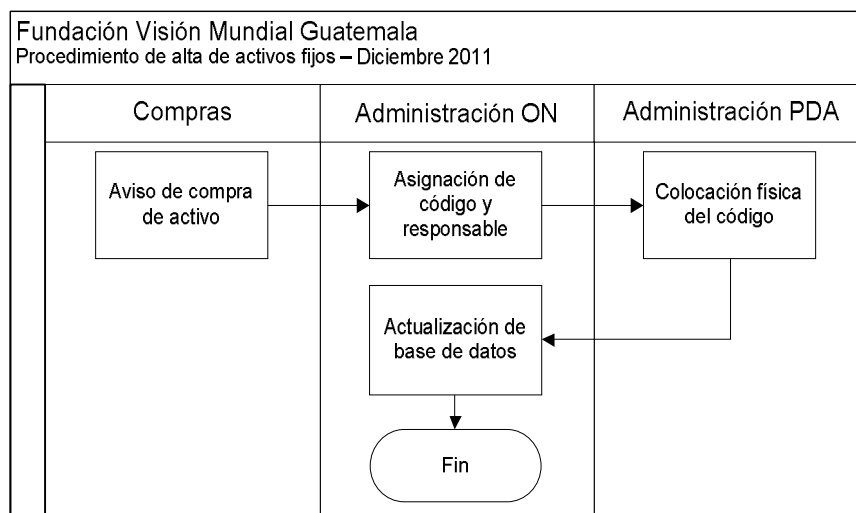
- Alcance de la política: esta política aplica a todos los bienes y propiedades que son clasificados como activos fijos.
  
- Normas
  - Por su valor de compra, los activos fijos se deben clasificar en la forma siguiente:
    - Activos menores: todos los activos que su costo de adquisición sea menor de \$ 1 000,00; los cuales deben ser clasificados en la cuenta contable 811 suministros menores a \$ 1 000,00.
    - Activos mayores: todos los activos que su costo de adquisición sea mayor a \$ 1 000,00; los cuales deben ser clasificados en la cuenta contable 880 gastos de capital.
    - Activos fungibles: todos los activos que su costo de adquisición sea menor de \$ 50 000,00; los cuales deben ser clasificados en la cuenta contable 810 suministros de oficina.
  
  - Los activos fijos, independientemente su clasificación por valor de compra, serán ingresados al inventario e identificados con un código de barras, se registrarán en la base de datos de inventarios de la ON y serán asignados a una tarjeta de responsabilidad. Los activos fungibles son registrados entre el inventario de suministros que se le entrega a cada colaborador.
  
  - Todo activo fijo o fungible deberá estar asignado solamente una tarjeta de responsabilidad.
  
  - El uso y la custodia de los activos fijos y fungibles, es responsabilidad del colaborador que lo tiene asignado en la tarjeta de responsabilidad.

- Las bajas de activos fijos se realizarán de acuerdo al cuadro de autoridad vigente.
  - Las transferencias de activos fijos deben ser aprobadas por los gerentes de región/división y no podrán ser trasladados o prestados sin la debida autorización y conocimiento de la Administración de ON.
  - Los activos fijos pueden ser retirados de las oficinas después de haber presentado un vale de responsabilidad a la administración.
  - La administración se reserva el derecho de autorización para el ingreso a sus instalaciones de activos ajenos.
  - La administración local y de la ON, no se hacen responsables por desperfectos, accidentes o robos que le sucedan a equipos que han sido ingresados a las instalaciones.
  - El inventario de los activos fijos de la asociación local se registrará por separado de los activos de la ON.
- 
- Clasificación
    - Inmuebles: terrenos y todo aquello que se halle unido inseparablemente. Ejemplo: edificios, casas, bodegas, terrenos.
    - Muebles: aquello que puede trasladarse fácilmente de un lugar a otro. Ejemplo: escritorios, librerías, sillas, mesas, etc.
    - Vehículos: medio de locomoción o transportes. Ejemplo: automóviles y motocicletas.
    - Equipo: conjunto de hardware y software que sirven para facilitar tareas y agilizar el trabajo. Ejemplo: computadoras de escritorio y portátiles, proyectores, cámaras fotográficas, entre otros.
    - Semovientes: cosas que se mueven por sí mismas. Ejemplo: toda clase de animales.

- Identificación: todo activo fijo será ingresado al sistema de inventarios y registrado bajo un número de inventario por medio de un sistema de código de barras.
  - Todo activo fijo estará identificado con una etiqueta que muestra el número del inventario y el código de barras. El número de inventario se asignará de acuerdo a la ubicación, valor y clasificación.
- Registro: todos los activos fijos se registrarán y controlarán desde una base de datos centralizada en la administración de la ON. La Unidad de Administración de la ON proporcionará las tarjetas de responsabilidad de cada colaborador y las etiquetas de identificación de cada activo fijo.
- Tarjetas de responsabilidad: todo colaborador que tenga bajo su responsabilidad activos fijos para el desempeño de sus funciones, debe contar con una tarjeta de responsabilidad, donde se detalla cada uno de los activos y el número que los identifica.
  - Todas las tarjetas de responsabilidad deberán estar firmadas por el responsable de los activos y bajo el resguardo de la administración de la ON y una copia en la administración local.
  - La vigencia de las tarjetas de responsabilidad es anual y deben ser reemplazadas cada vez que se realice un inventario físico.
- Procedimiento de compra de activos fijos
  - El usuario ingresa orden de pago en el sistema de Gestión Financiera, el cual en el momento de seleccionar las cuentas 551, 580, 811 y 880 enviará una notificación electrónica a Administración, indicando que se compró un activo fijo.

- La Administración de la ON recibe la notificación electrónica, asigna código al activo y lo carga a la tarjeta de responsabilidad del colaborador que estará a cargo del activo. El nombre del colaborador responsable del activo debe ser ingresado en la parte de observaciones de la orden de pago.
- La Administración de la ON actualiza la base de datos e imprime la etiqueta del nuevo activo y lo envía al PDA u OR.
- El asistente administrativo del PDA u OR coloca la etiqueta al activo.

Figura 41. **Flujograma para alta de activos fijos**

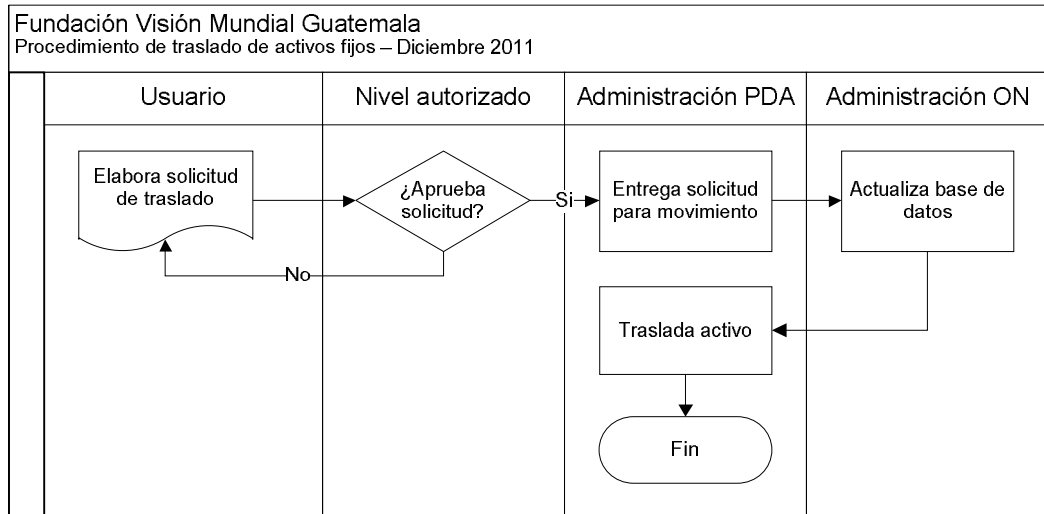


Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

- Donación de activos fijos
  - Administración recibe notificación que VMG recibirá una donación de activos. La notificación la emite la unidad que fue contactada por el donante y debe describir las características del activo, su estado y proveniencia.

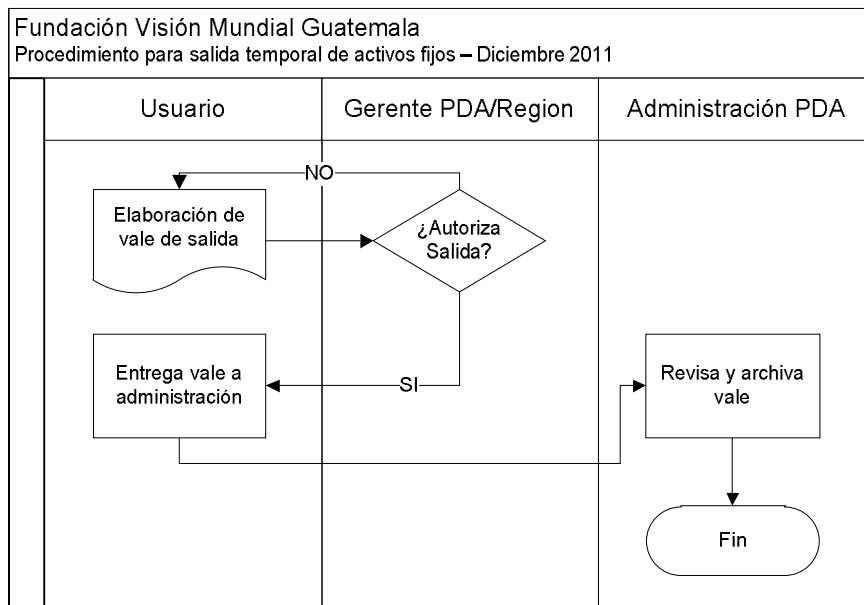
- La administración local recibe el activo, verifica su estado, emite un acta de ingreso por donación y la traslada a la Administración ON.
  - La administración ON registra el activo en la base de datos, imprime la etiqueta y la envía al PDA u OR.
  - El asistente administrativo coloca la etiqueta en el nuevo activo.
- Traslado de responsabilidad de activos fijos
    - Cuando un colaborador tiene bajo su responsabilidad un activo fijo que deba ser trasladado, debe emitir una solicitud de responsabilidad, según vale/traslado de activo fijo.
    - El gerente regional o gerente de PDA aprueba la solicitud y entrega copia de la solicitud aprobada a la Administración ON, para que haga la actualización de la base de datos.
    - La administración ON actualiza la base de datos.
    - La administración, envía las nuevas tarjetas de responsabilidad a la OR/PDA.
    - El asistente administrativo OR imprime las nuevas tarjetas de responsabilidad.
- Salida temporal de activos portátiles
    - El usuario emite solicitud de salida a través de vale/traslado de activo fijo de activos portátiles.
    - El gerente del PDA / región autoriza el vale o movimiento.
    - El usuario entrega el vale a la Unidad de Administración Local.
    - El asistente administrativo revisa el activo y lo entrega al usuario. De igual modo registra el vale en la forma vale/traslado de activos fijos.
    - El usuario puede retirar de la sede el activo portátil.

Figura 42. **Flujograma de traslado de activos fijos**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

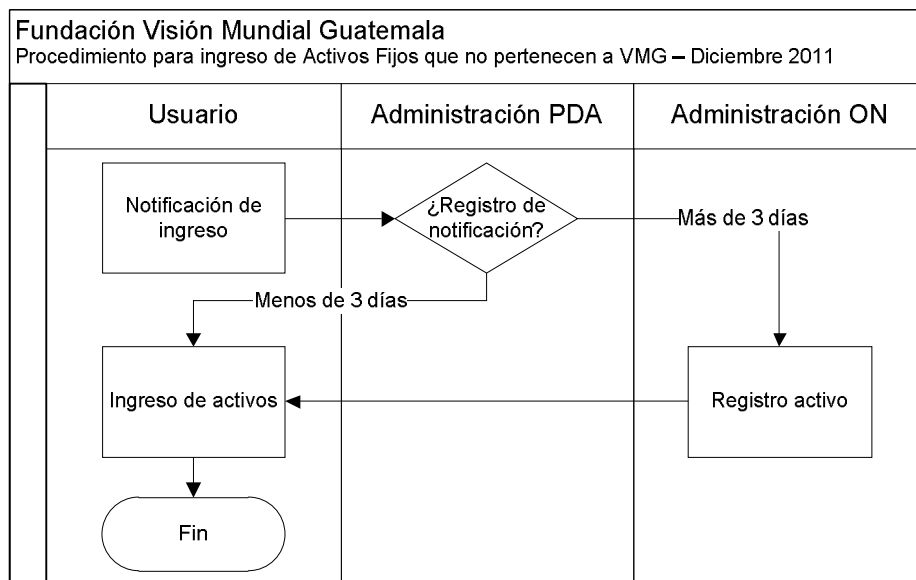
Figura 43. **Flujograma para salida temporal de activos fijos**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

- Ingreso de activos que no pertenecen a VMG
  - El usuario llena la solicitud de ingreso de activos.
  - El gerente del PDA/región autoriza el ingreso y lo notifica al usuario y al asistente administrativo.
  - El usuario lleva el activo a la sede y el asistente administrativo revisa el activo, confirma que es el mismo de la solicitud, permite el ingreso y lo registra en el control de ingreso de activos.
  - El usuario ingresa el activo a la sede y antes de retirarse, el asistente administrativo debe revisar su salida.
  - VMG no puede hacerse responsable por cualquier daño o pérdida del activo mientras se encuentra en sus instalaciones.

Figura 44. **Ingreso de activos fijos que no pertenecen a la institución**

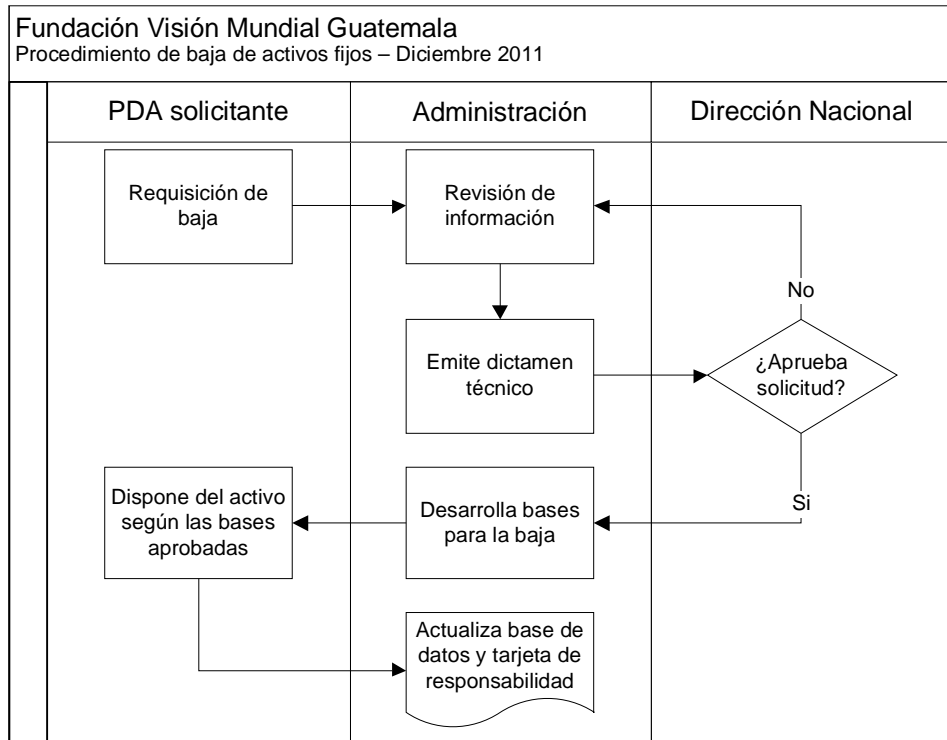


Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.



- Solicitud para dar de baja los activos fijos
  - El gerente del PDA es el encargado de hacer la solicitud de baja ante el comité de activos fijos. En el caso de las oficinas regionales, es la administración de la ON la que debe hacer esta solicitud.
  - Debe utilizar la solicitud de Baja de Activos Fijos
  - La solicitud debe incluir una propuesta de disposición del activo: venta, donación o desecho.
  - Junto con la solicitud debe presentar un dictamen técnico justificando la solicitud de baja de los Activos Fijos.
  - El dictamen técnico debe ser elaborado por Unidad de TI si se trata de equipo de cómputo o la Unidad de Administración para los otros activos.
  - La solicitud es revisada por el comité de activos fijos, quienes emiten un dictamen que dirigen a la Dirección Nacional, quien autoriza la baja.
  - El Comité de Activos será nombrado por la Dirección de Administración, se reunirá trimestralmente y tendrá a su cargo:
    - Revisar las solicitudes de bajas y el informe técnico que la acompaña.
    - Elaborará un dictamen y una propuesta de la forma en que se aplicará la baja.
    - Asegurará que se realicen las bajas del inventario del PDA y que se cumplan con las especificaciones y cláusulas del dictamen.

Figura 45. **Solicitud de baja de activos fijos**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

### 2.3.3.1.3. Seguridad corporativa

El presente estudio tiene por objetivo establecer el registro y control de visitantes a las sedes de las oficinas regionales y PDA, acorde con las medidas básicas de seguridad corporativa, ya que es una organización cristiana que interactúa con el público y su política es de puertas abiertas sin descuido o menoscabo de la seguridad.

En ese sentido se debe implementar un dispositivo de seguridad que permita el desarrollo de las actividades administrativas operacionales con normalidad y seguridad.

- Tipos de visitantes
  - Colaboradores temporales: personal de VMG que se encuentra en período de prueba o inducción.
  - Colaboradores regionales: personal de VMG con sede diferente a la regional, pero que requieren ingresar por capacitaciones o reuniones.
  - Colaboradores extranjeros: personal de oficinas de VM ubicadas fuera del país.
  - Proveedores: personal externo que realiza trabajos o reparaciones en la sede regional o PDA. También existen proveedores que solamente visitan las oficinas para dejar facturas, firmar contratos u órdenes de compra o entregar productos.
  - Visitantes: personal externo que visita a trabajadores por asuntos laborales o personales.
  - Cobradores: personas que llegan a las oficinas con el único objetivo de recoger cheques de pago.
  - Mensajeros: personal externo que deja correspondencia en la oficina, o que reciben correspondencia para ser distribuida.

A todos los visitantes, se les debe notificar que no está permitido el ingreso de armas, si así fuera, este deberá resguardarla fuera de las instalaciones de VMG, en cumplimiento de las políticas de seguridad de World Vision International con las armas.

- Horario de actividades

El horario es de lunes a viernes de 6:30 a 18:30 horas. Cualquier excepción, será autorizada por escrito, correo electrónico o memorandum, por el gerente regional.

Para ingresar a las instalaciones y desplazarse dentro de estas, los visitantes tendrán que ser acompañados por un miembro del personal de la sede, específicamente por el responsable de la visita o un delegado quien se hará cargo del visitante desde que ingresa hasta el momento de su egreso con el objetivo de monitorear su desplazamiento en el interior de la sede.

Es importante implementar un sistema de gafetes de visitantes, el cual se verificará contra la presentación de un documento de identificación (DPI, licencia o pasaporte) que deberá quedar en resguardo de la recepción hasta que el visitante regrese y entregue el gafete que lo identificó. La o el recepcionista deberá anotar en el control de visitantes correspondiente el horario de entrada y salida, a quien visita y el motivo de su visita.

La gerencia que autorice el ingreso de personal ajeno que realice trabajos en su interior, será la responsable de requerir a los proveedores que hayan sido contratados, por lo que deben notificar con anticipación, los nombres y números de cedula o DPI de las personas que están autorizadas para realizar dichos trabajos.

Para mensajeros y cobradores no se requerirá entrega de gafete ni registro en el control de visitantes, puesto que se asume que su visita es breve, exclusivamente para la entrega o recepción de documentos o cheques. En caso que un mensajero o cobrador requiera ingresar a las instalaciones, deberá darse el tratamiento de visitante.

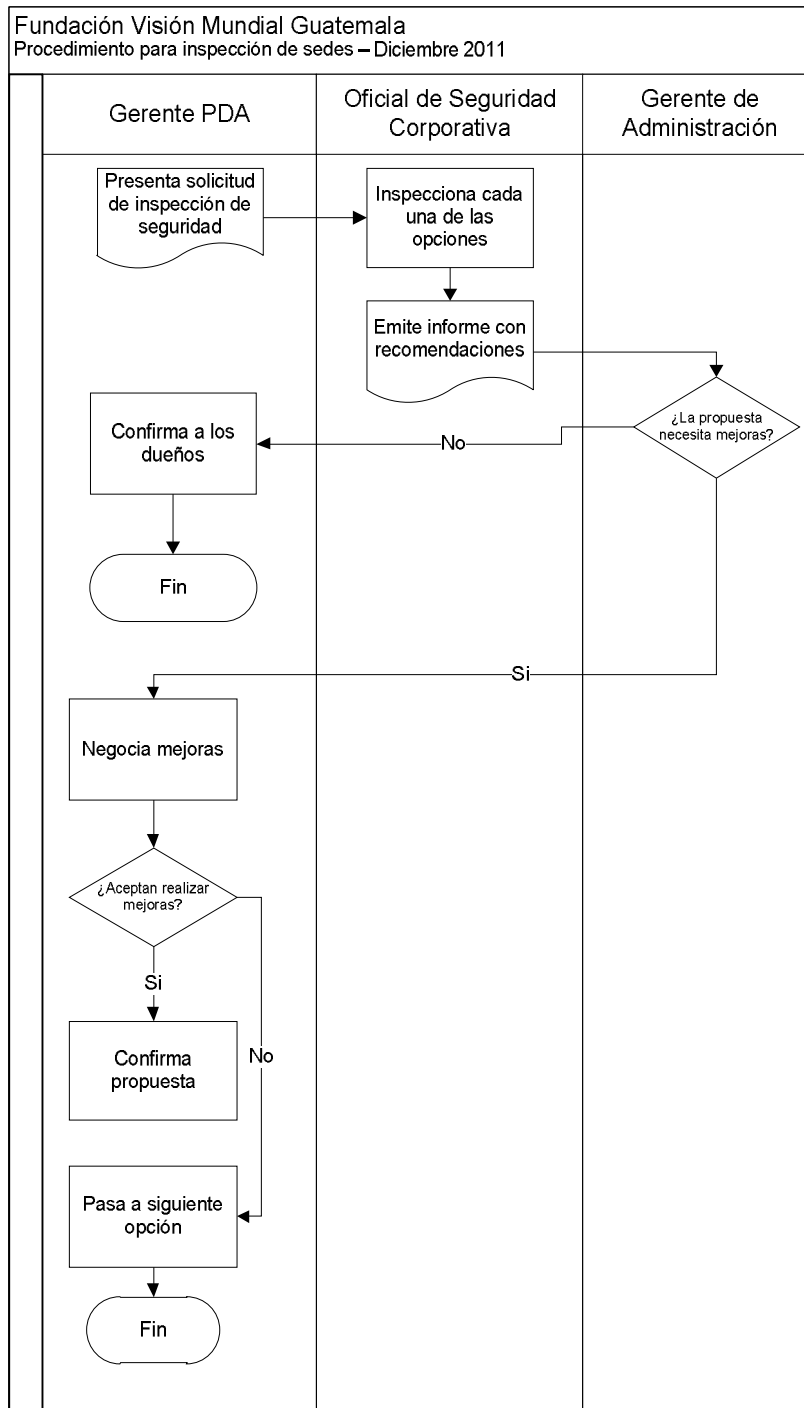
- Atención de colaboradores temporales, regionales y extranjeros: cuando la oficina regional o PDA sea visitada por colaboradores temporales, regionales o extranjeros de VMG, la administración local debe:

- Requerir un documento de identificación
- Asignar un gafete de visitante y pedirle que lo porte en un lugar visible
- Registrar su visita en el control de visitantes
  
- Atención de proveedores, visitantes, cobradores y mensajeros
  - El visitante toca el timbre (ubicado en paredes exteriores).
  - La recepcionista: consulta por intercomunicador el motivo de la visita y oprime el botón para abrir electrónicamente.
  - El visitante: cierra la puerta que comunica con la calle.
  - La recepcionista: consulta el motivo de visita. Si el visitante es proveedor o visita personal, espera en recepción y notifica a la persona visitada.
  - El personal de VMG que recibe proveedores o visitas personales: se dirige al área de recepción, donde atiende su visita, sin ingresar al resto de las instalaciones. Si es necesario ingresar a la sede, la administración debe realizar lo siguiente:
    - Requerir un documento de identificación.
    - Asignar un gafete de visitante y pedirle que lo porte en un lugar visible.
    - Registrar su visita en el control de visitantes.
  - La persona visitada o un delegado de esta, es responsable de llevar al visitante hasta la oficina o salón de reuniones donde será atendido. En el caso de proveedores que vayan a realizar trabajos dentro de las instalaciones, contarán con la compañía permanente de un miembro de la administración local, hasta que sus trabajos hayan finalizado.

- Al terminar la visita, la persona visitada o un delegado de esta, acompaña al visitante hasta el área de recepción.
  - La recepcionista: requiere al visitante el gafete asignado y devuelve el documento de identificación que le haya entregado. Inmediatamente, anota la hora en que el visitante se retiró de la organización. Asimismo verifica a que la primera puerta se cierre, así como la que comunica con la calle.
- Resguardo de vehículos propiedad de VMG
    - Cada oficina regional y PDA, debe resguardar los vehículos de VMG en un área específica para parqueo, en la que deben permanecer cuando no se encuentran en apoyo a las operaciones.
    - El parqueo debe ubicarse dentro de la sede si es posible, si contrata los servicios de arrendamiento de parqueo, este debe estar ubicado lo más cercano posible y, en ambos, casos con las siguientes características: muro perimetral, iluminación nocturna (permanente o con sensor de movimiento), puerta de acceso con chapa formal o candado de calidad, evaluar la posibilidad que la superficie sea de concreto, que se ubique un en sector libre de grupos delincuenciales y de preferencia, con sistemas de vigilancia.
    - En el caso de las motocicletas es necesario que, además de ser resguardadas en parqueo, se les implemente un accesorio fijador de movimiento (cadena con candado o engranaje de tracción).
  - Recomendación de equipo necesario para aplicar el sistema de control de visitantes: a fin de hacer efectivo este control y que pueda cumplir con normas de seguridad, se recomienda contar con el siguiente equipo:

- Puerta de reja, chapa eléctrica y con botón de apertura desde recepción.
  - Casillero para guardar los documentos de identificación de los visitantes a los que se les hizo entrega de un gafete.
  - Juego de carteles que indique las medidas de seguridad requeridas para el personal e instalaciones de la sede regional.
  - Cartel que indique que para ingresar debe identificarse.
- Procedimiento para inspección de nuevas sedes:
    - El gerente de PDA envía lleno el formato de estándares de seguridad para sedes con un mes de anticipación.
    - La Administración ON recibe el formato y realiza inspección de los estándares de seguridad a la sede o a todas las opciones de sedes.
    - Con base a la inspección, la Gerencia de Administración elabora un informe que es requisito para que la Unidad Legal pueda emitir un contrato de arrendamiento. En el informe se emite el dictamen si la sede o propuesta necesita mejoras para cumplir con los estándares de seguridad.
    - Si la sede o propuesta de sede no necesita mejoras se procede de la siguiente forma:
      - Aprueba el formato.
      - El gerente del PDA confirma con el dueño que se renovará o se hará contrato de renta.
    - Si la sede o propuesta de sede si necesita mejoras se procede de la siguiente forma:

Figura 46. **Flujograma para inspección de nuevas sedes**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.



- Envía al gerente del PDA las mejoras mínimas para que el PDA ocupe o mantenga su sede en ese lugar.
- El gerente del PDA negociará con el dueño.
- Si el dueño acepta hacer las mejoras, el gerente del PDA confirmara la renovación o elaboración de contrato de renta.
- Si el dueño no acepta hacer las mejoras, el gerente de PDA pasará a la siguiente propuesta de sede de PDA.

Consultar el flujograma con este procedimiento en la figura 46.

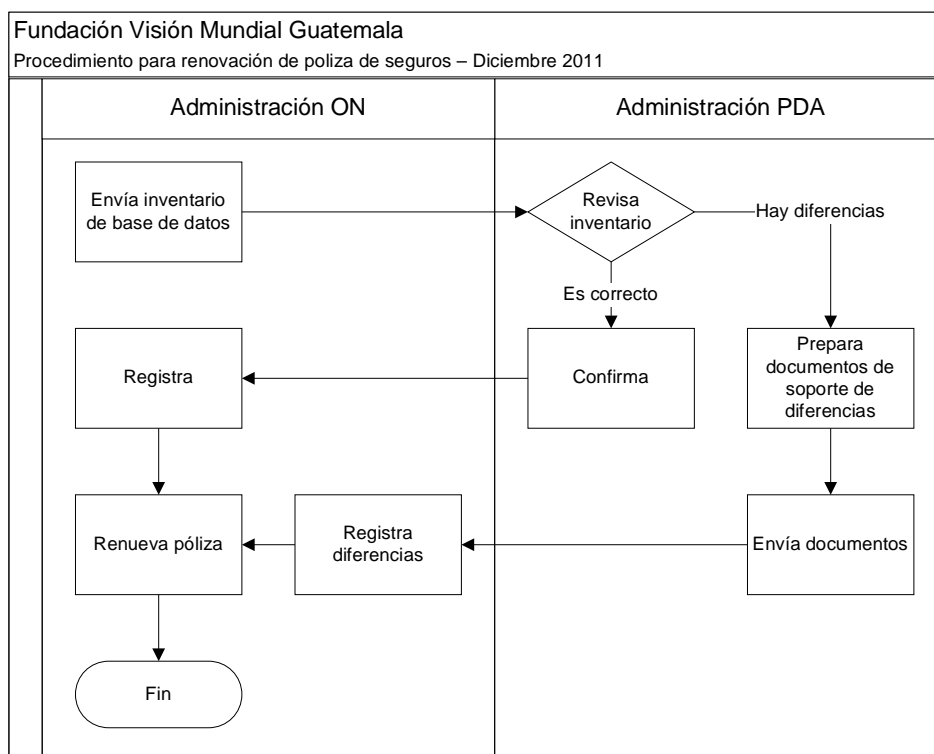
#### **2.3.3.1.4. Seguros**

En esta sección se detallan los procedimientos para renovación de la póliza y la encuesta anual.

- Renovación de póliza de seguros
  - La Administración de la ON envía al asistente administrativo local el inventario registrado en la base de datos de control de inventarios.
  - El asistente administrativo local revisa el inventario registrado contra el inventario físico.
  - Cuando el inventario físico cuadra con el inventario registrado, se procede de la siguiente forma:
    - El asistente administrativo local confirma, por correo electrónico, la información a la Administración.
    - La administración de ON registra la fecha de confirmación.
    - La administración de ON negocia con la aseguradora las condiciones y renueva la póliza.

- Cuando el inventario físico no cuadra con el inventario registrado, se procede de la siguiente forma:
  - El asistente administrativo local prepara documentación de soporte para diferencias. Los documentos son facturas de compra, actas de donación, aprobaciones para traslado de responsabilidades de activos fijos o actas de baja.
  - El asistente administrativo local envía la documentación de soporte a la administración de la ON.
  - La administración de ON registra las diferencias, actualiza la base de datos y negocia con la aseguradora las condiciones y renueva la póliza.

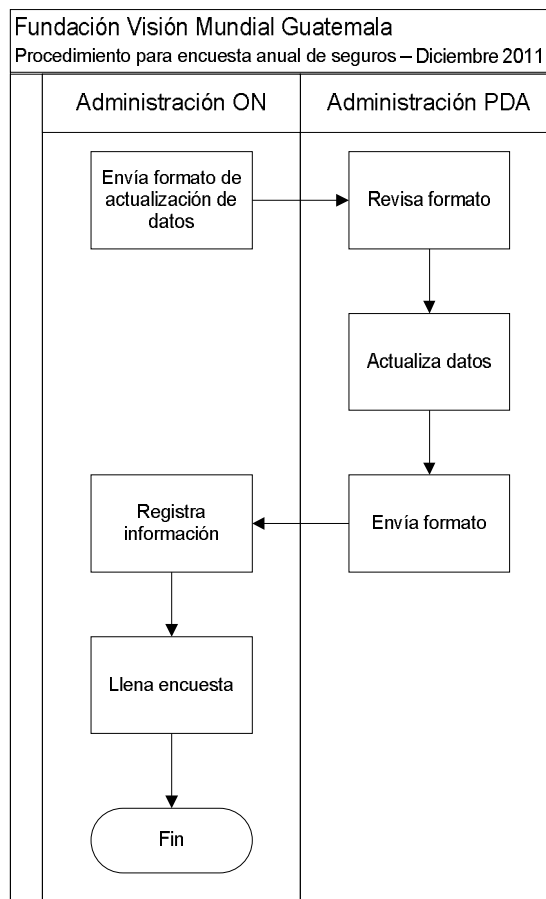
Figura 47. **Flujograma para renovación de póliza de seguros**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

- Procedimiento para la encuesta anual de seguros
  - La administración de la ON envía al asistente administrativo local el formato para actualización de datos de la encuesta anual de seguros.
  - El asistente administrativo recibe el formato y revisa la información, actualiza los datos y regresa el formato a la administración de ON.
  - El gerente de administración registra la información recibida, aprueba la información y llena la encuesta anual de seguros.

Figura 48. **Flujograma para encuesta anual de seguros**

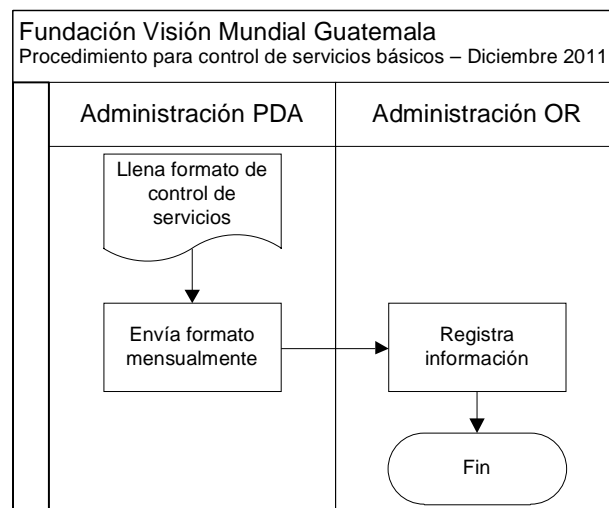


Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

### 2.3.3.1.5. Servicios básicos

- El procedimiento aplica para los servicios básicos de rentas, alquileres, energía eléctrica, agua potable, teléfono y celulares, internet, parqueo y limpieza.
- El asistente administrativo de la sede llena el formato de control de servicios y lo envía a administración de oficina regional.
- El asistente administrativo de oficina regional recibe el formato y registra la información.

Figura 49. **Flujograma para control de servicios básicos**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

### 2.3.3.2. Logística de insumos y suministros

El Manual Administrativo Financiero incluye dentro de la sección de logística la nueva política de almacenaje y bodegas, con lineamientos para la gestión de estas, según se detalla a continuación.

### **2.3.3.2.1. Política de almacenaje y bodegas**

Esta política tiene el objetivo de establecer los lineamientos generales para la administración de almacenes y bodegas de Visión Mundial Guatemala.

- Alcance: esta política aplica a toda oficina de Visión Mundial Guatemala que tenga operaciones de almacenamiento de documentos, suministros, herramientas o cualquier otro insumo necesario para el funcionamiento.
  
- Normas
  - La responsabilidad de la bodega será asignada a una sola persona, por escrito.
  - En la bodega, los materiales deben ser protegidos y almacenados con fácil acceso de maniobra.
  - La bodega es un lugar seguro, con acceso restringido, las llaves de acceso las debe tener únicamente la persona responsable.
  - Todos los materiales almacenados deben ser identificados dentro de la bodega, la fecha de caducidad debe estar en un lugar visible.
  - Los materiales de primeros auxilios y los controles deben quedar accesibles dentro de la bodega.
  - Contar con el equipo necesario para evitar accidentes dentro de la bodega.
  - La administración del inventario se hará a través del programa autorizado.
  - Todos los movimientos de materiales deben ser registrados dentro del programa.
  - Se deben utilizar los formatos autorizados para registrar los movimientos de materiales.

- Realizar una toma física de inventario cada 6 meses y se conciliarán con el inventario registrado en el sistema.
- Las diferencias que se encuentren entre el físico con el sistema deberán ser asumidas por el responsable de la bodega.
- Antes de empezar la organización de la bodega, se deben de considerar tres criterios para el almacenaje de los materiales:
  - Deben ser protegidos de posibles daños o degradación
  - Tener una ubicación accesible para inspección y movimiento
  - Ser inventariados con facilidad
- Características de una bodega
  - Ubicada en un lugar seguro.
  - Asegurada con puertas con llave que impidan la intromisión de personas no autorizadas y de animales.
  - Si existen ventanas, se deben asegurar para que impidan la intromisión de personas no autorizadas y animales.
  - Deber ser un área ventilada, que no encierre la temperatura.
  - Protegida contra la lluvia y la intemperie por un techo seguro.
  - Debe tener piso firme de concreto.
  - Proporcionar espacio adecuado para almacenar y manipular los materiales antes de su distribución.
  - Estar previsto de iluminación adecuada.
  - Equipada acorde a las funciones a realizar y a los materiales a almacenar.
  - Equipada con un sistema de registro y control.

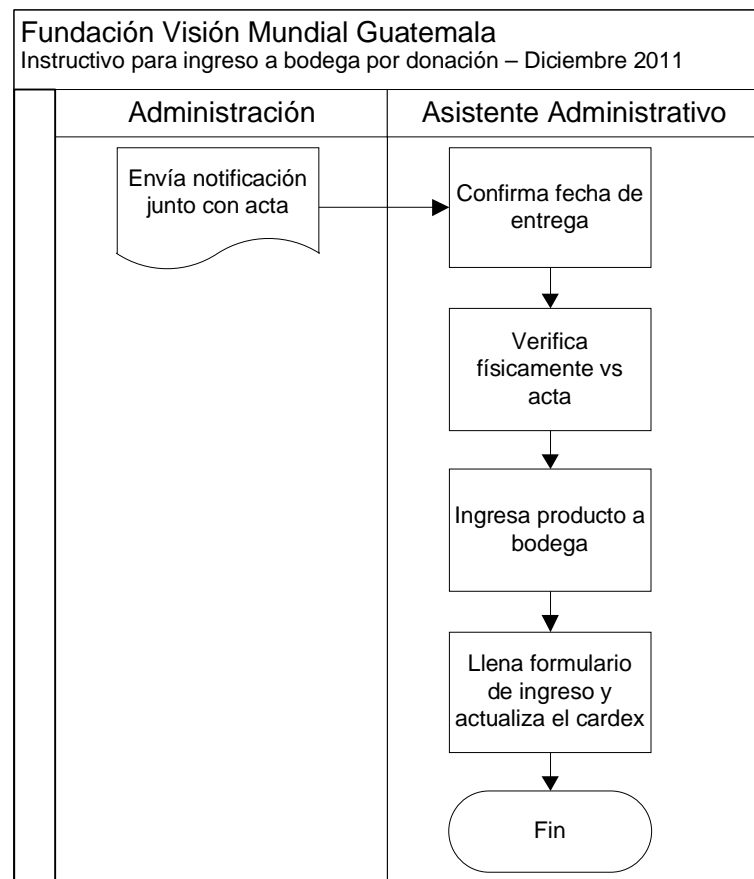
- Organización
  - El método de almacenaje que se debe utilizar es PEPS, primero en entrar, primero en salir.
  - Los materiales almacenados deben estar claramente identificados.
  - El almacenamiento se debe hacer en estanterías y/o tarimas, dependiendo de las características propias de cada material.
  - No se deben acomodar materiales en el suelo.
  - Cada material debe tener una tarjeta de identificación. Para los materiales que la tengan, la fecha de caducidad debe estar en la tarjeta de identificación.
  - Dejar pasillos de circulación entre los materiales almacenados.
  - De ser posible, dejar un espacio entre los materiales y las paredes de la bodega.
  - Marcar las áreas que se utilizan para almacenaje.
  - Instalar extintores de fuego dentro de la bodega.
  - Tener fácil acceso a los extintores y a los controles importantes como son: interruptores, válvulas, cajas de fusibles, tomas de agua, etc.
  - Señalizar las áreas en donde se encuentren ubicados los extintores, las salidas, equipo de primeros auxilios y el lugar en donde se almacenen peligrosos o inflamables.
  - Los materiales inflamables, químicos o peligrosos deben ser almacenados en un lugar aislado del resto de materiales.
  - Es prohibido comer o beber dentro del área de bodega.
  
- Administración del inventario
  - La administración del inventario se hará a través del programa (software) autorizado y será instalado en cada Área Administrativa.

- Todos y cada uno de los materiales que ingresan y egresan a las bodegas deben ser registrados dentro del programa, los movimientos deben ser actualizados dentro del mismo día.
  - Archivar los documentos de soporte de cada ingreso y egreso.
  - Todo ingreso a bodega debe estar respaldado por orden de compra autorizada y factura del proveedor. Si es una donación, debe tener el acta de autorización y recepción firmada por el responsable del inventario.
  - Toda salida debe estar respaldada por una autorización emitida por el gerente de PDA, gerente regional, coordinador administrativo, gerente administrativo o director de división. Si es una donación, debe tener el acta de autorización y entrega, firmada por el responsable del inventario, en el que hace entrega del material y de quien lo recibe.
- Controles de inventario
    - El administrador del inventario debe utilizar la recepción de mercaderías para todos los ingresos a la bodega. Dicho formato debe contar con la fecha de recepción y la firma del administrador en la que indica que recibió de conformidad a la factura, orden de compra o acta. Asimismo debe utilizar la solicitud de materiales e insumos para todas las salidas de bodega. Este formato debe contar con la fecha de la salida y la firma del administrador y de quien recibe, indicando que se entregó el material conforme a la solicitud.
    - Si algún material tuviera daño accidental mientras se encuentra en bodega, el responsable de la bodega, debe reportar por escrito (correo electrónico o memorándum) al gerente de PDA/región y administración de ON.



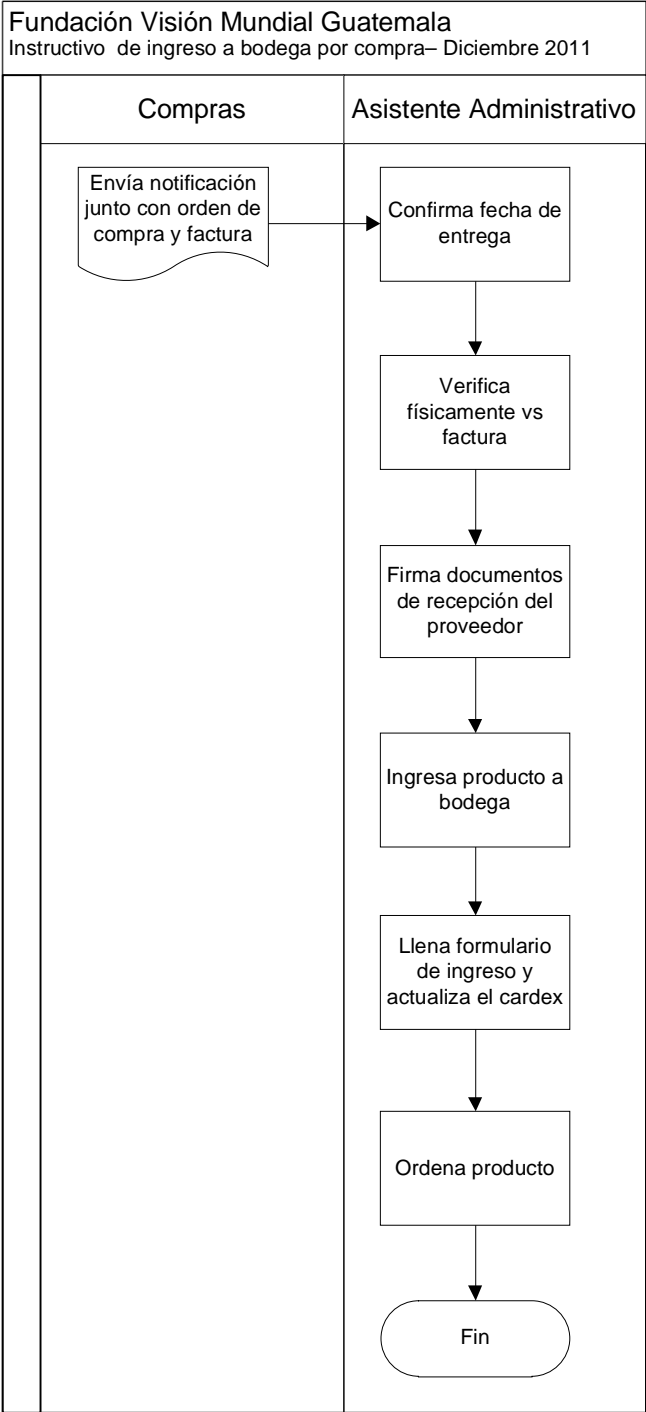
- Ingreso por donación
  - Administración notifica y envía orden acta a asistente administrativo de la OR/PDA.
  - El asistente administrativo confirma fecha de entrega, recibe, verifica físicamente contra acta, ingresa el producto a bodega, llena recepción de mercaderías y actualiza el cárdex.

Figura 50. **Flujograma de ingreso a bodega por donación**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

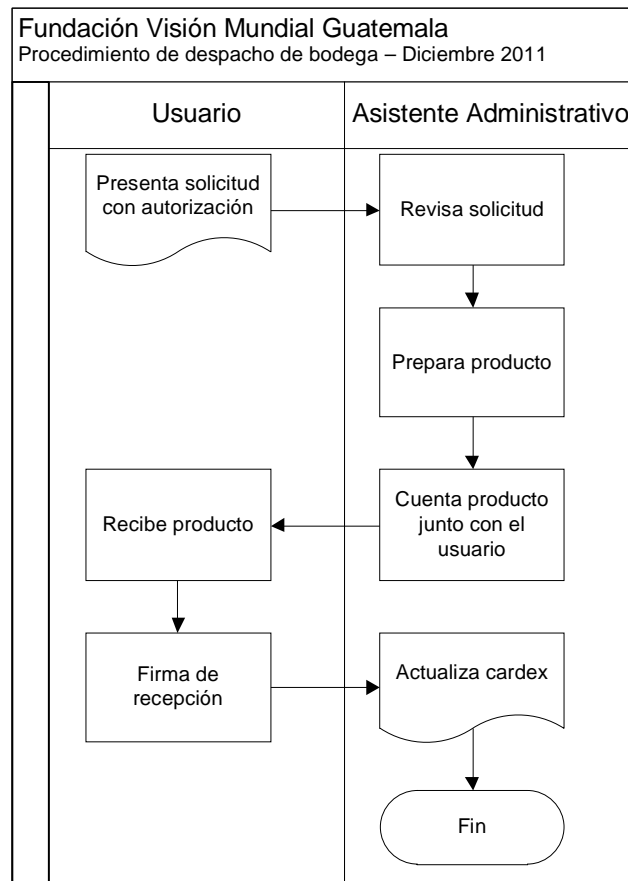
Figura 51. **Flujograma de ingreso a bodega por compra**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

- Ingreso por compra
  - Compras notifica y envía orden de compra y factura al asistente administrativo de la OR/PDA.
  - El asistente administrativo confirma fecha de entrega con compras, recibe el producto, verifica físicamente contra la factura y orden de compra, firma los documentos de recepción del proveedor, ingresa el producto a bodega, llena la recepción y actualiza el cárdex.

Figura 52. **Flujograma de despacho de bodega**



Fuente: Gerencia Administrativa, VMG.

- **Toma física de inventario**

- Los contadores regionales realizarán cada 6 meses una toma física de inventarios a las bodegas de los PDA y OR.
- La mercadería se debe contar de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo y de atrás hacia adelante.
- El conteo lo realizarán el responsable de bodega y el contador regional, juntos contarán cada mercadería.
- Si hay mercadería almacenada en cajas, se deben abrir para verificar que se encuentran las cantidades correctas dentro de ellas.
- Para realizar la toma física se debe utilizar el reporte de mercaderías en bodega, este reporte lo genera el programa de almacenaje y bodegas.
- Los responsables de bodega deben tener disponibilidad para hacer tomas físicas sorpresivas por parte de la administración de la ON y/o la Oficina Regional.

### **2.3.3.3. Política de compras**

La presente política de compras tiene como objetivo proporcionar al personal de los programas la descripción de los procesos para la adquisición y contratación de bienes y servicios, los cuales deben ser competitivos y transparentes.

- **Bienes y servicios presupuestados**

Estos están incluidos en el Plan Operativo Anual, y autorizado por la ON. Para estos casos, cada Oficina Regional, debe consolidar en un solo documento, los requerimientos de los PDA de su región.

Para estos productos se debe realizar el procedimiento de cotización, que incluye ofertas, por lo menos de tres proveedores. La cotización tiene el propósito de asegurar la transparencia y dar la oportunidad de que los oferentes participen bajo las mismas condiciones, obteniendo productos de la mejor calidad y precio; por ello, deben definirse especificaciones técnicas del artículo a cotizar, evitando indicar una marca en particular.

El PDA es responsable de elaborar el cuadro comparativo de las ofertas, recomendando la adjudicación, y lo traslada a la ON para que la Unidad de Compras lo revise y apruebe finalmente el procedimiento de cotización.

Los insumos para proyectos de desarrollo económico, seguridad alimentaria, educación y GN's, son las compras de insumos, equipos y similares, que presentan características especiales para el desarrollo de los proyectos; esto incluye: semovientes, aves, peces, abejas, granos, semillas, árboles frutales, equipo e insumos para proyectos apícolas, caprinos, vacunos, hortícolas, silos poscosecha, entre otros. La autorización de dicha compra se hará de acuerdo al monto y nivel de autoridad que se muestra en la tabla V.

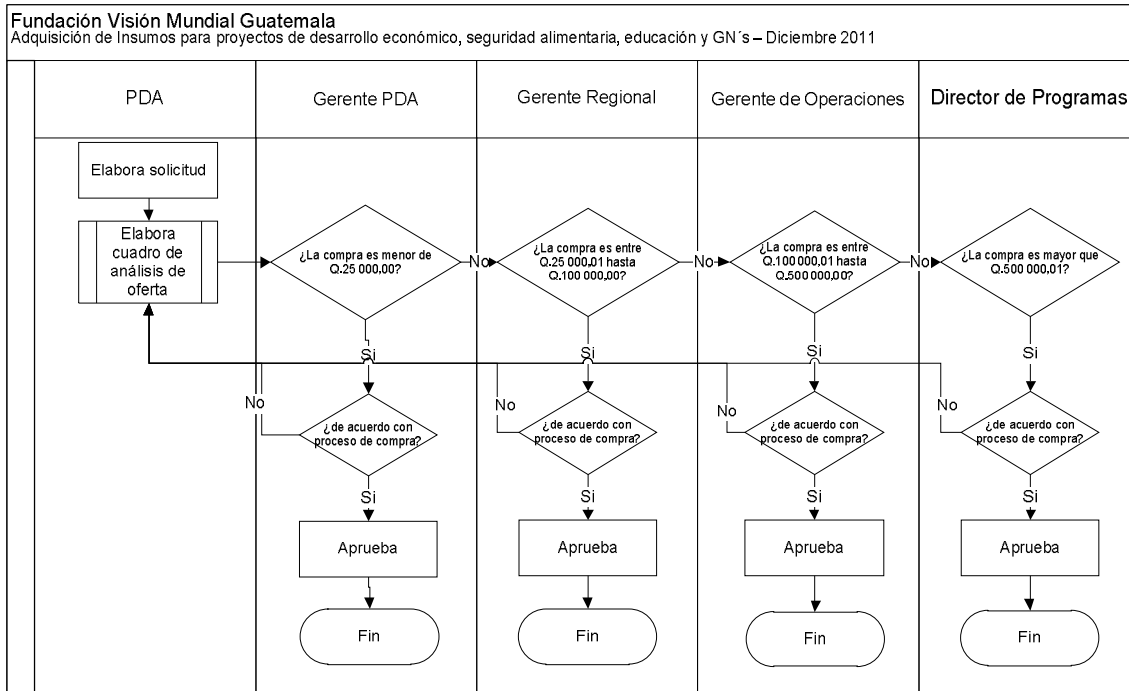
Cuando el PDA reciba la aprobación al procedimiento de cotización, se encargará de elaborar la orden de compra. En el caso de que sea necesario elaborar contrato, la Asesoría Legal de la ON será la encargada de elaborarlo.

Tabla V. **Montos de aprobación para proyectos de desarrollo económico**

<b>VALOR DE LA COMPRA (Q)</b>	<b>APROBADO POR</b>
Hasta 25 000,00	Gerencia de PDA/Junta Directiva PDA
Entre 25 000,01 hasta 100 000,00	Gerencia Regional
Entre 100 000,01 hasta 500 000,00	Gerencia Nacional de Operaciones
De 500 000,01 en adelante	Dirección de Programas

Fuente Gerencia de Adquisiciones, VMG.

**Figura 53. Flujograma de adquisición de bienes y servicios presupuestados: insumos de proyectos**



Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.

Los insumos que no aplican para esta categoría son las compras que se realizan a través de la ON, los cuales son: viviendas, filtros, cámaras fotográficas, equipo de cómputo, vehículos, motos y bolsas con útiles escolares, que deben estar incluidos en el POA.

La adquisición de mobiliario y equipo de oficina se refiere a compras de escritorios, estanterías, sillas de espera, sillas secretariales, archivos, aparatos de teléfonos, accesorios tecnológicos, fax, dispensadores de agua, equipo de comunicación. La autorización de la compra se hará de acuerdo al monto y nivel de autoridad indicado en la tabla VI.

Tabla VI. **Montos de aprobación para adquisición de mobiliario**

<b>VALOR DE LA COMPRA (Q)</b>	<b>APROBADO POR</b>
Hasta 15 000,00	PDA: Gerencia de PDA, ON: Gerencia Administrativa
De 15 000,01 a 80 000,00	Gerencia Administrativa
De 80 000,01 en adelante	Dirección de Administración y Finanzas

Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.

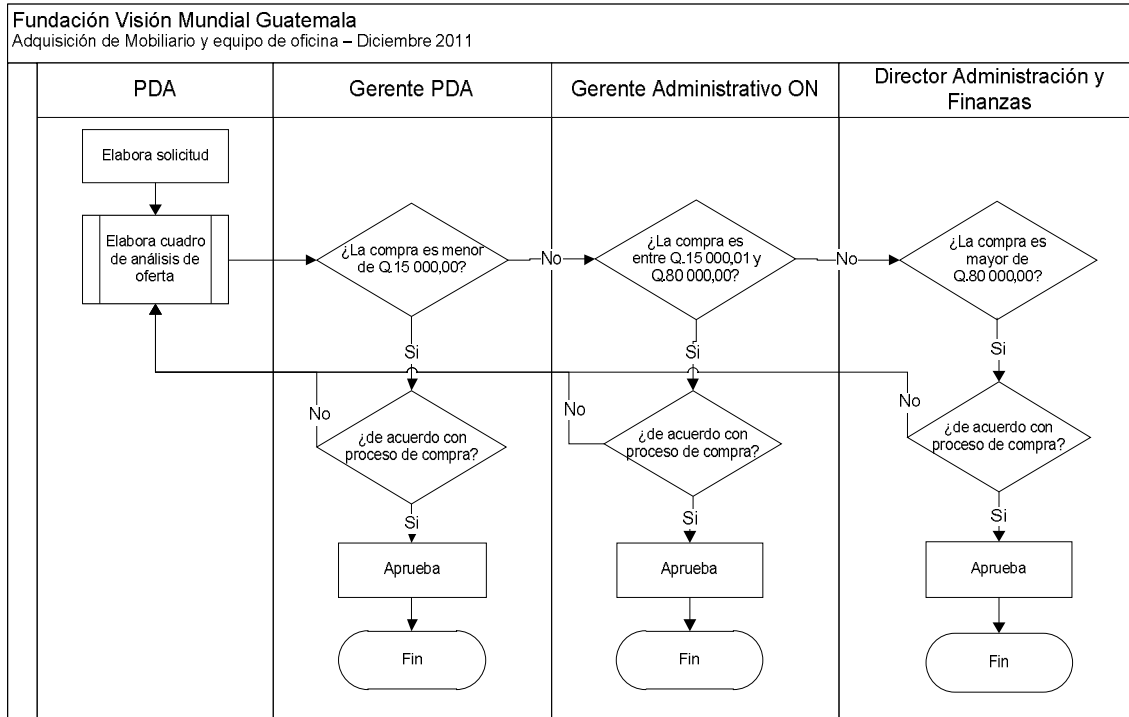
Si la compra se refiere a remodelaciones en la oficina regional, debe ser consultado con la dirección de administración y finanzas.

La adquisición de equipo tecnológico se refiere a la compra de computadoras de escritorio y portátiles, escáner, equipo multifuncional, proyectores, fotocopiadoras, servidores, impresoras, cámaras fotográficas, equipo audio-visual. El expediente de compra deberá incorporar el informe técnico de la Coordinación de TI, para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos por la confraternidad. La autorización de dicha compra se hará por la Gerencia Administrativa, indistintamente del monto. El procedimiento se llevará a cabo en la ON y se puede consultar en la figura 54.

Para la adquisición de vehículos de dos y cuatro ruedas, la autorización se hará sin rango por la Dirección Nacional en consulta con las direcciones asociadas. El procedimiento para adquirir este tipo de producto se llevará a cabo en la Oficina Nacional.

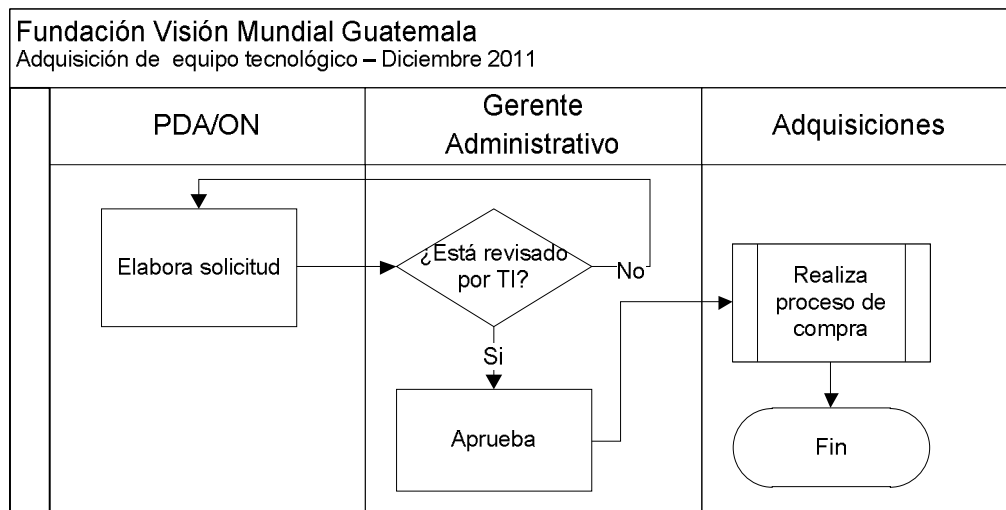
La contratación de servicios profesionales se refiere a la contratación de consultores individuales y/o firmas consultoras para realizar estudios, diagnósticos y/o dictámenes específicos. La autorización de dichas contrataciones se hará de acuerdo al monto y nivel de autoridad indicado en la tabla VII.

Figura 54. **Flujograma de adquisición de mobiliario**



Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.

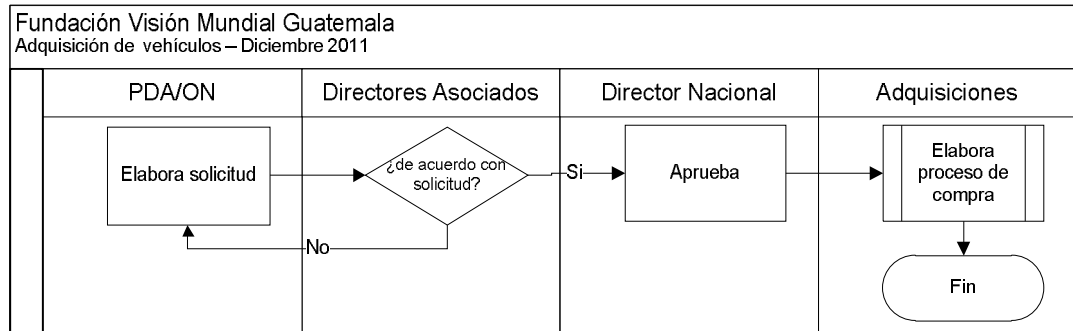
Figura 55. **Flujograma de adquisición de equipo tecnológico**



Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.



Figura 56. **Flujograma de adquisición de vehículos**



Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.

Tabla VII. **Montos de aprobación para contratación de servicios**

VALOR DE LA CONTRATACIÓN (Q)	APROBADO POR
Hasta 10 000,00	Gerencia de PDA
Entre 10 000,01 hasta 75 000,00	Gerencia Regional y Gerencias ON
De 75 000,01 hasta 200 000,00	Direcciones Asociadas
De 200 000,01 en adelante	Director Nacional

Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.

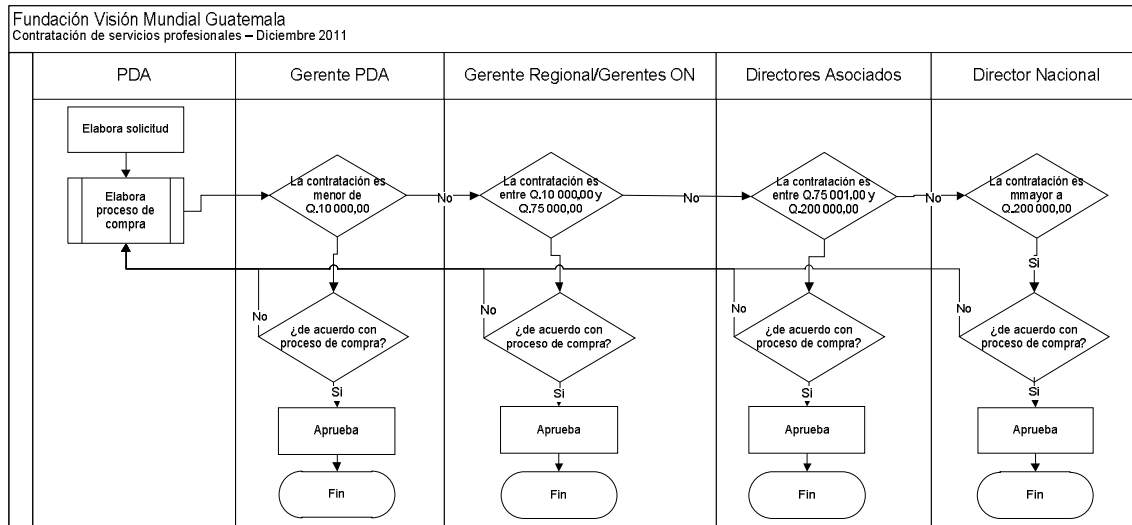
La adquisición de suministros son las compras de papelería y útiles de oficina, artículos de limpieza, insumos fungibles y despensa. La autorización de dichas compras se hará de acuerdo al monto y nivel de autoridad indicado en el cuadro siguiente:

Tabla VIII. **Montos de aprobación para adquisición de suministros**

VALOR DE LA COMPRA (Q)	APROBADO POR
Hasta 5 000,00	Gerencias PDA, Regional y Administrativa ON
De 5 000,01 en adelante	Gerencia Administrativa

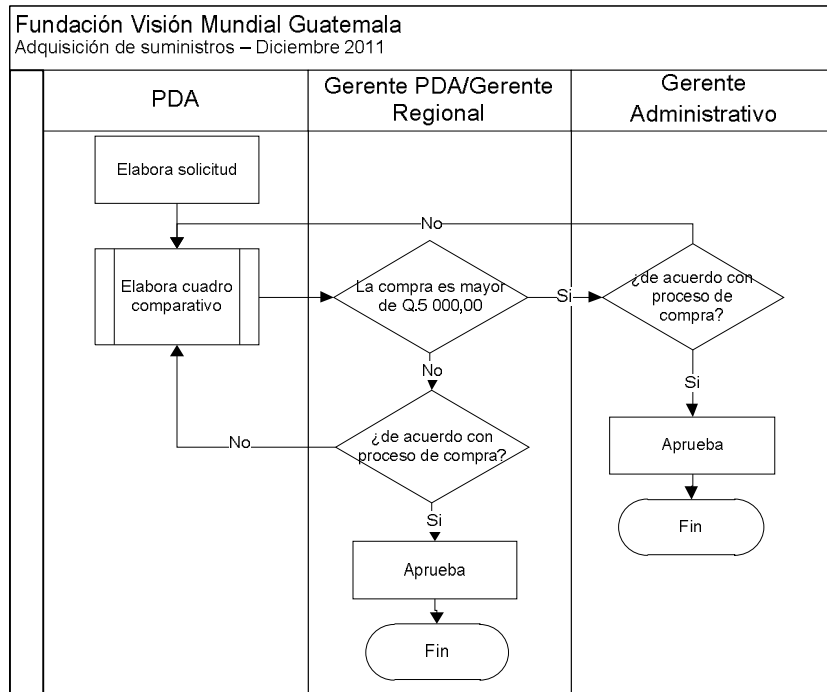
Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.

**Figura 57. Flujograma de contratación de servicios profesionales**



Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.

**Figura 58. Flujograma de adquisición de suministros**



Fuente: Gerencia de Adquisiciones, VMG.

- Bienes y servicios no presupuestados: son situaciones especiales, debidamente justificadas, pero que no están incluidas en la planificación y presupuesto anual aprobados por la Dirección Nacional. Para que este tipo de adquisiciones se pueda llevar a cabo, es necesario que exista una replanificación de fondos en el PDA.

#### **2.3.3.4. Recursos humanos**

El recurso humano es una pieza clave en la dirección administrativa y sus procedimientos deben ser lo más claros posibles, para agilizar las labores diarias en el campo, las siguientes secciones abordan los lineamientos de este departamento.

##### **2.3.3.4.1. Reclutamiento y selección**

La Dirección Nacional y/o la Junta Directiva de Visión Mundial Guatemala son los entes que autorizan la creación de nuevos puestos. Toda excepción requerida para el reclutamiento y selección deberá ser aprobada por la Dirección Nacional con formulario de excepción a la política. El reclutamiento, selección y contratación podrá tener sus excepciones en caso de emergencias en general, previamente autorizadas por la Dirección Nacional.

- El procedimiento de reclutamiento y selección debe iniciar al momento de que una posición vacante es identificada. La división interesada en reclutar personal entregará a Gestión Humana la requisición de personal debidamente completa. Toda posición debe estar incluida en la estructura organizacional aprobada y en el Plan Operativo Anual del PDA. De no haber sido así, será necesaria la aprobación de la Dirección Nacional para iniciar el reclutamiento.

- La requisición de personal se genera del POA aprobado para la ON, PDA o proyecto y de la estructura organizacional aprobada.
  - Tomar en cuenta el tipo de contrato según Código de Trabajo artículo 25 incisos a, b y c (indefinido, a plazo fijo, por honorarios o por obra determinada). En el caso de contrato por honorarios es aplicable hasta un máximo de 2 meses o productos concretos facturados.
  - La requisición debe llevar adjuntos la descripción y perfil del puesto, en el caso de puestos nuevos o que hayan sido modificados, debidamente aprobados por la Dirección Nacional.
  - En el caso de renunciadas, despidos, movimientos de personal, gestión humana enviará al jefe inmediato, la requisición de personal para que sea presentada de acuerdo al procedimiento.
  - La requisición de personal será presentada y autorizada por el jefe inmediato. En el caso de puestos nuevos debe contar con la firma del director de división.
- Anuncios

Para la obtención de candidatos, se realizarán convocatorias internas, dando un plazo de por lo menos tres días hábiles para la recepción de expresiones de interés de los candidatos internos, una vez vencido este plazo y si se cuenta, por lo menos con 3 candidatos que cumplen con los criterios del perfil (potenciales), se continuará con el procedimiento de selección; de no tener tres candidatos potenciales, se realizará convocatoria externa.

Podrá realizarse convocatoria interna y externa de manera simultánea para los casos en los que el perfil del puesto sea especializado. Se recurrirá a convocatoria externa exclusivamente, cuando sea necesario, por ejemplo: cambios organizacionales o la complejidad de la posición a ocupar.

Las convocatorias externas pueden realizarse a través de periódicos de circulación nacional o local, subcontratando empresas de reclutamiento, publicando anuncios de las vacantes en la radio, universidades, entidades de prestigio y sitios electrónicos, incluyendo su publicación en el sitio web de Visión Mundial Guatemala. Este anuncio tendrá una duración de 7 días. La recepción de currículum se hará a través de un único buzón de correo electrónico [gtmo\\_gestionhumana@wvi.org](mailto:gtmo_gestionhumana@wvi.org).

Puede tomarse en cuenta al personal temporal contratado por períodos cortos, especialmente en aquellos casos en donde el puesto desempeñado es similar o igual al disponible y el desempeño se realizó con éxito y el jefe inmediato lo recomiende por escrito. Estas personas podrán formar parte del procedimiento de selección.

- Gestión Humana verifica que los documentos cuenten con la información requerida y que la posición está autorizada en el presupuesto y de ser así firma y anota la fecha. En caso contrario se devuelve al solicitante para que complete la información.
- La convocatoria interna o externa se realiza consultando el banco de datos interno y verificando la existencia de candidatos para el puesto. Se seleccionan un máximo de 10 que cumplan con el perfil y competencias requeridas y estén dispuestos a participar en el procedimiento, o más si son para el mismo tipo de puesto. El anuncio y la descripción del puesto pueden ser publicadas en la página web de Visión Mundial Guatemala, para consulta interna o externa.
- Se recibe y evalúa el 100 por ciento de currícula ingresada, basado en el perfil solicitado, la evaluación se hará de manera objetiva utilizando la tabla de análisis curricular.

- Lista corta

Basado en el paso anterior, se preselecciona un máximo de 10 candidatos, a quienes se les solicita la siguiente papelería: currículum vitae, fotocopia de documento de identificación (cédula, DPI, pasaporte), fotocopia de títulos y otros estudios, cartas de recomendación, fotocopia antecedentes penales y policíacos.

Para los candidatos que sean contratados, se solicita la siguiente papelería adicional: fotocopia del carnet del IGSS y NIT, 2 fotografías, fotocopia de licencia de conducir, original de antecedentes penales y policíacos.

Los candidatos llenan la solicitud de empleo, Gestión Humana realiza el análisis curricular en el cual se determina que candidatos pueden seguir en el procedimiento. En el análisis curricular debe involucrarse a personas especialistas técnicas de acuerdo a la posición que está siendo reclutada, para una mejor orientación del candidato en la parte técnica.

#### **2.3.3.4.2. Contratación de personal**

El tipo de contrato dependerá de la fuente de financiamiento del mismo. De acuerdo a la ley guatemalteca, los tipos de contrato pueden ser:

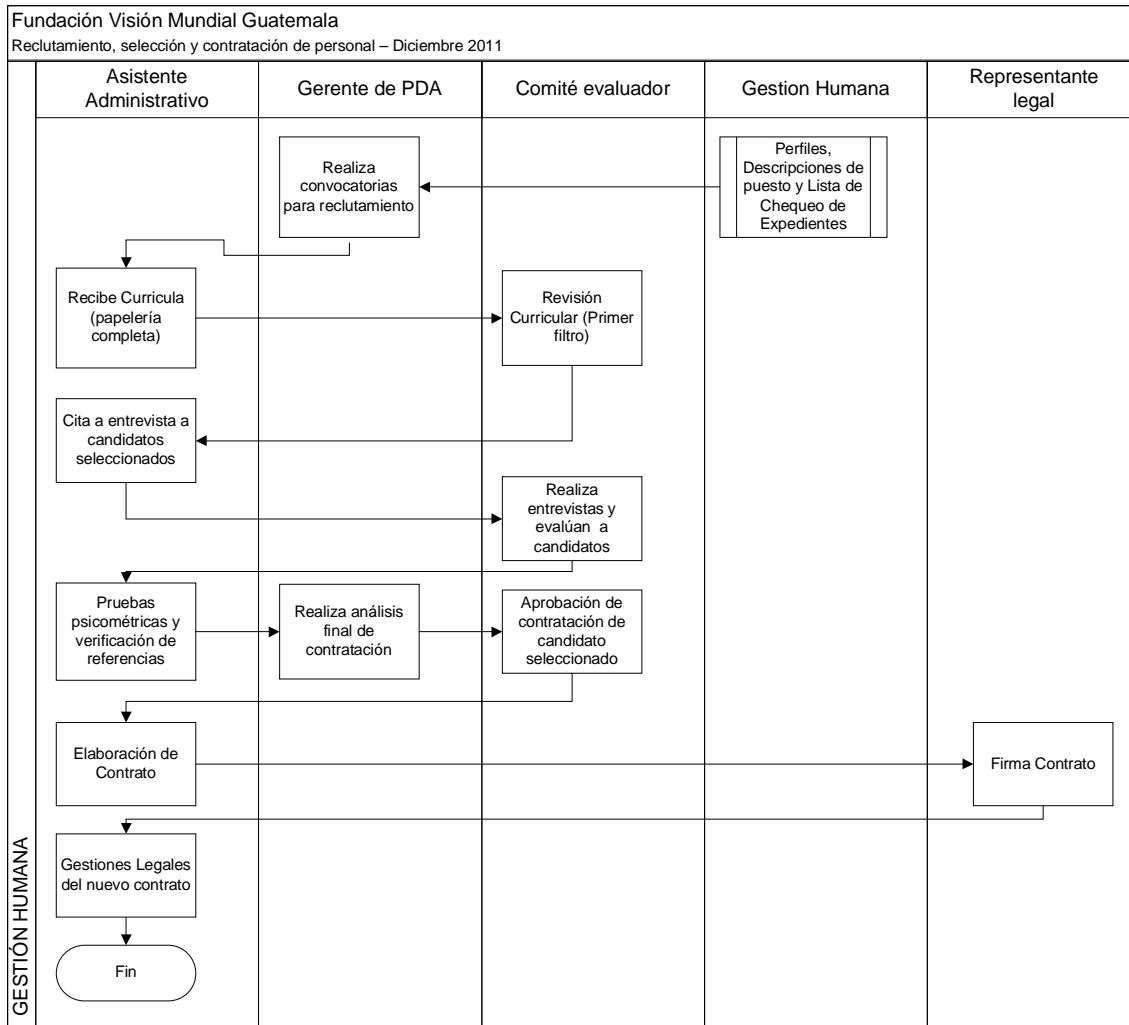
- Contrato a plazo fijo: este aplica cuando se contrata equipo para proyectos de corta duración y con financiamiento temporalmente definidos. El contrato especifica la fecha de finalización de la relación laboral, las tareas a realizar y productos a entregar. El empleado tiene derecho a los beneficios de ley, no así a indemnización, ya que ambas partes acuerdan la finalización de la relación laboral, desde el inicio de la misma.

- Contrato indefinido: el contrato de trabajo no especifica fecha de finalización de la relación laboral, y el empleado adquiere la calidad de permanente al haber terminado satisfactoriamente el período de prueba y haber sido confirmado en su puesto. Asimismo, el empleado tiene derecho a los beneficios económicos adicionales a los de ley. Visión Mundial Guatemala privilegiará este tipo de contrato para todos sus colaboradores.
- Honorarios: contrato de tipo civil en el cual se especifican los objetivos, las estrategias operativas, el resultado esperado, así como el plazo, precio, forma de pago y otras condiciones que sean pertinentes. El pago se realiza contra presentación de factura contable, entrega de productos e informes de recibidos a entera satisfacción por el jefe inmediato.
- Por obra determinada: es el contrato de trabajo que especifica la realización de tarea por unidad o pieza. El tipo de contrato a ofrecer al candidato final será aprobado por la Dirección de División y/o Dirección Nacional en el requerimiento de personal de acuerdo a la estrategia previamente definida por la organización.

En el caso de personas extranjeras se actuará conforme a lo preceptuado por el artículo 13 del Código de Trabajo y el reglamento de autorización del trabajo de personas extranjeras a trabajadores(as) del sector privado, acuerdo gubernativo número 316-95 y demás disposiciones al respecto.

La relación laboral se formaliza solamente a través de Contrato Individual de Trabajo. Todos los contratos de trabajo deben presentarse al Ministerio de Trabajo y una copia del mismo debe quedar en el expediente del empleado y otra copia debe entregarse al empleado.

Figura 59. Reclutamiento, selección y contratación de personal



Fuente: Recursos Humanos, VMG.

Con autorización de la Dirección Nacional, se podrá realizar nombramientos directos para contratación en los siguientes casos:

- Proyectos de emergencia
- Posiciones de alta complejidad



- Posiciones de alta confidencialidad e integridad
- Fases subsecuentes o proyectos previamente iniciados

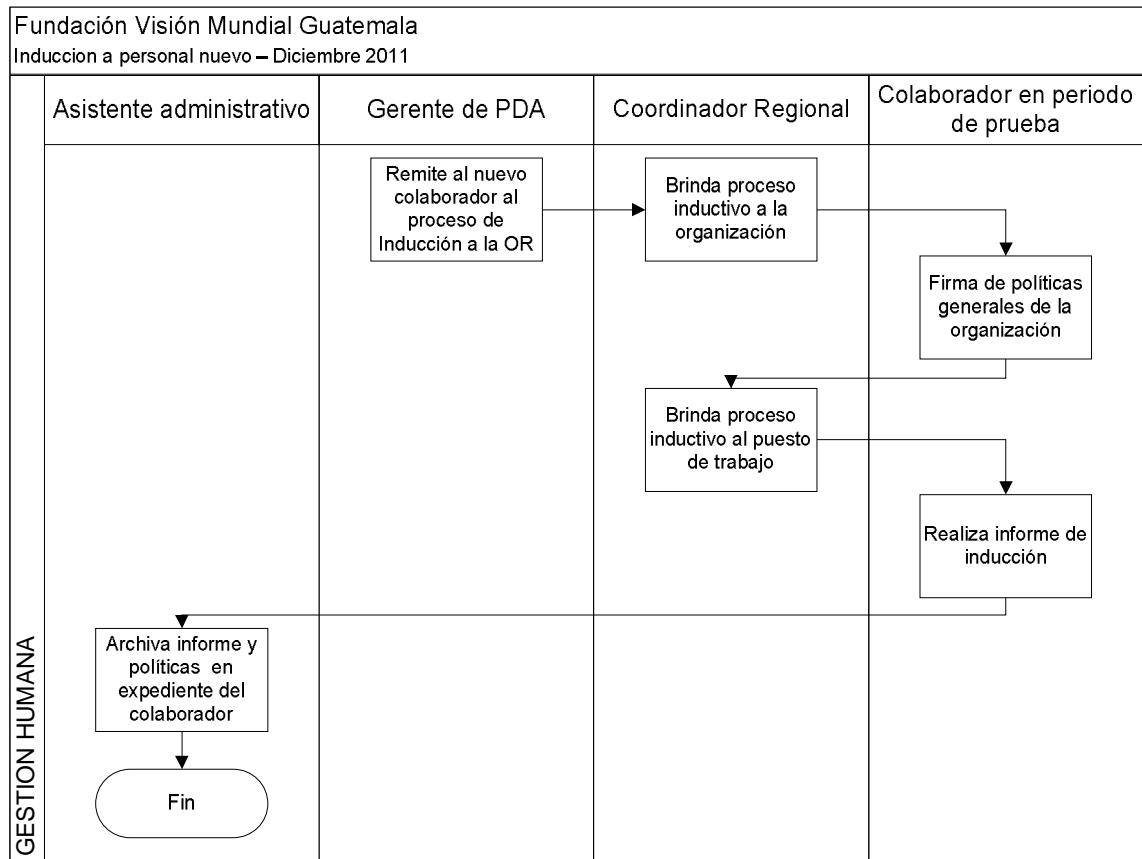
Para el nombramiento directo se tomará en cuenta personal que labore o haya laborado antes en la organización tomando como referencia su desempeño.

#### **2.3.3.4.3. Inducción**

- Todo nuevo colaborador/a de la organización debe participar en el programa previo a iniciar el desempeño de sus funciones formalmente.
- El período de orientación a cubrir deberá ser de no menos de tres, hasta un máximo de cinco días hábiles en horario de tiempo completo.
- Los niveles de cobertura obligatorios para agotar el programa de inducción es sobre la organización e inducción al puesto.
- La inducción se llevará a cabo en Oficina Nacional.
- Los niveles de cobertura obligatorios para agotar el programa de inducción es sobre la organización y al puesto.
- Cada responsable directo debe preparar un plan de inducción al puesto por escrito y enviar copia del mismo a Gestión Humana, para el archivo en el expediente del nuevo colaborador/a.
- El nuevo colaborador/a debe recibir una copia del plan de inducción al puesto y firmar de recibido.
- Toda inducción deberá incluir por lo menos una visita a la Oficina Regional y al PDA donde fue asignado, en el caso de posiciones técnicas de campo.
- El procedimiento de inducción se realiza de la siguiente forma:

- Gestión Humana prepara plan de inducción a la organización que inicia el primer día de labores del nuevo colaborador, coordinando con los facilitadores que abordarán los distintos temas y preparando la logística necesaria. Remite plan y convocatoria de participación.
- Gestión Humana administra, implementa, desarrolla y ajusta cualquier aspecto relacionado con el Programa de Inducción a la Organización.
- Todo nuevo colaborador que participa en la inducción a la organización debe recibir una copia de la agenda preparada, firmando a la vez de recibido y ésta será archivada en su expediente; así también recibe una carpeta conteniendo todos los documentos de soporte y referencia necesarios para su lectura y revisión como complemento a las charlas que se imparten.
- Luego de que el nuevo colaborador ha cumplido y terminado su participación en el Programa de Inducción a la Organización, el director de división con el gerente del área a dónde pertenece la posición, preparan, administran e implementan el plan de inducción a la división y al puesto de trabajo.
- Al finalizar el período de prueba de un colaborador y éste es confirmado en su puesto, Gestión Humana revisará la necesidad de reafirmar el conocimiento y apropiación de algunos temas y/o herramientas propias de Visión Mundial necesarias para su adecuado desempeño, por lo que será válido ampliar el período de inducción al puesto, dejando para ello anotación del tiempo adicional requerido en el formulario de evaluación.

Figura 60. **Flujograma de inducción a personal nuevo**



Fuente: Recursos Humanos, VMG.

#### 2.3.3.4.4. **Nóminas y planillas de salarios**

Mantener salarios de acuerdo al nivel del cargo que se ocupe, responsabilidades y a la capacidad del presupuesto que se maneje dentro de la Organización para propiciar un clima organizacional sano.

- El salario se comparará en el mercado de salarios, con otras organizaciones con similitud de funciones a las de Visión Mundial Guatemala.

- El ingreso salarial de cada empleado se tratará confidencialmente.
- Internamente, la escala salarial vigente será el parámetro para asignar salarios considerando los siguientes factores como referencia:
  - Educación y experiencia
  - Responsabilidad por relaciones
  - Responsabilidad económica
  - Ingenio e iniciativa
  - Supervisión
  - Condiciones de trabajo
- Procedimiento
  - La unidad de Gestión Humana será la encargada de reportar los descuentos y reintegraciones para la elaboración de planillas.
  - Los salarios devengados por los colaboradores, les serán pagados mediante transferencia a su respectiva cuenta bancaria, el 40 por ciento del salario el doce de cada mes y el 60 por ciento el veintisiete de cada mes.
  - Los reclamos en el pago de salarios deben hacerse al momento de recibir su recibo correspondiente; pero cuando la diferencia sea en el cómputo de los días laborados, los interesados podrán reclamarlo de inmediato.
  - Del salario solo se harán las deducciones que ordena la ley y las acordadas con los colaboradores, de común acuerdo con la organización.

#### **2.3.3.4.5. Incrementos o ajustes salariales**

- Los incrementos salariales están sujetos a la capacidad presupuestaria de la organización y a las directrices que en materia de salarios vengan de LACRO. Como organización estratégica, Visión Mundial Guatemala, no puede mantener una estructura rígida, por lo que puede haber modificaciones en los puestos, y estos cambios pueden o no implicar aumentos salariales.
- Al darse un aumento o ajuste salarial, Gestión Humana se encargará de procesar los cambios en planilla.
- En el caso de suspensiones por maternidad, accidente o enfermedad, el incremento se hará efectivo en el momento que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social extienda el informe de alta al patrono, éste no será retroactivo.

#### **2.3.3.4.6. Vacaciones, permisos y ausencias**

Vacaciones: en Visión Mundial Guatemala, los(as) colaboradores(as) tienen derecho a un periodo de vacaciones de quince días hábiles remunerados, después de un año continuo de servicios, o la parte proporcional correspondiente. Se otorga el goce de 5 días anticipados y 10 al final del año, de común acuerdo con el jefe inmediato.

- La unidad de Gestión Humana será la encargada de establecer un calendario anual, señalando el periodo vacacional de cada colaborador(a).
- La Unidad de Gestión Humana será la encargada de trasladar a los Directores el plan de vacaciones de su personal aprobado por el Director Nacional.

- Todo colaborador debe llenar el formulario de vacaciones correspondiente previo a su salida, así como firmar la constancia general del goce del período anual vigente.

Permisos: todos estos serán solicitados por escrito, llenando el formulario respectivo. Se concederán permisos por horas con reposición de tiempo, y por día será sin goce de salario. Se concederán permisos con goce de sueldos en los siguientes casos:

- Consultas al IGSS.
- Fallecimiento de hijos, cónyuge, padres, hermanos: 3 días hábiles.
- Fallecimiento de otro pariente hasta segundo grado de consanguinidad: 1 día hábil, en caso de necesitar más días serán descontados de su sueldo.
- Citaciones judiciales.
- Matrimonio: 5 días hábiles, en caso de necesitar más días deben ser solicitados y si se autorizan serán sin goce de sueldo.
- Nacimiento de hijo: 2 días hábiles.

Los colaboradores, que por asuntos de interés particular necesiten licencia para faltar a sus labores (hasta dos días), lo solicitarán por escrito con anticipación a su jefe inmediato, quien de acuerdo a las necesidades de trabajo y las del colaborador lo autorizará o no, en forma escrita especificando si es con goce o sin goce de salario.

Cuando el permiso exceda de dos días, hasta cinco, queda a criterio del director de División conceder o no el permiso, tomando en cuenta las necesidades del trabajador y de la organización, para ello hará uso del formulario correspondiente indicando si el permiso es con goce de sueldo o no.

Cuando el permiso sea por más de cinco días, este deberá ser autorizado por la Dirección Ejecutiva en forma escrita.

Toda ausencia, sin previo aviso al jefe inmediato (autorización), a las labores cotidianas debe ser plenamente justificada. El colaborador debe dirigirse a su jefe inmediato directamente, para notificar la razón de su inasistencia a las labores antes de la hora de entrada (8:00 am).

Si el colaborador no avisa, debe reportarse a Gestión Humana dentro de la primera hora de la mañana por el jefe inmediato. Al reiniciar labores, el colaborador debe llenar el formulario para el reporte de su ausencia, mismo que deberá firmar su jefe inmediato consignando los datos allí requeridos.

#### **2.3.3.4.7. Terminación laboral**

Los empleados de Visión Mundial Guatemala podrán ser separados de la organización por, renuncia, despido, no aprobación de periodo de prueba, abandono de trabajo, terminación de contrato (plazo fijo), retiro por jubilación de acuerdo al Seguro Social o fallecimiento.

- Todo colaborador debe dar trámite a la hoja de solvencia, recopilando las firmas correspondientes de las áreas donde debe quedar solvente previo a recibir su cheque de prestaciones laborales.
- Cualquier ajuste económico derivado de una terminación laboral se hará en la liquidación.
- Los cheques de prestaciones laborales y finiquitos, deben estar disponibles, para su entrega, el último día de labores del colaborador.
- Realizar entrevista de salida al 100 por ciento de las personas que se retiran de la organización, no importando el motivo.

- La entrevista de salida solamente puede ser realizada por un miembro del equipo de Gestión Humana. El contenido de la misma es estrictamente confidencial y solamente será compartida con las direcciones de División.
- Despidos: es cuando la organización da por terminada la relación laboral con los colaboradores. La organización puede dar por terminada la relación laboral, ya sea por alguna conducta no apropiada o un mal desempeño en sus funciones.
  - El jefe inmediato solicita por escrito a la Dirección Nacional, con visto bueno del director de División, el despido del colaborador.
  - La Dirección Nacional analiza la solicitud y si es procedente se aprueba la misma.
  - La carta de despido es elaborada por la Unidad de Gestión Humana y firmada por la Dirección Nacional.
  - La carta de despido debe ser entregada por el jefe inmediato y de manera personal, en casos especiales, la notificación y entrega de la carta puede ser realizada por la Gerencia de Gestión Humana.
  - La carta debe ser firmada de recibido por el colaborador y entregada a la Unidad de Gestión Humana, quien realiza la acción de personal para la baja correspondiente y trámite de liquidación laboral.
- Renuncias: es cuando los colaboradores manifiestan su deseo de finalizar la relación laboral.
  - Todo colaborador que renuncia debe hacerlo con el tiempo de antelación establecido por el Código de Trabajo en su artículo 83 incisos a, b y c, a través de una carta dirigida a la Dirección Nacional y presentada a su Jefe Inmediato para su conocimiento y visto bueno.



- El jefe inmediato informa al director de División y traslada la carta a Gestión Humana. Gestión Humana realiza acción de personal para la baja correspondiente y trámite de liquidación laboral.
- En el caso de contratos de plazo fijo, la duración de los mismos está especificada en el mismo. Algunas veces el contrato puede ser renovado o es sujeto a renovación dependiendo el trabajo para el cual fueron considerados.
  - Dos semanas previas a la finalización del plazo del contrato, Gestión Humana notifica por escrito al jefe inmediato con copia al Director de División, de la fecha de terminación del contrato y requiere la confirmación para la finalización del mismo.
  - El jefe inmediato puede confirmar por escrito la fecha de finalización del contrato o solicitar la extensión del periodo de contrato u otras condiciones, adjuntando evidencia que dicha ampliación ha sido aprobada por el donante y la Dirección Nacional.
  - Si la fecha de finalización del contrato fue confirmada, Gestión Humana inicia la gestión de pago de prestaciones labores. Si se requiere ampliación del plazo, Gestión Humana elabora la modificación del contrato.
- En el caso de contratos por obra determinada, Gestión Humana de acuerdo a los registros en nómina notifica al jefe inmediato, previo a gestionar el último pago, que el colaborador está próximo a alcanzar el mismo. El jefe inmediato debe confirmar que el trabajo por obra finalizará y que está a entera satisfacción o solicitar una modificación al contrato a fin de incorporar nuevas asignaciones de trabajo.

#### **2.3.3.4.8. Beneficios del personal**

- Seguro de vida y médico
  - Todo colaborador tendrá derecho a un seguro médico y de vida colectivo, cubierto por la organización en un 100 por ciento.
  - Todo el personal con familia se beneficia con su participación en la cobertura para familiares dependientes.
  - La Unidad de Gestión Humana será la responsable de que el empleado llene su consentimiento desde el primer día de labores.
  - El empleado tiene derecho a realizar cambio de beneficiarios y adicionar familiares o dependientes, si así lo desea.
  - Los reclamos o gestiones relacionadas con el seguro de gastos médicos el colaborador presentará sus formularios a la Unidad de Gestión Humana.
  - El pago total del costo de la prima será cubierto por la organización, siempre y cuando lo permita la condición financiera.
  
- Plan dorado de inversión
  - Tiene por objetivo beneficiar a sus colaboradores, asegurándoles un ingreso económico para el futuro al momento de retirarse de la organización.
  - Pasado el periodo de prueba legal (2 meses), y siempre que haya sido confirmado en el puesto, todo colaborador podrá aplicar a este beneficio enviando solicitud a la unidad de Gestión Humana.
  - Gestión Humana indicará los requisitos y entregará los formularios respectivos.

- El colaborador llena y firma los documentos correspondientes, para su participación en el programa, notificando por medio de una carta su autorización para descuento mensual de su salario de un 5 por ciento como aporte.
  - Gestión Humana remite los documentos a Financiera Industrial en donde asignarán los números de cuenta para los aportes patronal e individual.
  - El Plan Dorado de Inversión es un plan que involucra al 100 por ciento de los colaboradores de la organización. El colaborador aporta un porcentaje de su salario y la organización uno igual, equivalente a un 5 por ciento de su salario mensual. El colaborador puede incrementar el porcentaje a su plan, pero el porcentaje máximo de la organización será siempre el 5 por ciento.
  - Mientras dure la relación laboral no se podrá hacer ningún retiro del fondo acumulado, y sólo al finalizar la relación laboral el colaborador podrá hacer uso del monto total por medio de la entrega de carta de autorización otorgada por la organización. Si la persona lo desea puede continuar manteniendo y aportando al programa, pero ya sin la participación de VMG.
- Teléfono celular: tiene como propósito mantener contacto con todos los colaboradores que por la naturaleza de sus funciones necesitan movilizarse del área de su puesto de trabajo al campo constantemente.
    - Sólo se otorga el servicio de teléfono celular a personal de campo, directores, gerentes y/o personal cuyas actividades lo ameriten.
    - En el caso de pérdida, el usuario es responsable de hacer los trámites de reposición con la prestadora del servicio y los legales correspondientes.

- El empleado debe mantener el teléfono activado las 24 horas del día
- Cada usuario podrá utilizar su equipo para llamadas personales y de trabajo, dentro y fuera de la oficina.

#### **2.3.3.4.9. Evaluación del desempeño**

Mide e identifica el desempeño laboral de los colaboradores y su contribución en el logro de metas y consecución de resultados. Identifica fortalezas y áreas de mejora individuales y adopta una visión orientada al futuro respecto con lo que los colaboradores pueden hacer para desarrollar su potencial en la organización.

Permite retroalimentar y reconocer el mérito individual que tiene cada colaborador en su puesto de trabajo.

- La Dirección Administrativa coordinará con la Unidad de Gestión Humana los periodos de evaluación.
- Gestión Humana será la responsable de la preparación y comunicación a toda la organización de los lineamientos, cronograma, metodología y utilización de herramientas para la realización de dicho ejercicio.
- La Unidad de Tecnologías de Información será un socio importante para la realización del ejercicio anual, con quien se mantendrá una interrelación constante y dinámica para que el soporte técnico y funcional sea efectivo para toda la organización.
- El jefe inmediato analizará el resultado obtenido y brindará retroalimentación al colaborador, con el fin de tener conocimiento del resultado final.

### **2.3.3.5. Finanzas**

Es imprescindible documentar la sección financiera del manual, puesto que de esta forma se podrán agilizar procedimientos vitales del funcionamiento diario de la organización que en su momento fueron requerimiento de análisis por la alta dirección, por ejemplo:

- Presupuestos
- Replanificaciones
- Informes financieros
- Solicitudes de desembolso
- Liquidaciones de desembolso

Todos estos procedimientos fueron actualizados y ajustados al nuevo cuadro de autoridad y se abordan en las siguientes secciones

#### **2.3.3.5.1. Presupuestos**

Es el plan de acción expresado en valores y términos financieros que deben cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, ya que está dirigido a cumplir metas.

El presupuesto se prepara con base en la programación autorizada y a los montos mínimos asignados por la ON para cada proyecto. Se realizan anualmente y proyectándolos a 5 años o a los años que le resten a cada proyecto.

- Alcance: esta sección está dirigida a todos los PDA de Visión Mundial.

- **Objetivos**
  - Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que se desarrollaran en el año fiscal.
  - Medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en los diferentes sectores de los programas para el cumplimiento de las metas.
  
- **Normas generales**
  - Los presupuestos son preparados por cada uno de los proyectos que el programa desarrolla, en plantillas LEAP o en las que el donante solicite.
  - Los presupuestos se prepararan para el año completo (octubre a septiembre) que iniciará y se proyectan del año 2 en adelante.
  - Los presupuestos deben prepararse en base a los montos entregados por la ON y por ningún motivo podrán mezclarse fuentes de financiamiento ajenas a programas o proyectos de Visión Mundial.
  - Se deben respetar la distribución de los porcentajes de los tipos de financiamiento.
  - Los presupuestos se trabajan en dólar estadounidense y son convertidos a moneda local según la tasa de cambio establecida por la ON.
  - La entrega de los presupuestos se ajustan al cronograma oficial de ON y solo existirán excepciones cuando sean proyectos o propuestas nuevas.
  - Los manuales internacionales de Visión Mundial Internacional prevalecerá sobre el manual de Visión Mundial Guatemala.

- La aprobación de las replanificaciones trimestralmente se realizarán de acuerdo con el cuadro de niveles de autoridad establecido.
- El equipo de finanzas de la ON operará las modificaciones presupuestarias en el sistema contable.

#### **2.3.3.5.2. Replanificaciones**

Es la reprogramación de fondos asignados al presupuesto previamente autorizado de un proyecto, y que se propone utilizar en otro momento o con un fin distinto al originalmente aprobado, estas replanificaciones pueden surgir como resultado de:

- Cambios en el contexto del proyecto debido a alianzas estratégicas, entrada de nuevos socios y cambios estructurales en los diseños.
- Cambios en los esquemas de trabajo y abordaje de las diferentes iniciativas en campo, identificación de riesgos potenciales en el proyecto y la necesidad de mitigar los mismos.
- Saldos presupuestarios no ejecutados, debido a obtención de mejores precios en el mercado, cambios en las estrategias de trabajo, aprovechamiento de otros recursos y/o remanentes de salarios y beneficios laborales, asocio para la realización de actividades con otras instituciones, organizaciones, ministerios del Estado, etc.
- Recalendarización de actividades claramente justificables.
- Respuesta a emergencias por desastres naturales.

El objetivo de esta la política es definir los lineamientos más importantes que regulen el procedimiento de re-planificación presupuestaria así como definir el procedimiento para tramitar y aprobar las mismas. Esta sección está dirigida a todos los PDA de Visión Mundial Guatemala.

- Normas generales
  - Los PDA podrán realizar replanificaciones presupuestarias basándose en los siguientes porcentajes:
    - Presupuesto anual por proyecto mayor a US\$ 100 000,00, 10 por ciento del presupuesto del trimestre.
    - Presupuesto anual por proyecto menor a US\$ 100 000,00, 20 por ciento del presupuesto del trimestre.
  - Las replanificaciones se realizarán en enero, abril y julio.
  - No deben implicar cambios sustanciales en las estrategias de trabajo o en los planes aprobados.
  - Deberá contener un análisis de saldos presupuestarios, y un plan detallado de implementación de la propuesta y el presupuesto reprogramado.
  - Los montos a replanificar se transferirán entre proyectos.
  - Las replanificaciones no deben contemplar gastos de capital, es decir, no se pueden replanificar fondos para el equipamiento del programa o proyecto, únicamente cuando existan factores externos que afecten el cumplimiento de los objetivos del PDA y sea aprobado por el gerente regional y deberá documentarse el acuerdo.
  - La replanificación inicia con una solicitud escrita, hecha por el gerente del PDA y finaliza con una notificación escrita emitida por el coordinador financiero de la región.
  - Los manuales internacionales de Visión Mundial Internacional prevalecerá sobre el manual de Visión Mundial Guatemala.
  - La aprobación de las replanificaciones trimestrales se realizarán de acuerdo con el cuadro de niveles de autoridad establecido.



- El equipo de finanzas de la ON operará las modificaciones presupuestarias en el sistema contable.

Tabla IX. **Montos de autorización de replanificaciones**

<b>RE-PLANIFICACIONES</b>	<b>AUTORIZA</b>
Menores a Q.100 000,00 anuales	Gerente Regional
De Q.100 000,00 hasta Q.200 000,00 anuales	Gerencia de operaciones
De Q.200 001,00 hasta Q.300 000,00 anuales	Dirección de Programas
Mayores a Q.300 000,00 anuales	Dirección Nacional

Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

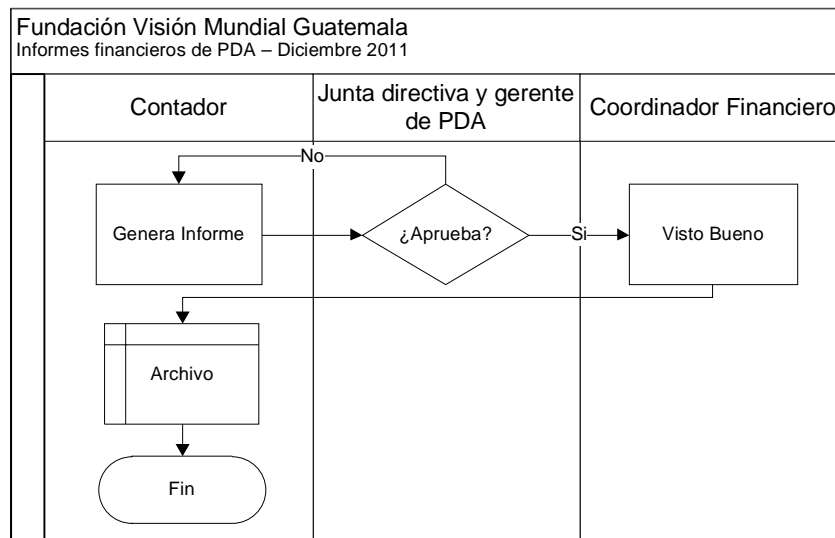
### **2.3.3.5.3. Informes financieros**

Los programas de desarrollo de área de Visión Mundial Guatemala tienen convenios con diferentes asociaciones de desarrollo legalmente inscritas, por tal razón el contador de cada PDA debe generar mensualmente informes financieros de los fondos que la Asociación ha recibido directamente de Visión Mundial Guatemala, y así poder socializar los movimientos financieros y los resultados del manejo presupuestario por el PDA.

- **Objetivo:** informar a los representantes de la Junta Directiva y Gerente del PDA los movimientos financieros y presupuestarios realizados durante el mes, para que conozcan la situación real del PDA y así contar con información pertinente para poder buscar soluciones si se presentan malos resultados o manejos de los fondos.
- **Alcance:** estos informes serán realizados únicamente para los PDA, los cuales deberán ser aprobados por el representante legal, tesorero de la asociación y gerente de PDA, con el visto bueno del coordinador financiero regional.

- Los informes que el contador debe generar mensualmente, de acuerdo al sistema contable de Visión Mundial, son el balance general, balance de prueba, consolidado de ingresos y gastos, lista de cuentas y lista de diario.

Figura 61. **Flujograma de informes financieros de PDA**



Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

- Procedimiento
  - La Junta Directiva, gerente de PDA y contador, deberán reunirse mensualmente para revisar el informe financiero.
  - Las observaciones que resulten del análisis del informe financiero, deben ser utilizadas para efectuar los ajustes en la base contable y evitar variaciones con el presupuesto anual aprobado.
  - Deben ser firmados por el contador, representante legal, tesorero, gerente de PDA y visto bueno del coordinador financiero. En ausencia del representante legal y tesorero podrá firmar uno de los vocales de la Junta Directiva.

- El Informe Financiero con todas las observaciones y comentarios deben quedar aprobados y registrados en punto de acta de Junta Directiva.
- El informe financiero mensual debe ser enviado a la OR en los primeros 10 días hábiles de cada mes.

#### **2.3.3.5.4. Solicitudes de desembolso**

El objetivo de la política de solicitudes de desembolso es proporcionar a cada asociación, que tiene a su cargo la ejecución de programas de desarrollo de área de Visión Mundial Guatemala, lineamientos y normas para solicitar fondos y dar cumplimiento a los planes operativos, en tiempo y calidad.

- Alcance: esta política aplica para todas las asociaciones que reciben fondos y manejan sus cuentas bancarias de manera independiente, a las de Visión Mundial.
- Lineamientos
  - El procedimiento de solicitudes de fondos se manejará dentro del sistema de gestión financiera de VMG y por ningún motivo podrá exceder de 5 días.
  - La solicitud de fondos se elaborará y aprobará electrónicamente con base al presupuesto aprobado y procesada en el sistema en los últimos 5 días del trimestre, de la siguiente manera:
    - Para el ingreso y revisión de la solicitud el PDA deberá ocupar tres de los cinco días disponibles.

- Para revisión y el visto bueno, la oficina regional ocupará uno de los cinco días disponibles.
  - Para la aprobación, la oficina nacional ocupará el último día disponible.
- Finalizado el ingreso y aprobación de la solicitud de fondos, se inicia el procedimiento de transferencia, regulado por la política de pagos.
  - Tesorería imprimirá el formulario IA260, toda vez se hayan completado las aprobaciones electrónicas.
  - Los niveles de autoridad para la aprobación de las solicitudes de desembolso se describen en la tabla X.

Tabla X. **Niveles de autoridad para aprobación de desembolsos**

<b>MONTOS</b>	<b>ELABORA</b>	<b>REVISA</b>	<b>VISTO BUENO</b>	<b>APRUEBA</b>
Hasta Q.1 500 000,00	Asistente administrativo de PDA	Gerente de PDA y Coordinador Financiero	Gerente de región	Gerente nacional de operaciones
De Q.1 500 001,00 en adelante	Asistente administrativo de PDA	Gerente de PDA, Coordinador Financiero y Gerente Regional	Gerente nacional de operaciones	Director de programas

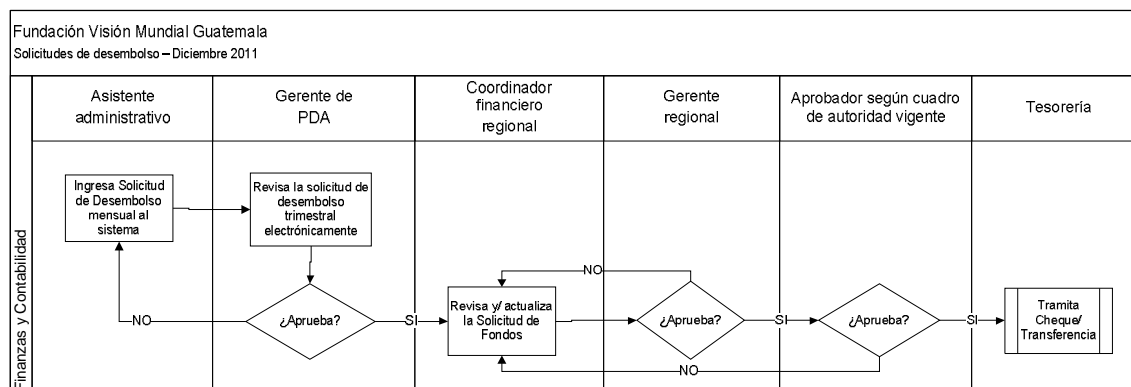
Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

- Responsables
  - Asistente administrativo: ingresará al Sistema de Gestión Financiera la solicitud de fondos trimestral del PDA, en consulta con el personal técnico y Gerente de PDA; basados en la planificación aprobada para el Año Fiscal.
  - Gerente de PDA: revisa electrónicamente la solicitud de fondos.

- Coordinador financiero regional: revisa la solicitud de fondos de cada PDA y ajusta el monto si fuera necesario, apegado al POA aprobado.
  - Gerente de región: revisa y/o da su visto bueno a la solicitud de fondos trimestral.
  - Gerente nacional de operaciones: da su visto bueno y aprobación a la solicitud de fondos trimestral, según los niveles de autoridad vigentes.
  - Director de Programas: aprueba la solicitud de fondos trimestral, según el cuadro de autoridad vigente.
  - Tesorería: imprime la solicitud de fondos, la cual formará parte de la documentación de soporte del procedimiento de transferencias.
- Procedimiento
    - El asistente administrativo en conjunto con los técnicos sectoriales de PDA realizarán la Solicitud de Desembolsos dentro del Sistema de Gestión Financiera, correspondiente al trimestre correspondiente.
    - El gerente de PDA aprueba la solicitud de desembolso electrónica en el sistema de Gestión Financiera.
    - El coordinador financiero regional revisa y da su visto bueno de la solicitud de desembolsos aprobada por el Gerente de PDA.
    - El gerente regional autoriza la solicitud de desembolso electrónica.
    - El gerente nacional de operaciones autoriza la solicitud de desembolsos hasta un máximo de Q.1 500 000,00.
    - El director de Programas autoriza la solicitud de desembolso mayor a Q.1 500 001,00.
    - El director de Programas y Administración y Finanzas autoriza la transferencia de fondos hasta un monto de Q.1 000 000,00.
    - Dos directores asociados autorizarán la transferencia de fondos de Q.1 000 001,00 hasta Q.1 500 000,00.

- El director nacional aprueba las transferencias de fondos mayores a Q.1 500 000,00.

Figura 62. **Flujograma de solicitudes de desembolso**



Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

- **Excepciones**
  - El ingreso y aprobación de la solicitud de fondos correspondiente al segundo trimestre, se realizará durante la segunda semana del mes de diciembre; debido al receso de actividades de fin de año.
  - En ausencia del aprobador, la autorización recaerá sobre la persona que esté en funciones o haya sido delegada formalmente. Esta excepción debe ser notificada a Finanzas y TI para poder darle acceso al sistema por el periodo de la ausencia.

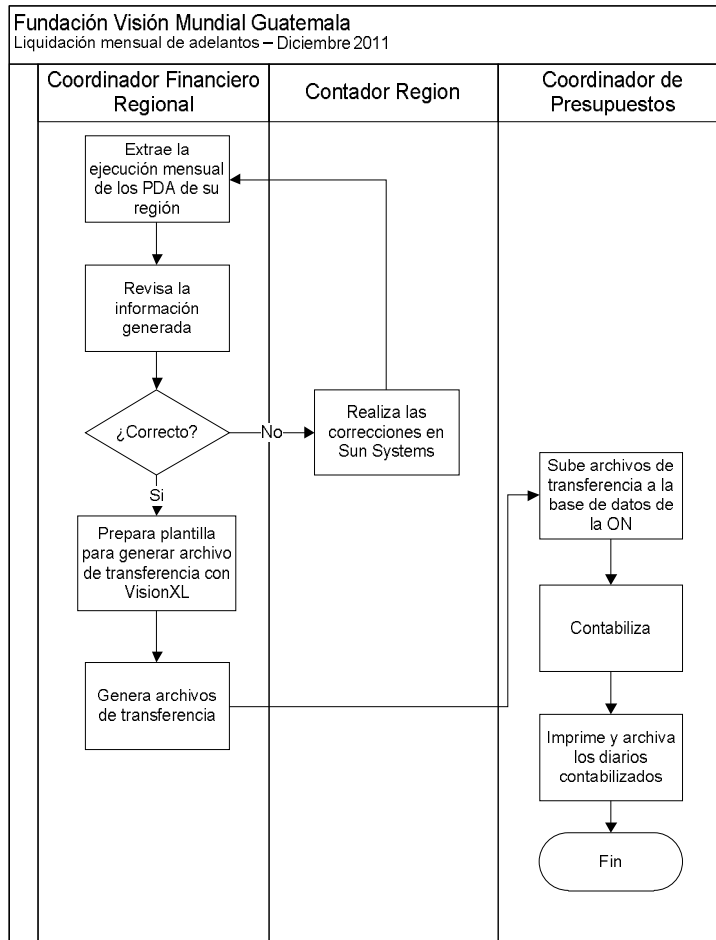
### 2.3.3.5.5. Liquidaciones de desembolso

De acuerdo con los convenios suscritos con las diferentes Asociaciones que representan a los PDA, Visión Mundial Guatemala transfiere

periódicamente recursos dinerarios los cuales debe liquidar mensualmente a Visión Mundial Guatemala.

- Objetivo: tener un registro consolidado de la ejecución presupuestaria de los diferentes programas y proyectos, para poder generar informes financieros que permitan monitorear los avances de cada uno.
- Alcance: esta sección está dirigida a todos los PDA que reciben fondos dinerarios de Visión Mundial Guatemala
- Normas
  - La liquidación mensual de fondos dinerarios transferidos a PDA deberá presentarse, a la Oficina Nacional, a más tardar el tercer día hábil de cada mes en formato electrónico.
  - La plantilla de liquidación será facilitada por la Gerencia de Finanzas de Visión Mundial Guatemala.
  - El coordinador financiero regional, deberá extraer de la base de datos, en los primeros días de cada mes, los registros contables de las cuentas de gasto (8xx) de los diferentes programas y proyectos de la región, para preparar la plantilla de liquidación que deber enviar al Coordinador de Presupuestos de forma electrónica.
  - Previo a enviar la plantilla de liquidación al coordinador de presupuestos, el coordinador financiero regional deberá revisar la información que se extrajo de la base de datos y asegurar que incluye todos los códigos transaccionales requeridos. De existir algún error, solicitará al contador de PDA la corrección del mismo.
  - El coordinador de presupuestos revisará las plantillas de liquidación, generará el archivo de transferencia y lo contabilizará en la base de datos de la Oficina Nacional y por último, imprimirá y archivará los diarios posteados.

Figura 63. **Flujograma de liquidación mensual de adelantos**



Fuente: Gerencia de Finanzas, VMG.

### 2.3.3.6. Contabilidad

La sección de contabilidad debe permitir su comprensión de la manera más clara posible, puesto que describe las tareas diarias que llevan a cabo en la organización a nivel de programas, oficinas regionales y oficina nacional y que como se detalla más adelante involucra también las obligaciones legales, fiscales y tributarias que debe cumplir la organización.



### 2.3.3.6.1. Nomenclatura contable

Es un catálogo o lista de cuentas, clasificadas de acuerdo a la naturaleza y utiliza una codificación estandarizada. Se clasifican de la siguiente forma:

Figura 64. Nomenclatura contable

TIPO DE CUENTA	NO. DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA
<b>ACTIVO Y PASIVO</b>	100	Caja Chica
	120	Bancos
	200	Cuentas por Pagar
	230	Préstamos por Pagar
	500	Salarios
	501	Beneficios a Empleados
	502	Capacitación
	510	Suministros
	511	Equipo de Oficina
	520	Gastos de Viaje
<b>INGRESOS EN EFECTIVO</b>	300	No Aplica
	310	Donaciones VMG
	320	Ingresos por levantamiento de fondos locales
	330	Otros ingresos locales
	340	Ingresos por intereses bancarios
	350	Venta de activos o suministros
	360	Ingresos por monetización regalos en especie

Continuación de la figura 64.

TIPO DE CUENTA	NO. DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA
<b>GASTOS</b>	800	Salarios
	801	Beneficio a Empleados
	802	Capacitación
	810	Suministros
	811	Equipo de oficina
	812	Office Supplies (<US\$ 1,000)
	815	Suministros de Ministerio
	820	Gastos de Viaje
	830	Gastos entre Oficinas Nacional
	835	Project Service Allocation C
	840	Ocupación
	850	Teléfono-Telax-Fax-Postage
	860	Beneficios y Hostilidad
	864	Impresiones
	865	Publicidad
	870	Honorarios e Impuestos
	875	Consultoría
	880	Gastos de Capital
	895	Transferencias Bancarias
	899	Interéses Préstamos Edificios
	900	Diferencia Cambiarlo
	921	GN'S
922	Birthday Bouncebak	

Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

### **2.3.3.6.2. Efectivo y bancos**

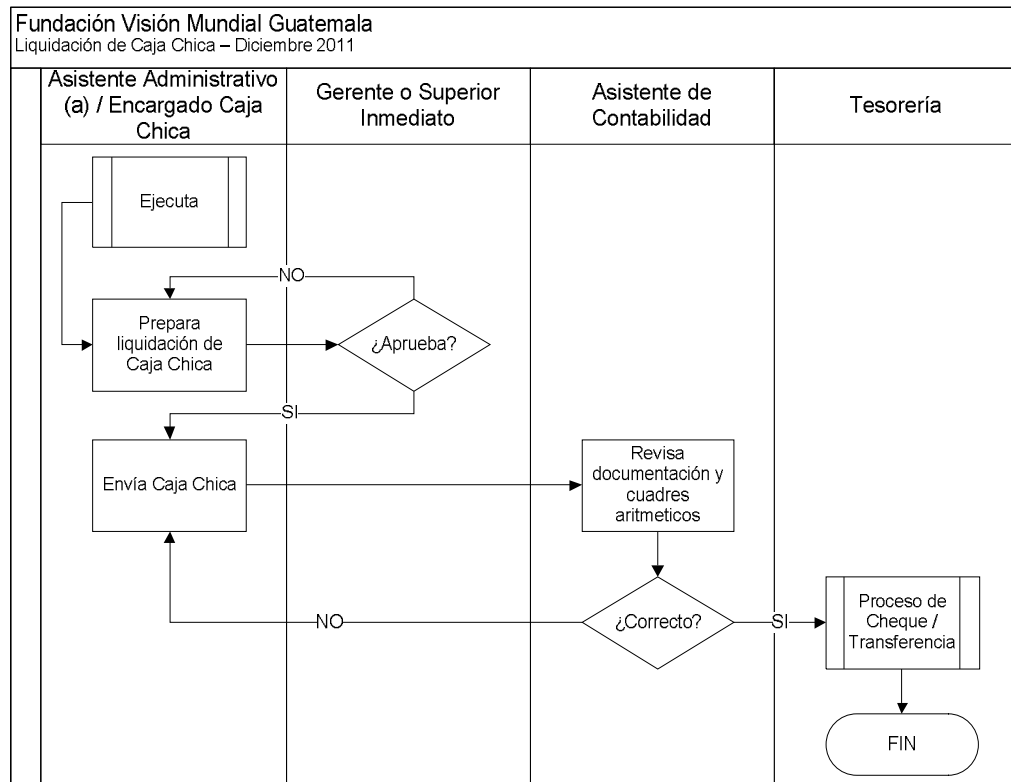
En esta sección se describen las políticas de caja chica y fondo fijo, y los procedimientos de adelantos y pagos muy importantes para las labores de campo, los cuales fueron ajustados al nuevo cuadro de autoridad.

- Política de caja chica: tiene como objetivo proporcionar lineamientos al responsable y colaborador en el uso y manejo del fondo de caja chica.
  - Alcance: esta política aplica a todos los fondos de caja chica aperturadas en ON, OR, y PDA.
  - Los lineamientos para la política de caja chica son:
    - Para la apertura de un fondo de caja chica es necesario hacerlo a través de un memo firmado por el director de división, Gerente Regional y/o Gerente de PDA de acuerdo a los niveles de autoridad, el cual deberá indicar quien es la persona responsable y el monto autorizado.
    - El monto máximo para el fondo de caja chica de oficina nacional y regional es de Q.10 000,00 y gasto de Q.700,00. En PDA el fondo y gasto máximo son Q.5 000,00 y Q.500,00.
    - Todas las facturas deberán ser aprobadas por el jefe inmediato de la persona que haya realizado el gasto. Todas las facturas deberán cumplir con los requisitos fiscales.
    - Los fondos están bajo la responsabilidad y custodia de la persona designada para su manejo, quien asegurará que éstos están resguardados en cajas metálicas con llave o clave. Copia de la llave o clave será entregada a su jefe inmediato superior en sobre sellado, el cual se abrirá solo en caso de emergencia.

- Los vales de caja chica deberán ser liquidados no más tarde de dos días después de haberse efectuado el gasto. Los vales deberán indicar claramente el concepto y deberán ser firmados por la persona que está recibiendo el efectivo.
  - Los fondos de caja chica deberán permanecer en efectivo y por ningún motivo deberán ser ubicados en otro ajeno a la oficina.
  - Deberán practicarse arqueos trimestralmente y de manera sorpresiva.
- La responsabilidad del manejo del fondo recae en las /los asistentes de cada dirección, de cada oficina regional y de cada PDA, quienes deben conocer los procedimientos administrativos y aspectos contables del manejo del fondo.
  - Cambio de responsable del manejo del fondo: el director administrativo, conjuntamente con el Director Nacional puede decidir el cambio de persona responsable del fondo, en cuyo caso la persona que lo maneja en ese momento deberá liquidar el mismo.
  - Liquidaciones de caja chica:
    - La liquidación de caja chica debe hacerse en el formato IA-234, y todos los comprobantes adjuntos deben ser ubicados cronológicamente. La liquidación debe estar firmada y fechada por el responsable y autorizada por el jefe inmediato.
    - Debe presentarse cuando se haya usado un 50 por ciento del fondo autorizado o mensualmente, lo que ocurra primero.
    - Al cierre de cada año fiscal deberán liquidar la caja chica de acuerdo a las instrucciones incluidas en el memo de cierre y únicamente se podrán incluir gastos del período.
    - Del fondo de caja chica no se puede realizar gastos de capital.

- No se aceptarán comprobantes de gastos superiores a dos meses de la fecha de liquidación.
- Los reembolsos de caja chica se harán a través de la emisión de cheque a nombre del responsable y con carácter de no negociable.
- El procedimiento para la liquidación es:
  - ✓ Clasificar los gastos por cuenta
  - ✓ Numerar correlativamente cada comprobante
  - ✓ Totalizar los comprobantes por tipo de cuenta
  - ✓ Enviar la liquidación a tesorería

Figura 65. Liquidación de caja chica



Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

- Prohibición: los fondos de caja chica no podrán ser utilizados para realizar préstamos al personal u otras cajas chicas, cubrir gastos superiores al monto autorizado o pago de impuestos.
- Política de fondos fijos: tiene como objetivo proporcionar a cada colaborador un fondo en efectivo que le permita cubrir gastos relacionados con las visitas al campo y sus actividades laborales.
  - Alcance: esta política aplica a todos los colaboradores a quienes por su trabajo fuera de las instalaciones de la ON, se les ha asignado un fondo fijo.
  - Los lineamientos para la política son:
    - La asignación del fondo fijo y su monto se hará a través de un memo firmado por el Jefe Inmediato de acuerdo a la naturaleza del trabajo y conforme a los niveles de autoridad.
    - El fondo se liquidará mensualmente o cuando se haya usado un 50 por ciento del fondo autorizado, lo que ocurra primero.
    - La liquidación deberá ser aprobada por el jefe inmediato.
    - Las facturas deberán ser razonadas y firmadas por el responsable del fondo.
    - Todas las facturas deberán cumplir con los requisitos fiscales.
    - Para el personal que no tenga fondo fijo y que eventualmente realice gastos de viaje, se le entregará un adelanto que deberá ser liquidado a más tardar cinco días después del viaje o evento realizado con esos fondos.
    - Se reintegrarán únicamente los gastos de viaje que cumplan con la política de gastos de viaje.

- No se aceptan comprobantes de gasto superiores a dos meses de la fecha de liquidación.
  - Cuando el fondo se entregue por primera vez se emitirá cheque o transferencia de fondos a nombre del colaborador.
  - El reintegro de fondos se hará con acreditación electrónica (pago en línea).
  - Los gastos que se incurran con este fondo, deberán ser congruentes con la política de gastos de viaje vigente.
  - Este fondo no podrá cubrir la compra de activos fijos, suministros, suscripciones o realizar pagos anticipados.
  
- Adelantos: regularmente se realizan algunas actividades planificadas relacionadas con el logro de los objetivos del PDA y Oficina Regional, pero el empleado no posee fondo fijo para sus pagos, y estos no pueden hacerse a través de la emisión de cheques, debido al procedimiento que debe seguirse, y porque no se cuenta en el momento con la documentación de soporte como factura de los proveedores a quienes se les requerirá el bien o servicios, por estar ubicados fuera del área del PDA y la incertidumbre existente en los montos concretos a pagar.
  - Objetivo: establecer normas y procedimientos que permitan que los empleados utilicen adecuadamente los adelantos de fondos y observen dichos procedimientos para solicitud, uso y liquidación de los mismos.
  - Alcance: aplica a los fondos otorgados como adelantos o anticipos a empleados del PDA en la realización de gastos de viaje por participación en actividades de capacitación fuera del área de cobertura del PDA; también aplica para atención a casos especiales y otros eventos previamente autorizados.

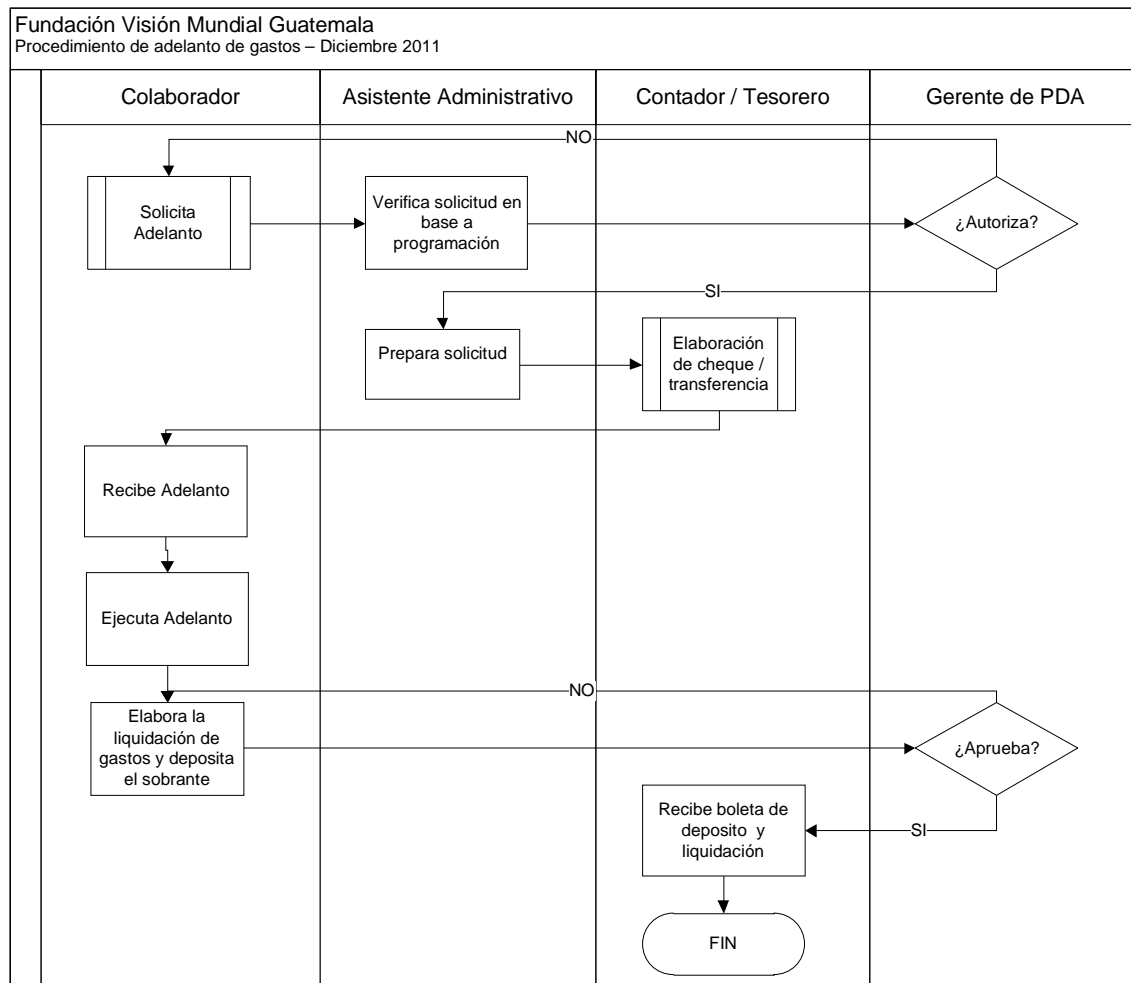
- Normas generales: para los adelantos de gastos se debe cumplirse como mínimo la siguiente normativa:
  - Los adelantos serán otorgados exclusivamente a empleados contratados legalmente por la Asociación o Visión Mundial.
  - Al solicitar un adelanto de gastos todo empleado deberá prestar la respectiva documentación de soporte que demuestre la realización y participación de actividades.
  - Quien tiene autoridad para la aprobación de los adelantos es el jefe inmediato del empleado, en el caso del PDA es el gerente.
  - El empleado que tenga un adelanto de gastos sin liquidar no podrá solicitar ningún otro.
  - El adelanto deberá ser liquidado a más tardar al quinto día hábil de haberse otorgado el mismo, llenando para el efecto formulario de liquidación de adelantos de gastos de viaje y presentar los documentos de soporte de gastos debidamente razonados.
  - El adelanto no deberá ser utilizado para un fin distinto para el que fue solicitado, si por alguna razón la actividad se cancela y el empleado ha efectuado el cobro del cheque entonces el empleado, inmediatamente, deberá depositar íntegramente el fondo en la cuenta bancaria del PDA de donde fue girado el cheque y presentar la boleta de depósito al asistente administrativo para que se le emita el recibo de caja correspondiente. Pero si el empleado no ha cobrado el cheque, entonces deberá devolverlo al Asistente Administrativo para su anulación respectiva.
  - Si la actividad se realizará en una fecha posterior, se anulará el cheque.



- Para los gastos de alimentación, transporte y hospedaje, todo empleado deberá observar los lineamientos establecidos en la política de gastos de viaje y cualquier excedente deberá ser cubierto por el empleado.
  - El saldo resultante de la liquidación del adelanto deberá ser depositado a la cuenta monetaria del PDA y por ningún motivo debe ser incluido en el fondo de caja chica en el caso de que el PDA cuente con caja chica.
- El procedimiento a seguir es el siguiente:
- El empleado al recibir la notificación por escrito o por correo electrónico sobre participación en reunión o capacitación fuera del área de trabajo y cobertura del PDA o proyecto debe analizar si la misma fortalecerá sus capacidades para el logro de los objetivos propuestos. Si se trata de otras actividades como atención a casos especiales deberá reunir la documentación necesaria solicitando para el efecto el visto bueno del técnico sectorial de la región.
  - El asistente administrativo debe verificar si la actividad está incluida dentro del Plan Detallado de Implementación, si procede deberá trasladarla al jefe inmediato para su autorización.
  - El gerente del PDA deberá autorizar el adelanto, en el caso de no ser autorizado, se lo devolverá directamente al colaborador explicándole las razones por la que no fue autorizada y se completa el procedimiento. Si el Gerente de PDA lo autoriza lo devuelve al asistente administrativo.
  - Con la autorización del jefe inmediato el asistente administrativo prepara la orden de pago y sigue el procedimiento de pago.

- El contador o tesorería recibe la orden de pago y realiza la emisión de cheques.
- El colaborador ejecuta el adelanto en la realización de la actividad. Al finalizar la actividad tiene tres días para preparar la liquidación del adelanto y traslada al jefe inmediato para que autorice la documentación de soporte. Si existe diferencia ente el monto otorgado con el monto liquidado se realizará el depósito respectivo u orden de pago según corresponda.

Figura 66. **Flujograma de adelanto de gastos**

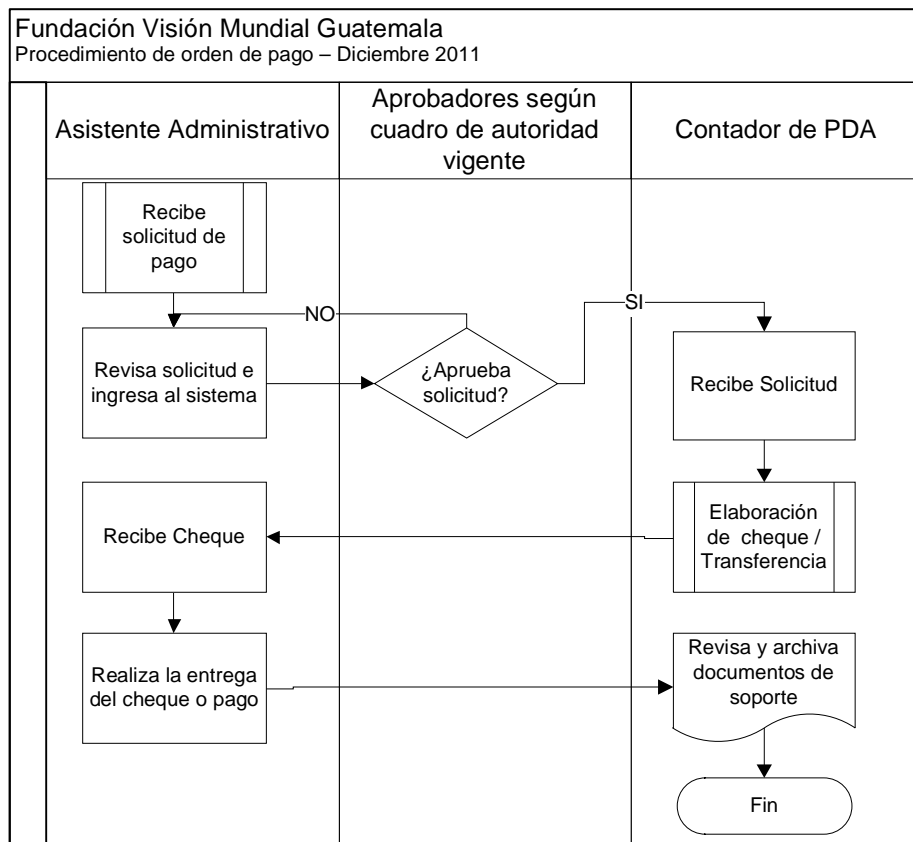


Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

- Pagos
  - Objetivo: proporcionar lineamientos que aseguran que todos los colaboradores y/o socios conocen y cumplen con los requerimientos para tramitar una solicitud de cancelación de bienes y servicios.
  - Tipos de pago
    - Los pagos que se procesarán por medio de cheque son: adelantos de gastos de viaje, fondo fijo, reintegro de caja chica y gastos de viaje, pago a proveedores, seguro social y liquidaciones laborales.
    - Pagos en línea (aplica únicamente a ON): los pagos que se procesarán por este medio son las transferencias de fondos a PDA, GNs, pago a proveedores, pago de nómina, reembolso de gastos de viaje e impuestos.
    - Transferencias nacionales e internacionales: los pagos que se procesarán por este medio son las consultorías, pago a proveedores del extranjero o cualquier otro pago que no pueda ser aplicado por medio de cheques o pagos en línea.
  - Alcance: la política de pagos aplica a todas aquellas modalidades de pago, tales como: cheque, pagos en línea, transferencias nacionales e internacionales.
  - Solicitud de pago: para este procedimiento se utilizará el formato previamente establecido denominado orden de pago. Se exceptúan los reembolsos de caja chica y gastos de viaje, así como los adelantos a empleados y las transferencias de fondos a PDA, los cuales ya tienen un formato previamente definido.

- La orden de pago, en la sección de observaciones, debe indicarse que el bien y/o servicio ha sido efectivamente recibido.
- El documento legal de soporte será la factura, la cual debe estar razonadas en su parte posterior, firmada por la persona que solicita, firmada por la persona que da fe que el bien y/o servicio ha sido recibido y firmada de aprobada por la persona que tiene el nivel de autoridad para hacerlo (Las firmas en la factura se obviarán si existe otro documento que cumpla con estos requisitos), y este lo adjuntará a la orden de pago y la factura para este efecto se deberá elaborar un sello que facilite el procedimiento.

Figura 67. **Flujograma de orden de pago**



Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

- Procedimiento de pago
  - El asistente administrativo y coordinadores sectoriales de PDA: verifican las actividades y pagos a realizar dentro del plan detallado de implementación.
  - El asistente administrativo: prepara la documentación de soporte y realiza la orden de pago utilizando las cuentas y los códigos presupuestarios del plan detallado de implementación.
  - El gerente de PDA: valida la información y asegura que se cumpla con los documentos de soporte, aprobando el mismo.
  - El asistente administrativo envía la orden de pago con la documentación de soporte al contador de PDA.
  - El contador: recibe las órdenes de pago, revisa que la documentación cumpla los requisitos de documentación de soporte. no cumple, devuelve al asistente administrativo para que se corrijan y complete el procedimiento. Si cumple, emite cheque y traslada a coordinador financiero para que este autorice el pago y devuelve al contador del PDA.
  - Si es igual o mayor de Q.10 000,00 el contador presenta a gerente regional para aprobación y firma respectiva, en caso de que el gerente regional se encuentre fuera de Oficina, entonces envía directamente al PDA a través del asistente administrativo para que sea aprobado por la Junta Directiva.
  - El asistente administrativo recibe los cheques y presenta a gerente de PDA cuando es menor de Q.10 000,00 para la respectiva autorización y firma.
  - El asistente realiza compra y/o pago de servicio, recibe los bienes y hace la entrega de los mismos a los coordinadores sectoriales de PDA documentando el procedimiento.

### **2.3.3.6.3. Cuentas por cobrar**

Los fondos asignados a los PDA y los proyectos complementarios son otorgados y destinados para el cumplimiento de sus objetivos y realización de actividades planificadas, sin embargo, es necesario definir algunas normas y procedimientos debido a que en cualquier momento pueden surgir estas cuentas por cobrar por actividades realizadas con cargo a otros PDA o por anticipos de fondos para realización de actividades que no son liquidados por la realización de actividades especiales, planificadas y aprobadas.

- Objetivo: establecer normas y procedimientos para el manejo de las cuentas por cobrar que surjan como resultado de situaciones especiales y estrategias establecidas por las gerencias de PDA y proyectos complementarios en la ejecución de los fondos, así como procedimientos de control, seguimiento y liquidación de la misma en el tiempo oportuno.
- Alcance: aplica para las personas beneficiarias con proyectos específicos enfocados con el uso de fondos y que estos han de ser reembolsados al PDA proyecto. Asimismo, para los PDA o proyectos al momento de efectuar pagos a favor de los otros PDA o proyectos pero que serán reembolsados por estos últimos.
- Normas generales
  - Las cuentas por cobrar deben ser producto de situaciones especiales y no como una práctica del PDA y de los proyectos complementarios. La gerencia del programa o proyecto debe buscar las estrategias adecuadas para generar fondos que lleven a ser que sean sostenibles.

- El convenio de pago no debe en ninguna circunstancia exceder de doce meses, preferiblemente se deberán realizar con vencimiento hasta seis meses.
- El asistente administrativo deberá asegurar que se cuente con un expediente para cada deudor en donde deberá adjuntar como mínimo la siguiente documentación copia de documentos de identificación, solicitud del beneficiario, carta compromiso o convenio de pago y análisis de saldos.
- Toda cuenta por cobrar deberá ser reconocida y registrada en la contabilidad adjuntando la documentación de soporte para el efecto.
- El PDA deberá establecer un reglamento de créditos que responda a las situaciones que se puedan derivar del mantenimiento de la cuenta por cobrar y responda a las necesidades de los deudores y la asociación. Este reglamento debe ser elaborado por el equipo de trabajo del PDA, autorizado por el gerente, aprobado por Junta Directiva con el visto bueno del coordinador financiero.
- Los registros realizados a la cuenta por cobrar y los abonos correspondientes deberán ser controlados de forma mensual por el asistente administrativo, quien llevará un registro que contenga las siguientes columnas de información: nombre del deudor, fecha en que se originó la deuda, motivo de la deuda, valor original de la deuda, abonos y saldos después de cada pago recibido.
- Los pagos recibidos por concepto de abonos deberán de depositarse directamente a la cuenta bancaria de donde fueron otorgados, emitiendo para el efecto el respectivo recibo de caja.
- Los abonos deberán pactarse en forma mensual y realizarse visitas o llamadas telefónicas al deudor cuando se acerque la fecha de pago dejando constancia por escrito a cargo del asistente administrativo o persona delegada por el gerente para el caso de las visitas.

- En el caso de que algunos adelantos no sean liquidados dentro del tiempo establecido y la contabilidad mensual se ha cerrado, al siguiente día deberán correrse los ajustes necesarios para que esta cuenta cambie de naturaleza es decir, adelantos a cuentas por cobrar; de esta forma se realizará el convenio de pago con el empleado para la recuperación inmediata de dicho fondo y el plazo no deberá ser mayor a un mes.
- En el caso de la cuenta por cobrar por concepto de pagos de mora e intereses por pagos a compromisos efectuados fuera de los límites de tiempo fijados estos deberán registrar como cuentas por cobrar y ser liquidados dentro del mes en el que se registraron.
- Cuando los PDA o proyectos realicen un pago por actividad en la que participan otros, este deberá hacer la respectiva notificación dentro del mismo mes de realizada la actividad para que por una parte exista una cuenta por cobrar y por la otra una cuenta por pagar.
- El asistente administrativo deberá realizar un análisis de antigüedad del saldo y notificará al gerente para la toma de decisiones.
- Trimestralmente se deberá presentar un informe al coordinador financiero regional donde se identifique el análisis de antigüedad del saldo y las acciones concretas para la recuperación del fondo.
- Al cierre de año fiscal con la información obtenida mensual y trimestralmente el contador deberá hacer un análisis del saldo, deberá reunirse con el gerente del PDA para determinar la morosidad del saldo y la realización de estimaciones o reserva para las cuentas incobrables que no serán mayores al 3 por ciento.
- Las cuentas por cobrar se declararán incobrables cuando tengan más de dos años, por muerte o incapacidad física del deudor o por condonación de la deuda.



- El reconocimiento de cuentas incobrables dentro del balance se podrán hacer por el método directo o indirecto, por el método directo cargando de una vez al gasto cuentas incobrables, cuando no se tenga estimación para cuentas incobrables y por el método indirecto rebajando de la cuenta estimaciones para cuentas incobrables el saldo de las cuentas por cobrar.
- La cuenta incobrable no deberá incluirse dentro de la ejecución presupuestaria, sino que serán absorbidas por la Asociación.

#### **2.3.3.6.4. Cuentas por pagar**

El PDA y los proyectos complementarios en sus operaciones mensuales comúnmente se ven involucrados en compromisos de pagos ante terceros, y estos pueden ser proveedores, empleados, instituciones de gobierno como el IGSS y SAT, entre otros.

- Las cuentas por pagar requieren el soporte legal y para ello la Asociación como figura legal, los absorbe. Estos compromisos se originan de:
  - Compras por circunstancias especiales, el pago no se haya realizado inmediatamente después de la recepción de la mercadería comprada o servicio contratado.
  - Contratos de Servicios que por su naturaleza, a la fecha del cierre mensual aún no han finalizado.
  - Descuentos o retenciones legales a favor de terceros, por ejemplo: Cuota IGSS Patronal y Laboral, Boleto de Ornato, ISR e IVA sobre facturas especiales e ISR a empleados, fondos en tránsito por pagar y otros.

- Objetivo: establecer normas y procedimientos para el registro y control adecuado de los compromisos surgidos a raíz de realización de actividades y operaciones dentro del programa los cuales se contabilizan como cuentas por pagar.
- Aplica para todas las cuentas por pagar a proveedores, empleados, IGSS, SAT y otros que surgieron por compromisos contraídos.
- Normas generales
  - Una cuenta por pagar no debe ser una práctica ordinaria de la Asociación, mensualmente deben revisarse las obligaciones contraídas por el PDA y ser liquidadas dentro del mismo mes.
  - Los pagos a proveedores al momento de la emisión de cheques deben registrarse por pagar, pero al momento de la impresión del cheque deberán liquidarse.
  - Revisar cada semana las cuentas por pagar que han surgido por los compromisos contraídos.
  - Toda deuda deberá de estar respaldada por documentos legales que demuestren la claridad el tipo de deuda, fecha de vencimiento y otros datos que se estimen apropiados a las circunstancias.
  - El asistente administrativo deberá utilizar un control y registro adecuado de acuerdo a las circunstancias e integrar mensualmente las deudas pendientes de pago.
  - Los vales utilizados como soporte de compromisos adquiridos ante proveedores no deben ser una práctica del PDA, deberán reducir o evitar su uso. En el caso de uso de vales el asistente administrativo deberá llevar un registro de ellos y liquidarlos dentro del mismo mes en que fueron emitidos.
  - El gerente del programa deberá asegurar que el PDA no mantenga por más de una mes una cuenta por pagar.

- Observar los plazos para el pago de las cuentas por pagar de acuerdo a lo siguiente:
  - Pago a proveedores y otros: según contratos y/o convenios establecidos en el contrato.
  - Cuotas IGSS: 20 días calendario mes siguiente.
  - ISR sobre facturas especiales: 10 días hábiles mes siguiente.
  - IVA sobre facturas especiales: 30 días calendario mes siguiente.
  
- Los pagos que se realicen fuera de fechas establecidas por negligencia, serán absorbidas por el empleado responsable, en este caso del asistente administrativo y su tratamiento contable será como cuenta por cobrar, es decir que si el pago se realiza fuera de los límites de tiempo en la orden de pago se incluirá la mora y los intereses respectivos, cargando para el efecto la cuenta por cobrar y deberá realizar el depósito correspondiente dentro del mismo mes.
- El contador regional deberá efectuar los registros de forma oportuna y reconocer los compromisos que el PDA ha adquirido con la respectiva documentación de soporte, debe correr los ajustes correspondientes e informar al coordinador financiero la situación financiera del PDA.
- El coordinador financiero deberá aprobar los ajustes que se realicen para liquidar o cancelar una cuenta por pagar.

#### **2.3.3.6.5. Política de gastos de viaje**

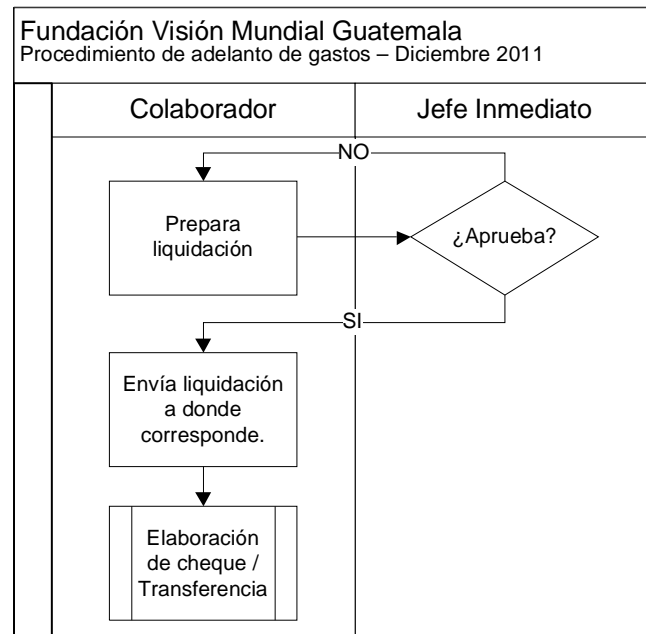
La política de gastos de viaje tiene como objetivo establecer normas para gastos de viajes, autorizados a los y las colaboradores cuando necesiten estar fuera de su sede de trabajo, para el cumplimiento de actividades y funciones inherentes al respectivo puesto de trabajo.

- Alcance: esta política aplica a todos los colaboradores que por la naturaleza de sus funciones y/o actividades incurren en gastos de viaje.
- Los lineamientos para la política de gastos de viaje son:
  - Hospedaje
    - Deberán utilizarse hoteles limpios, seguros y sencillos; estos no deberán ser de alto costo. La Oficina Nacional y las Oficinas Regionales, deberán tener actualizados un listado de hoteles que puedan usarse, tanto en el interior del país como en la ciudad de Guatemala.
  - Alimentación
    - Desayuno: se reconocerá cuando el horario de salida sea antes de las 07:00 am el monto máximo será de Q.35,00 por persona.
    - Almuerzo: se reconocerá cuando la salida sea antes de las 11:30 am, el monto máximo será de Q.40,00 por persona.
    - Cena: se reconocerá cuando la salida sea después de las 18:00 horas o entrada a su sede de trabajo sea después de las 20:00 horas, el monto será hasta un máximo de Q.40,00.
  - Transporte
    - La organización cubrirá los gastos de combustible, servicios de mantenimiento menores, lavados y parqueo relacionado con la actividad realizada.
    - Cuando el personal necesite viajar en transporte colectivo, deberá presentar factura por el monto gastado.

- Los vehículos de Visión Mundial y PDA son de uso exclusivo para el personal y visitantes oficiales; serán utilizados únicamente por razones de trabajo. (Ver política de Vehículos)
- Liquidación
  - La liquidación debe ser presentada en el formulario de reporte de gastos y realizada por la persona que incurrió en los gastos descritos.
  - La liquidación será autorizada por el jefe inmediato.
  - Los documentos contables deberán ser agrupados por concepto de gasto, numerados correlativamente, razonados por la persona que realizó el gasto y adheridos en hojas para su presentación.
- Generales
  - No se aceptarán recibos corrientes.
  - De acuerdo a las leyes fiscales vigente del país, todos los documentos contables deben estar autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
  - Los colaboradores deben asegurar que las facturas son emitidas con el nombre, NIT y dirección correctas de la organización que hará el reembolso.
  - Gastos personales que no serán reembolsables:
    - Renta de películas u otras formas de entretenimiento.
    - Gastos para cuidado personal.
    - Gastos de supermercado, como reemplazo de alimentación.
    - Viajes de recreación personal
    - Revistas, libros y otros materiales de lectura.

- Ropa, regalos y donaciones.
  - Tarjeta de saludos, refrigerios, flores y decoraciones para fechas especiales.
  - Bebidas alcohólicas.
  - Repelentes, protectores de sol o cualquier producto para la piel.
  - Multas de tránsito.
  - Gastos por actividades sociales de compañerismo o descansos.
- Cualquier liquidación que contenga datos incompletos y no esté autorizada, no será recibida.
- Normas
    - Toda excepción a esta política deberá ser tramitada con el formulario Excepción a las Políticas y autorizado por la Dirección Nacional.
    - Los gastos de viaje son exclusivamente para comisiones competentes a actividades propias de Visión Mundial y PDA.
    - Los gastos a realizar deberán basarse en la política de gastos de viaje.
    - Los gastos de viaje serán utilizadas únicamente por personal contratado por Visión Mundial Guatemala y PDA.
- Procedimiento
    - El colaborador prepara su liquidación de gastos de viaje, ya sea con su fondo fijo o con un adelanto de gastos.
    - Jefe inmediato revisa y autoriza los gastos realizados.
    - El colaborador envía liquidación para su desembolso a donde corresponde.

Figura 68. **Flujograma de liquidación de gastos de viaje**



Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

### 2.3.3.6.6. Contabilidad fiscal

El Programa de Desarrollo de Área será administrado por la Asociación y está obligada ante las leyes tributarias y mercantiles a llevar una contabilidad en base a principios de contabilidad generalmente aceptados. Se requiere que la Asociación para este efecto lleve libros de contabilidad y efectúe informes financieros para el cierre de cada período contable.

El período contable interno de Visión Mundial es del 01 de octubre de un año al 30 de septiembre del otro año, sin embargo, las leyes tributarias establecen que toda entidad debe efectuar sus operaciones y elaborar informes financieros con un período que comience del 01 de enero al 31 de diciembre del mismo año.

Ante esta situación se definen algunos procedimientos que permitan el entendimiento razonable de esto.

- Objetivo: establecer normas y procedimientos que provean a la Asociación, que administra el Programa de Desarrollo de Área, unificar y consolidar información financiera para rendir informes a entes reguladores como Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de Trabajo y otras que requieran información.
- Alcance: dentro de esta sección se definen algunas normas y procedimientos que son aplicables específicamente a la Asociación registrada legalmente y que por tener un convenio de asistencia técnica y financiera con Visión Mundial efectúa registros y procesa información financiera basada en un marco de referencia diferente al requerido por las leyes tributarias del país.
- Normas generales
  - La contabilidad fiscal de la Asociación deberá realizarse observando los principios de contabilidad generalmente aceptados por la legislación guatemalteca.
  - Según el Código de Comercio deberán elaborarse los libros contables de inventarios, de primera entrada o diario, mayor o centralizador y de estados financieros
  - Los libros de contabilidad deberán llevarse de forma manual o electrónica según se estime necesario y conveniente para tenerlos en el tiempo oportuno. Se recomienda que, por seguridad y manejo, sean libros electrónicos.
  - Los libros contables deberán permanecer en la sede de la oficina de la Asociación o en la del contador. Cuando se lleven en forma electrónica se imprimirán a la fecha en que se hayan actualizado.



- El período contable para efectos fiscales será del 01 de enero al 31 de diciembre del mismo año.
- El contador deberá asegurar que los libros estén debidamente autorizados por el registro mercantil y habilitados por la SAT.
- Deberán elaborarse con la siguiente frecuencia:
  - Inventarios - anual
  - De primera entrada o diario - mensual
  - Mayor o centralizador - mensual
  - Estados financieros - anual
- Los estados financieros que deben prepararse son los siguientes:
  - El balance general de apertura y los ordinarios y extraordinarios que por cualquier circunstancia se practiquen.
  - Los estados de pérdidas y ganancias o los que hagan sus veces, correspondientes al balance general de que se trate.
  - Cualquier otro estado que a juicio del comerciante sea necesario para mostrar su situación financiera tal como el estado de flujo de efectivo.
  - Notas a los estados financieros que describan las políticas más importantes utilizadas en la preparación y presentación de los estados financieros y las integraciones correspondientes a las cuentas reconocidas.
- Anualmente, el contador deberá presentar los estados financieros para su autorización y aprobación a la Asamblea General antes de quedar disponibles para su publicación y presentación de la declaración jurada anual del ISR.

- Los estados financieros deben estar disponibles para terceros a más tardar el 31 de Marzo de cada año.

#### **2.3.3.6.7. Documentos de soporte**

Los documentos de soporte para VMG son necesarios para normalizar y estandarizar la información de las operaciones contables y financieras en materia de control, todo esto para evitar que los recursos de la organización sean malversados.

Los documentos de soporte son todos los comprobantes extendidos por escrito en los que se deja constancia de las operaciones que se realizan en los PDA, Oficina Regional, Oficina Nacional y Proyectos Complementarios.

- Objetivo: respaldar las operaciones realizadas por PDA, oficina regional, oficina nacional y proyectos complementarios, para realizar los asientos de diario.
- Alcance: a todos los colaboradores contratados por Visión Mundial Guatemala, PDA y proyectos complementarios, en donde por su rol laboral tengan que ver con la ejecución presupuestal y soliciten o emitan pagos.
- Las facturas como documentos de soporte deberán contener:
  - Nombre y/o razón social de la empresa que emite el documento.
  - Nombre, número y fecha del comprobante.
  - Descripción a detalle de la compra que se efectúa con el documento.
  - En los asientos contables deberá de aparecer la firma, nombre y fecha de quien elabora, revisa, aprueba y contabiliza los comprobantes.

- Se consideran como soportes contables los siguientes:
  - Recibo de caja: soporte mediante el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por el PDA y ON.
  - Factura: soporte contable que contiene datos generales de la legalidad de la empresa, la descripción de los artículos comprados fletes e impuestos incurridos y las condiciones de pago.
  - Comprobante de pago: llamado también comprobante de egresos, es un soporte que respalda el pago de una determinada cantidad de dinero por medio de un cheque.
  - Nota de débito: es un comprobante que se utiliza para reflejar los pagos realizados en línea o acreditamientos realizados en cuentas de sus empleados u organizaciones a las cuales estas les deban una obligación inmediata que soporte utilizar éste procedimiento.
  - Cheque voucher: documento mediante el cual queda el registro de los pagos efectuados por los compromisos y obligaciones contraídas.
  - Comprobante o asiento de diario: es un documento que debe ser elaborado por el contador regional o contador corporativo, que deberá prepararse previamente al registro de cualquier operación, en el cual se indica: el número, fecha, origen de la operación, descripción, monto del registro y registro de las cuentas afectadas a nivel presupuestario.
  
- Toda ejecución presupuestaria llevará el siguiente lineamiento:
  - Deberá iniciar el procedimiento con la verificación de la disponibilidad presupuestaria.
  - Planteamiento de la propuesta del proyecto, o motivo del por qué se pretende invertir en determinada actividad.

- Una vez presentada la propuesta deberá de emitirse una opinión al respecto por parte del Gerente del PDA, OR y ON, junto con el dictamen técnico de los coordinadores regionales, quienes a su vez estarían aprobando el procedimiento de ejecución.
- Proceder a realizar las coordinaciones para poder llenar el formulario de cotizaciones junto con facturas proforma (cuando aplique).
- Solicitar el cheque para el pago del gasto.
- Realizar el pago y a solicitar que el proveedor emita factura contable, (cuando la compra se hace antes de efectuar el pago).
- Después de entregado el cheque, todo comprobante de desembolso debe quedar razonado por el coordinador del proyecto que ha solicitado el gasto, verificar que la información plasmada en los documentos de soporte sean correctos y proceder a archivar con la respectiva factura y recibo contable.
- Las facturas, comprobantes, tickets o recibos pagados deben tener en el frente, un sello que diga: pagado por el PDA, OR u ON con Cheque No.\_\_\_\_, colocado por el contador, quien es el encargado de operar y garantizar que la documentación esté completa y que cumpla con lo requerido.

#### **2.3.3.6.8. Registros de diario**

Previo a la elaboración y presentación de los informes financieros en el PDA, se elaboran registros de diario conforme a la emisión de cheques y realización de pagos. Este es muy importante porque por medio de él podemos identificar claramente las transacciones que se efectuaron en el PDA.

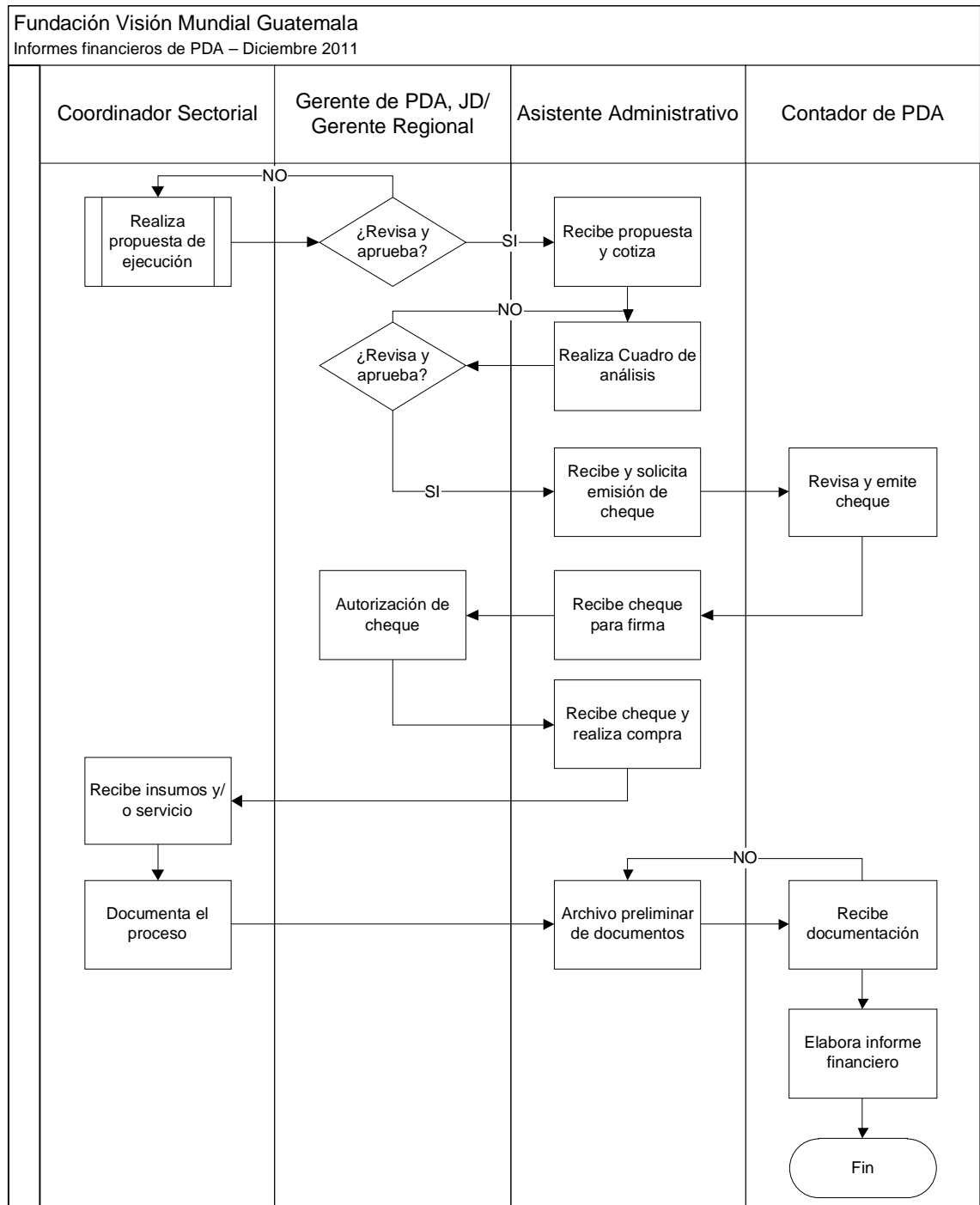
El registro de diario es un procedimiento realizado en forma mensual y es la fuente para los demás reportes que se deseen generar en el sistema.

Los registros de diario contienen en forma resumida la clasificación contable y presupuestaria de una transacción. Esta transacción puede ser de tres tipos: depósitos, desembolsos y ajustes. Estos registros se efectúan a través de pólizas que son elaboradas desde el sistema de contabilidad.

- Objetivo: establecer normas y procedimientos que permitan al PDA contar con información actualizada de todos sus movimientos y transacciones realizadas a través de la emisión de cheques y que sea útil para la generación de informes financieros para la toma de decisiones.
- Alcance: esta sección aplica a todas las transacciones realizadas de tipo de depósitos, de desembolsos y de ajustes que efectúa el PDA y los proyectos complementarios y son operados por el contador del PDA.
- Normas generales
  - Registro de depósitos: contar con la boleta de depósitos sellada por el banco y con el recibo de ingresos correspondientes.
    - El contador regional debe elaborar la póliza respectiva debidamente autorizada por el gerente del programa o proyecto y por coordinador financiero.
    - La póliza de depósitos debe contener la siguiente información:
      - ✓ Numeración correlativa del año fiscal e identificación con la letra D. El primer depósito del año fiscal deberá registrarse con la identificación D-001, la numeración 001 se utilizará sola una vez dentro del año fiscal, en los siguientes meses se seguirá el correlativo correspondiente.
      - ✓ Fecha de registro.

- ✓ Código y descripción de cuenta general y subcuenta utilizada correspondiente al ingreso.
- La póliza de depósitos se registra bajo el principio de contabilidad de partida doble, cargando para el efecto la cuenta bancos y abonando la respectiva cuenta de ingresos que corresponde. Asimismo deberá registrarse de acuerdo al método de contabilidad del efectivo modificado.
- Deberá ser archivada juntamente con la documentación de soporte en un archivo específico bajo la custodia del contador.
- Registro de desembolsos: contar con la orden de pago debidamente aprobada por el gerente de PDA y coordinador financiero.
  - La póliza de desembolso deberá registrarse bajo el principio de contabilidad de partida doble y el método del efectivo modificado.
  - El registro se realizará en dos etapas: la primera es el registro del gasto utilizando para el efecto la orden de pago, cargando las cuentas de gastos con códigos y descripción de las cuentas y los respectivos códigos presupuestarios correspondientes a los códigos T. Al efectuar el registro se cargará la cuenta de gastos y se abonará la cuenta por pagar a proveedores. La segunda es la emisión propia del cheque, cargando la cuenta por pagar a proveedores, y se abonará la cuenta bancos respectiva.
  - La póliza debe ser archivada juntamente con la documentación de soporte en un archivo específico bajo custodia del contador.

Figura 69. Documentos de soporte



Fuente: Gerencia Financiera, VMG.

- Registro de ajustes: contar con la respectiva documentación de soporte, análisis e integración de la cuenta a ajustar o reclasificar. Si el ajuste a realizar corresponde reclasificación de gastos se adjuntará copia de la documentación original como cheque, orden de pago y factura.
  - El contador debe preparar la póliza de ajuste dentro del sistema de contabilidad y lo trasladará al coordinador financiero para su aprobación haciendo las revisiones correspondientes a la documentación de soporte.
  - La póliza debe ser archivada con la documentación de soporte en un archivo específico bajo la custodia del contador.

#### **2.3.3.6.9. Inventarios**

Los inventarios fueron abordados en la política de control de activos fijos y donaciones en especie de la sección 2 de administración y logística. Sin embargo, es importante prescribir las normas y procedimientos que le son aplicables en cuanto al aspecto contable y registro en los estados financieros.

Por la naturaleza de la organización, los inventarios que se mantienen no son para la venta, sino que están en forma de suministros e insumos que son otorgados a beneficiarios para fines del proyecto. Un tema fundamental en la contabilización de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo y en qué momento y de qué forma se deducirá.

Asimismo, se requiere que se cuente con inventario de equipos que son catalogados como activos fijos y son utilizados para el desarrollo de las actividades planificadas.



- El objetivo de esta sección es establecer normas y procedimientos del tratamiento contable de los inventarios que figuran dentro de la contabilidad fiscal de los programas.
- Alcance: aplica para la contabilización y registros de los inventarios de suministros y activos fijos. Su uso y políticas caen dentro de la sección 2 de administración y logística.
- Normas generales y procedimiento para inventarios de suministros
  - Los inventarios deben ser controlados por el proyecto o programa y registrarlos en la contabilidad fiscal de la Asociación.
  - Para los efectos contables, los suministros que deben registrarse como inventarios son los útiles escolares, medicamentos y todos aquellos que se encuentren almacenados y en existencia al cierre del periodo contable fiscal.
  - Para los suministros adquiridos en el último mes del año (diciembre) y que se encuentren en existencia debe observarse lo siguiente:
    - Registrarse como inventarios
    - La factura debe estar con fecha correspondiente al registro
    - Los suministros deben estar físicamente y almacenados
  - Para su registro inicial en la contabilidad debe hacerse al costo de adquisición descrito en la factura. Para su reconocimiento posterior al cierre del periodo contable fiscal se debe registrar el costo reflejado al utilizar el método de primera entrada primera salida (PEPS).
  - Registrar utilizando para el efecto la existencia que se encuentre disponible al final del año y los costos correspondientes al de adquisición mediante la reclasificación de la cuenta suministros del ministerio.

- El asistente administrativo, mensualmente debe proporcionar al contador regional copia de los cárdex, ordenes de entrega debidamente firmadas.
- El contador debe hacer revisión física de forma trimestral y al cierre del periodo contable para el registro respectivo de la existencia que corresponden al año.
- Normas generales para inventarios de activos fijos (gastos de capital)
  - Los activos fijos incluidos dentro de la cuenta gastos de capital deben ser controlados por el proyecto o programa y registrarlos en la contabilidad fiscal de la Asociación.
  - Para su registro respectivo al cierre del periodo contable fiscal debe hacerse la reclasificación de la cuenta gastos de capital y cargar la respectiva cuenta del elemento que corresponda.
  - Para los efectos contables, los gastos de capital que deben registrarse como activos fijos son los vehículos, equipo de computación, mobiliario y equipo, inmuebles (30 por ciento terrenos y 70 por ciento edificios), maquinaria y equipo.
  - Se depreciaran de forma separada cada parte de los activos descritos anteriormente de forma anual al cierre del periodo contable fiscal tomando como base el costo y la fecha de su adquisición. Los activos que no tengan un año serán depreciados proporcionalmente al tiempo que le corresponde.
  - Para realizar la depreciación se debe observar lo prescrito en los artículos 16, 17, 18 y 19 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
  - El método de depreciación a utilizar debe ser el de línea recta.

- Los activos fijos podrán revaluarse y los costos serán absorbidos por la Asociación, para el efecto debe observarse lo prescrito en el artículo 14 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Para la baja de activos fijos debe reclasificarse los costos correspondientes y la depreciación acumulada, la diferencia se reconocerá como gasto o ingreso correspondiente dentro de la contabilidad fiscal.
- El contador debe mantener un registro actualizado sobre cada activo fijo y su depreciación correspondiente y conciliarlo con la lista que tendrá el asistente administrativo.
- El contador debe hacer revisión física de los activos fijos como mínimo trimestralmente.
- Todo activo fijo debe estar debidamente identificado.

#### **2.3.3.6.10. Notas de cargo**

Visión Mundial dentro de sus operaciones periódicas, debe realizar algunos gastos por los PDA como adquisición de bienes y servicios, pago de salarios de personal. Por lo que mensualmente realiza cargos que son enviados al coordinador financiero regional para sean ingresados en el sistema contable.

- Objetivo: agilizar la adquisición de bienes y pago de salarios de personal del PDA, para que éstos puedan cumplir con sus objetivos anuales.
- Normas
  - Los cargos a realizar en los PDA debe responder a la planificación aprobada anualmente y/o replanificaciones aprobadas.
  - Los cargos deben de ser realizados según su marco lógico, su código de sector, cuenta contable, proyecto.

- El coordinador financiero debe asegurar que los cargos realizados en los PDA, realmente pertenecen a este.
- Debe documentarse cada cargo realizado al PDA, para poder responder a las auditorías que pidan información sobre el gasto.

#### **2.3.3.6.11. Fondos locales**

Los fondos locales son recursos monetarios que ingresan a una cuenta de ahorro y/o monetaria ajena a la que utiliza Visión Mundial Guatemala, para realizar las transferencias trimestrales para la ejecución de los proyectos según el convenio realizado. El levantamiento de fondos es por iniciativa de los miembros de la junta directiva. Visión Mundial Guatemala como parte de su estrategia es empoderar a las asociaciones para que puedan ellas mismas agenciarse de otros recursos que no sean de VMG, para así ejecutar otros proyectos que contribuyan al desarrollo de sus comunidades.

- Objetivo: recaudar fondos adicionales propios para la asociación, y así poder ejecutar otros proyectos que contribuyan al desarrollo comunitario.
- Normas
  - Los fondos locales serán únicamente aquellos que son levantados por iniciativa de la Junta Directiva.
  - Los fondos que ingresan a la cuenta de ahorro, de proyectos propios de VMG, en conjunto se realizarán propuestas de inversión de acuerdo a la programación del PDA.
  - Los fondos locales no deberán ingresar a la cuenta monetaria que utiliza Visión Mundial Guatemala para la ejecución de los proyectos.
  - La cuenta contable a utilizar para estos fondos locales será la 320.

- Los ingresos que se realicen en la cuenta, deben de ser fidedignos y deberá respaldarse de una justificación de ingreso de los fondos.
- Si un ingreso en la cuenta de fondos locales, no es explicada y no cuenta con soporte veraz, se solicitará al banco después de cinco días del depósito, el retiro inmediato.
- Para el retiro de efectivo de la cuenta de ahorro, deberá presentarse como documento de soporte, acta de la Junta Directiva, indicando la razón del desembolso, y deberá estar aprobado por ellos.

#### **2.3.3.6.12. Obligaciones legales, fiscales y tributarias**

- Obligaciones legales
  - Toda asociación deberá contar con estatutos o escritura de constitución.
  - La asociación debe estar inscrita legalmente en el Registro de Personas Jurídicas, Superintendencia de Administración Tributaria, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y otras instituciones reguladoras, que por su naturaleza y operaciones que realice requieran las leyes del país.
  - Estar organizada con una Asamblea General y Junta Directiva y tener reuniones de forma ordinaria y extraordinaria y llevar libro de actas autorizadas por el Ministerio de Gobernación.
  - La Asociación debe contar con un representante legal debidamente inscrito en el Registro de Personas Jurídicas.
  - La Asociación deberá contar con el convenio de cooperación técnica y financiera con Visión Mundial y otras entidades vigentes.

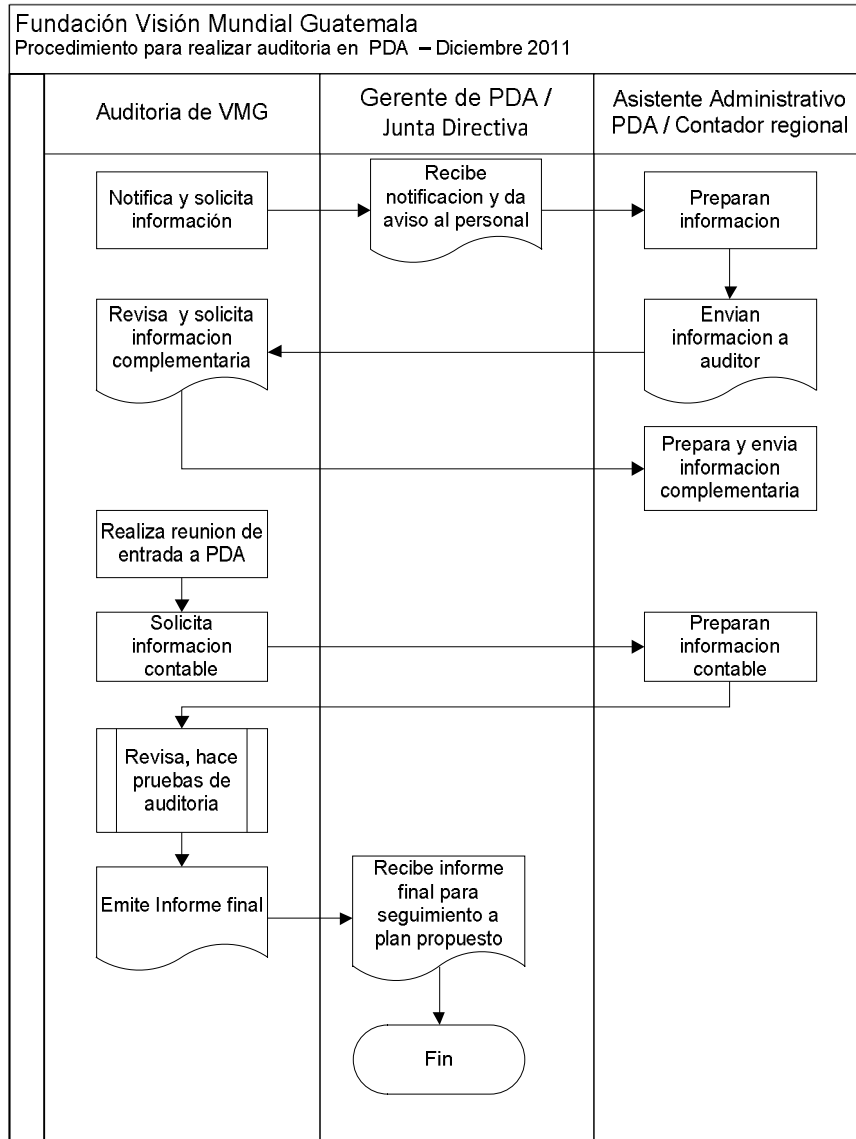
- Cumplir con el pago de cuotas patronales y laborales mensualmente que se hayan retenido a empleados.
  - Elaborar y presentar contratos de trabajo oportunamente.
  - Mantener actualizado el libro de salarios mensualmente.
  - Presentar la estadística anual de salarios al Ministerio de Trabajo el último día del mes de febrero.
- Obligaciones fiscales
    - La Asociación deberá habilitar y solicitar autorización de libros de contabilidad.
    - El contador de la Asociación debe estar debidamente registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria, para el ejercicio de sus funciones.
    - Presentar declaraciones juradas anuales de ISR.
- Obligaciones tributarias
    - La asociación debe tener autorización de exención de impuestos ante la Superintendencia de Administración Tributaria.
    - Presentar y efectuar el pago de retenciones de IVA e ISR sobre facturas especiales oportunamente.
    - Presentar declaraciones de ISR y la conciliación anual de retenciones practicada a empleados en relación de dependencia oportunamente.
    - Presentar declaraciones mensuales de IVA con valor cero cuando corresponda.
    - Realizar pagos de canon de agua, IUSI e impuestos, tasas y arbitrios a la municipalidad que corresponde.

### **2.3.3.7. Auditoría**

El procedimiento para efectuar una auditoría en PDA se detalla a continuación:

- Auditor notifica visita y solicita información.
- El gerente de PDA recibe notificación y avisa al personal para preparar información.
- Asistente administrativo y contador regional preparan información y envían al auditor asignado.
- Auditor recibe información y de ser necesario solicita información complementaria.
- El auditor realiza reunión de entrada en el PDA y solicita información contable.
- Asistente administrativo y contador regional preparan esta información.
- Auditor recibe información y realiza pruebas de auditoría, termina revisión y realiza reunión de salida.
- El auditor completa los papeles de trabajo y emite borrador de informe que será enviado al gerente del PDA.
- El gerente de PDA prepara y envía respuesta para que el auditor proceda a elaborar informe final.

Figura 70. **Flujograma para auditoría en PDA**



Fuente: Gerencia de Auditoría, VMG.



### **3. FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN DE AHORRO ENERGÉTICO**

#### **3.1. Situación actual del consumo eléctrico en la empresa**

Para conocer las circunstancias que determinan el consumo energético actual de la organización se realiza un diagnóstico que contemple el área de estudio y los factores generales y físicos de la misma. Se considera importante determinar el consumo histórico y los consumidores del área de estudio, para que sirvan de base al proponer una estrategia que ayude a reducir el gasto.

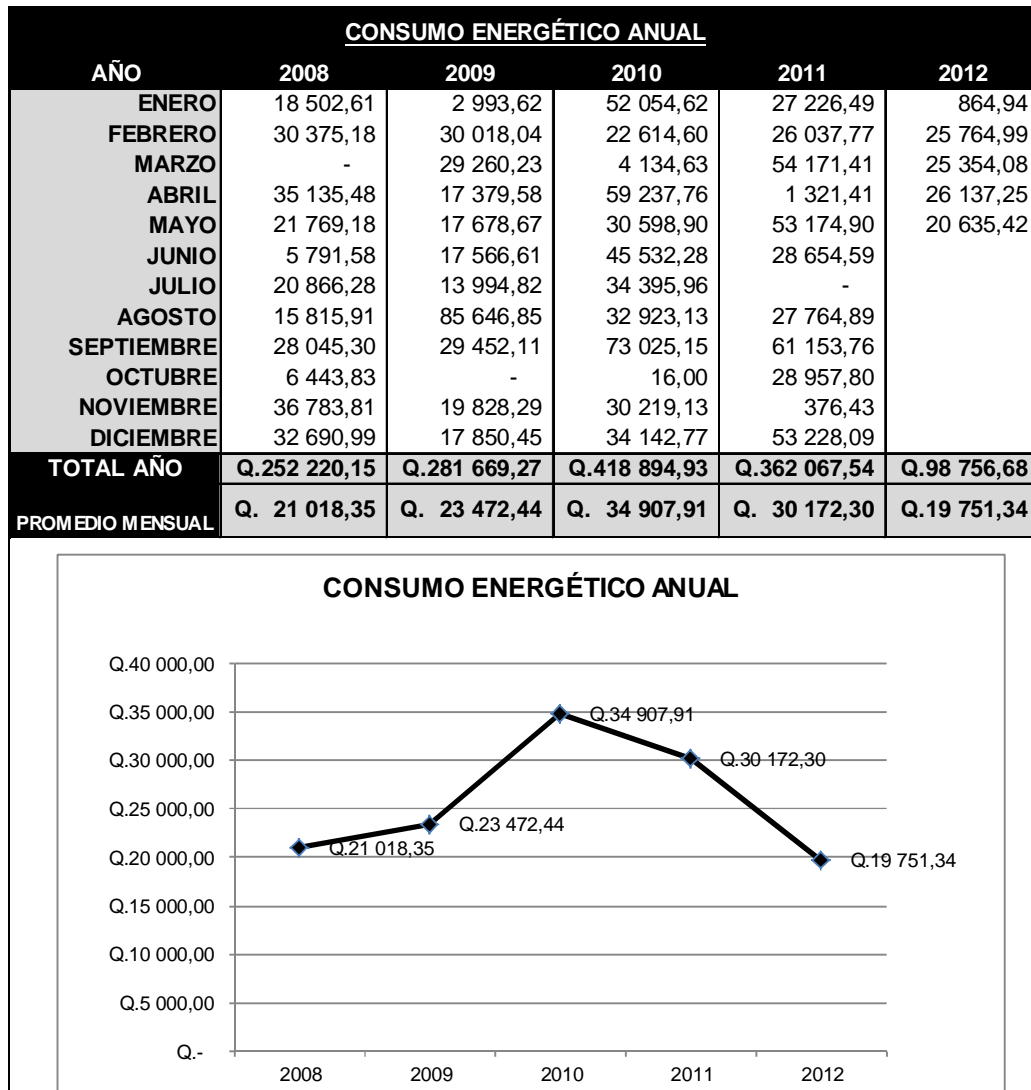
##### **3.1.1. Diagnóstico**

Se toman como área de estudio dos edificios: el primero de dos niveles llamado casa matriz, y el segundo de cuatro niveles conocido como edificio VM, el consumo de ambos se cobra en la misma factura. Del área de estudio se puede destacar:

- En ambos edificios laboran alrededor de 65 personas, todas utilizan computadora personal o laptop.
- Cuentan con un data center, un cuarto con 15 servidores, dispositivos de comunicación, UPS y aire acondicionado, que permanece funcionando las 24 horas del día y todo el año.
- Hay una sala de reuniones con capacidad de 80 personas, otra con capacidad de 40, estas dos con aire acondicionado, y dos salas pequeñas donde caben 8 personas.

- Todas las paredes de las oficinas fueron pintadas color marfil y los techos color blanco, durante el mes de marzo del 2012.
- Las instalaciones se mantienen abiertas de las 6:30 a las 18:30 horas de lunes a viernes, pero la mayor afluencia de personal es de 8:00 a 16:15 que es el horario de labores.

Figura 71. Consumo energético anual



Fuente: elaboración propia.

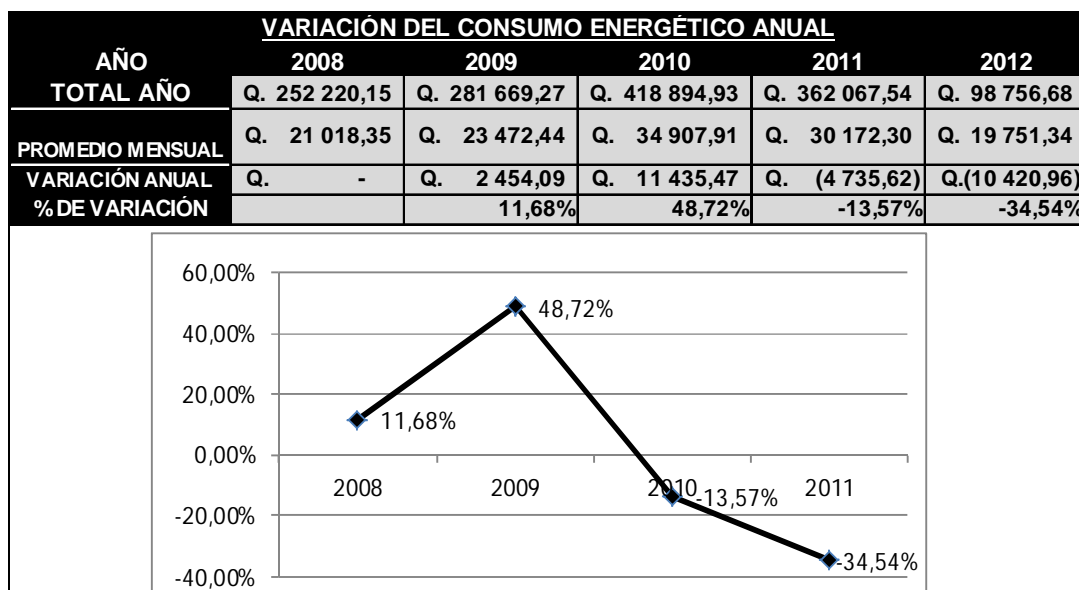
### 3.1.1.1. Consumo anual de la empresa en los últimos 5 años

Los datos de consumo de energía eléctrica fueron extraídos del sistema contable de la institución y fueron proporcionados por el coordinador de presupuestos. Del reporte de la figura 71 se observa el consumo energético mensual y los totales para cada año.

### 3.1.1.2. Variación del precio de electricidad en los últimos 5 años

Los datos de la figura 72 indican que hubo un incremento del 48.72 por ciento del consumo promedio del 2010 comparado con el 2009, el cual disminuyó para el 2011, y durante el 2012 se puede ver una disminución del promedio mensual en relación de los meses de años anteriores.

Figura 72. Variación del consumo energético anual



Fuente: elaboración propia.

### 3.1.1.3. Consumidores

La figura 73 muestra el consumo total mensual por iluminación que se obtuvo haciendo un conteo del total y del tipo de luminarias del área de estudio, el consumo en watts que representa cada luminaria y la cantidad de horas y días aproximados que estas permanecen encendidas durante el mes.

Con los datos anteriores se calculan los kWh aproximados que representan en la factura eléctrica, utilizando la fórmula de consumo eléctrico (watts X hora-día X días-mes). Y el costo en quetzales multiplicando el total de kWh por la tarifa promedio de la empresa eléctrica de los meses de enero a marzo, más IVA (Q.1,76 / kWh).

Figura 73. Consumo total por luminarias

Tipo de luminaria	Ubicación	Cantidad	Watts	Horas que permanecen encendidas al día	Días usadas en el mes	Costo en Quetzales (kW x horas x Q.1.76kWh/h)
Lámparas de 4x40 para cielo falso	Salón 4to. nivel	18	160	6	10	Q. 304,13
Incandescentes	Salón 4to. nivel	10	100	2	10	Q. 35,20
Parabólicas de 4x32 electrónicas	Tercer nivel	2	128	6	10	Q. 27,03
Lámparas de 4x40 para cielo falso	Tercer nivel	19	160	8	22	Q. 941,67
Incandescentes	Tercer nivel	6	100	2	10	Q. 21,12
Lámparas de 4x40 de empotrar	Comedor	5	160	2	10	Q. 28,16
Lámparas de 4x40 para cielo falso	2do. nivel edificio	13	160	8	22	Q. 644,30
Incandescentes	2do. nivel edificio	3	100	2	10	Q. 10,56
Parabólicas de 4x32	Salón de juntas	4	128	6	10	Q. 54,07
Lámparas de 4x40 de empotrar	Salón de cristal	2	160	6	10	Q. 33,79
Parabólicas de 4x32	Auditoría	5	128	10	22	Q. 247,81
Tubos de 4x40	Legal	2	80	8	22	Q. 49,56
Lámparas de 4x40 de empotrar	Lacro	2	160	8	22	Q. 99,12
Lámparas de 4x40 de empotrar	TI	2	160	10	22	Q. 123,90
Bombillo fluorescente	TI	1	20	2	10	Q. 0,70
Lámparas de 4x40 de empotrar	2do. nivel casa	16	160	8	22	Q. 792,99
Lámparas de 2x40	Compras admón.	4	80	8	22	Q. 99,12
Bombillo fluorescente	Compras admón.	4	20	2	10	Q. 2,82
Lámparas de 4x40 de empotrar	Finanzas	16	160	10	22	Q. 991,23
Lámparas de 2x40	Parqueo guardiania	17	80	2	10	Q. 47,87
<b>Costo total por luminarias</b>						<b>Q. 4 555,16</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 74. Consumo total por aparatos eléctricos

Aparatos Eléctricos	Ubicación	Cantidad	Watts	Horas que permanecen encendidos al día	Días usados en el mes	Costo en Quetzales (kWxhorasxQ.1.76/kWh)
Computadora personal	1er. nivel casa	25	200	9	22	Q. 1 742,40
Laptop	1er. nivel casa	1	65	9	22	Q. 22,65
Impresora	1er. nivel casa	9	150	9	22	Q. 470,45
Oasis	1er. nivel casa	1	2200	9	22	Q. 766,66
Computadora personal	1er. nivel casa	10	200	9	22	Q. 696,96
Laptop	1er. nivel casa	14	65	9	22	Q. 317,12
Impresora	1er. nivel casa	7	150	9	22	Q. 365,90
Oasis	1er. nivel casa	1	2200	9	22	Q. 766,66
Servidores	Data center	15	200	24	30	Q. 3 801,60
Dispositivos de comunicación	Data center	13	30	24	30	Q. 494,21
UPS Central	Data center	3	240	24	30	Q. 912,38
Aire acondicionado	Data center	1	1800	24	30	Q. 2 280,96
Computadora personal	2do. nivel edificio	10	200	8	22	Q. 619,52
Laptop	2do. nivel edificio	2	65	8	22	Q. 40,27
Impresora	2do. nivel edificio	2	150	8	22	Q. 92,93
Dispositivos de comunicación	2do. nivel edificio	1	30	24	30	Q. 38,02
Refrigerador	Comedor	1	350	24	30	Q. 443,52
Horno microondas	Comedor	2	1200	2	22	Q. 185,86
Computadora personal	3er. nivel edificio	7	200	8	22	Q. 433,66
Laptop	3er. nivel edificio	6	65	8	22	Q. 120,81
Impresora	3er. nivel edificio	2	150	8	22	Q. 92,93
Aire acondicionado	3er. nivel edificio	4	1800	4	10	Q. 506,88
Oasis	3er. nivel edificio	1	2200	8	22	Q. 681,47
Aire acondicionado	3er. nivel edificio	3	1800	2	15	Q. 285,12
Elevador	n/a	1	5000	8	22	Q. 1 548,80
<b>Costo total por aparatos eléctricos</b>						<b>Q. 16 178,92</b>

Fuente: elaboración propia.

De la misma forma que, con las luminarias se hace un conteo del total de aparatos eléctricos de la institución, distribuidos por su ubicación, su consumo en watts dependiendo del número de horas y días que permanecen encendidos en el mes, y el costo estimado que reflejan en la factura eléctrica, los datos se muestran en la figura 74.

Se calcula también el consumo vampiro en watts que muchos aparatos eléctricos tienen permanentemente cuando se encuentran apagados pero no

desenchufados, a la espera de que alguien accione un mando a distancia, en posición de *stand by*. Los resultados se de estos cálculos se muestran en la figura 75, donde también se observa el ahorro estimado que se obtendría al desconectarlos completamente.

Figura 75. **Consumo vampiro de aparatos apagados**

Aparatos Eléctricos	Cantidad	Watts	Horas que permanecen apagados al día	Días usados en el mes	Costo en Quetzales (kW x horas x Q.1.76kW/h)
Computadora personal	52	2,84	15	30	Q. 116,96
Laptop	23	8,9	15	30	Q. 162,12
Cargador de laptop	23	4,42	15	30	Q. 80,51
Impresora	20	5,31	15	30	Q. 84,11
Horno microondas	2	3,08	22	30	Q. 7,16
Aire acondicionado	7	1	20	30	Q. 7,39
<b>Consumo vampiro total de aparatos eléctricos</b>					<b>Q. 458,26</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 3.1.1.4. Indicadores

Las cantidades obtenidas al calcular la distribución del consumo en kWh y el total estimado de quetzales por departamento en un mes, se muestran en la figura indicadores de consumo por división. Se calcula aparte la infraestructura informática, que necesita permanecer funcionando las 24 horas del día.

Se crea otra tabla de indicadores que surge al distribuir el gasto eléctrico por el tipo de consumidor durante el mes, las categorías son: iluminación, equipo de cómputo, data center, aire acondicionado (descartando cuarto de servidores), elevador y la categoría otros que incluye: oasis, hornos de microondas y refrigeradora. Los resultados se presentan en la figura 77.

Figura 76. **Indicadores de consumo por división**

INDICADOR	SUBINDICADOR	kWh del mes	COSTO
Total administración y finanzas		2 425,85	Q. 4 269,50
Total auditoría		140,80	Q. 247,81
Total BID		58,80	Q. 103,49
Total calidad técnica		1 605,44	Q. 2 825,57
Total comunicaciones		740,96	Q. 1 304,09
Total data center		4 276,80	Q. 7 527,17
Total Lacro		56,32	Q. 99,12
Total programas y DN		1 670,24	Q. 2 939,62
Total salones		751,52	Q. 1 322,68
<b>Total general</b>		<b>11 726,73</b>	<b>Q. 20 639,04</b>

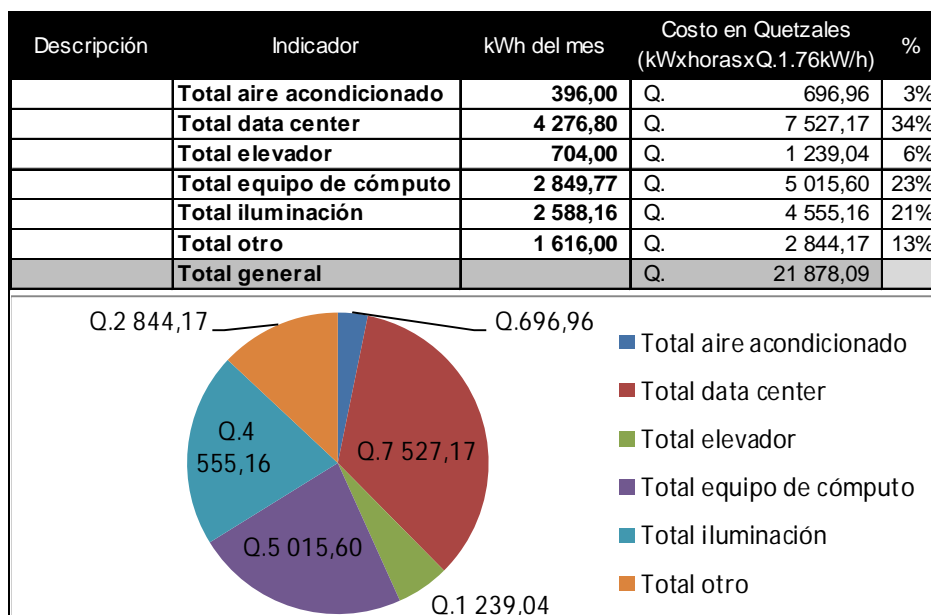
Fuente: elaboración propia.

### 3.1.2. Análisis y estrategias

De los indicadores por tipo de consumidor de la figura 77 se puede observar que el 35 por ciento del gasto, corresponde a lo que se podría considerar como el costo fijo eléctrico, el data center, comprendido por los servidores, dispositivos de comunicación, UPS centrales y aire acondicionado del cuarto de servidores, estos cuatro se complementan y es imprescindible que estén siempre funcionando para que exista la continuidad de las operaciones de la organización.

La estrategia se centra en reducir el consumo de los rubros de iluminación, equipo de cómputo y otro (microondas, oasis y refrigeradora), que juntos representan el 56 por ciento del total del gasto, elaborando propuestas para el reemplazo de luminarias y por medio de concientización al personal dando a conocer buenas prácticas de apagado de luces y buenas prácticas en el uso de la computadora.

Figura 77. Indicador de consumo por tipo



Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Plan de ahorro propuesto

Basados en la estrategia, el plan para reducir el gasto eléctrico se centra en tres rubros: iluminación, equipos de cómputo y oasis, a continuación se detallan las propuestas de acción para cada uno y un resumen con los montos estimados a ahorrar después de implementar el plan de mejora.

#### 3.2.1. Iluminación

Para reducir el gasto de iluminación se prepara un plan de comunicación, denominado: Campaña verde para promover la reducción del consumo energético en oficina nacional, donde se pretende concientizar al personal en el apagado de luces cuando no sean necesarias y aprovechar la luz natural en los



puestos de trabajo, se pretende instruir también a los usuario de computadora en las buenas prácticas del uso de la misma.

El segundo factor para reducir el gasto eléctrico por iluminación, es disminuir el número de watts por luminaria, la mayoría de las luminarias actuales tienen 4 tubos fluorescentes de 40 watts cada una, sumando un total de 160 watts por luminaria. Se puede obtener la misma iluminación con bombillos compactos fluorescentes de 20 watts, reduciendo de esta forma 120 watts por luminaria, la reducción de costos se presenta en la figura 78.

**Figura 78. Consumo estimado de iluminación con lámparas fluorescentes**

Tipo de luminaria	Ubicación	Cantidad	Watts	Horas que permanecen encendidas al día	Días usadas en el mes	Costo en Quetzales (kW x horas x Q.1.76kW/h)
Lámparas de 4x40 para cielo falso	Salón 4to. Nivel	18	20	6	10	Q. 38,02
Incandescentes	Salón 4to. Nivel	10	20	2	10	Q. 7,04
Parabólicas de 4x32 electrónicas	Tercer Nivel	2	20	6	10	Q. 4,22
Lámparas de 4x40 para cielo falso	Tercer Nivel	19	20	8	22	Q. 117,71
Incandescentes	Tercer Nivel	6	20	2	10	Q. 4,22
Lámparas de 4x40 de empotrar	Comedor	5	20	2	10	Q. 3,52
Lámparas de 4x40 para cielo falso	2do. Nivel Edificio	13	20	8	22	Q. 80,54
Incandescentes	2do. Nivel Edificio	3	20	2	10	Q. 2,11
Parabólicas de 4x32	Salón de Juntas	4	20	6	10	Q. 8,45
Lámparas de 4x40 de empotrar	Salón de Cristal	2	20	6	10	Q. 4,22
Parabólicas de 4x32	Auditoría	5	20	10	22	Q. 38,72
Tubos de 4x40	Legal	2	20	8	22	Q. 12,39
Lámparas de 4x40 de empotrar	Lacro	2	20	8	22	Q. 12,39
Lámparas de 4x40 de empotrar	TI	2	20	10	22	Q. 15,49
Bombillo Fluorescente	TI	1	20	2	10	Q. 0,70
Lámparas de 4x40 de empotrar	2do. Nivel Casa	16	20	8	22	Q. 99,12
Lámparas de 2x40	Compras Admón..	4	20	8	22	Q. 24,78
Bombillo Fluorescente	Compras Admón..	4	20	2	10	Q. 2,82
Lámparas de 4x40 de empotrar	Finanzas RR.HH.	16	20	10	22	Q. 123,90
Lámparas de 2x40	Parqueo Guardianía	17	20	2	10	Q. 11,97
<b>Costo total por luminarias</b>						<b>Q. 612,34</b>

Fuente: elaboración propia.

Al comparar el consumo total de la figura 73 (Q. 4 555,16) contra el de la figura 78 (Q. 612,34) se observa un ahorro de Q. 3 942,82 al mes.

Figura 79. **Plan de comunicación**

Fecha de realización: <b>03-11-2011</b>	<b>Fundación Visión Mundial Guatemala</b>	Elaborado por: Peter Estrada Rosas
<b>Título:</b>		
<b>Campaña verde para promover la reducción del consumo energético en oficina nacional</b>		
<b>Introducción:</b> promover la producción más limpia en Oficina Nacional, que contribuya a la sostenibilidad del medio ambiente y ahorro económico, por medio de la disminución del consumo eléctrico.		
<b>Objetivos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar el cambio de hábito en el uso de luces y aparatos eléctricos, y aprovechamiento de la luz natural.</li> <li>• Promocionar las buenas prácticas de apagado de luces.</li> <li>• Dar a conocer las formas en que se puede ahorrar electricidad en el uso de la computadora.</li> </ul>		
<b>Ideas Clave:</b>		
<b>Aprovechar la luz natural</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar al máximo la luz natural, abrir cortinas y persianas para que entre la luz solar y apagar las luces que están cerca de ventanas.</li> <li>• Orientar los puestos de trabajo para aprovechar al máximo el uso de la iluminación natural, asegurando que no se produzcan deslumbramientos molestos para el personal con el uso de persianas, cortinas orientables, y otros elementos similares.</li> </ul>		
<b>Buenas prácticas de apagado de luces</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante recordar a los servicios de limpieza y a los últimos compañeros en abandonar el área, que no olviden apagar las luces al marcharse y dejar encendidas solo aquellas requeridas por seguridad.</li> <li>• Colocar mensajes en los interruptores, recordando la necesidad de apagarlos cuando no sea necesaria la iluminación.</li> </ul>		
<b>Buenas prácticas en el uso de la computadora</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se deja de utilizar la computadora durante periodos cortos (menos de una hora) de descanso o cuando se esté en una reunión, apagar como mínimo el monitor dado que es el elemento que mayor consumo en una computadora tiene.</li> <li>• Si son periodos largos hay que apagarla.</li> <li>• Ajustar el brillo de la pantalla a un grado medio, permite ahorrar energía.</li> <li>• Los salvapantalla no ahorran energía, SOLAMENTE EL SALVAPANTALLAS NEGRO, hay que configurarlo para que se active tras 10 min., si se puede configurar la computadora para que entre de forma automática en modo de espera.</li> <li>• Elegir imágenes con colores oscuros para el fondo de pantalla del escritorio.</li> </ul>		
<b>Area:</b> Todo el Personal de las Oficinas Centrales de Visión Mundial.		
<b>Material a utilizar:</b> mensajes dosificados por medio de la tecnología, a través de correos electrónicos y en el wallpaper, publicaciones en la página web y redes sociales institucionales. Otros: Sugerencias en el boletín mensual de la institución y colocando mensajes en los interruptores recordando apagar las luces cuando no sean necesarias, diferenciando interruptores para oficinas, pasillos y baños.		

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.2. Equipos de cómputo

Para reducir el consumo de los equipos de cómputo, se lanza también el plan de comunicación de la figura 79, donde se dan a conocer las buenas prácticas en el uso de la computadora, recordando que el monitor es el elemento que más consume en un equipo de cómputo y de allí la recomendación de apagarlo cuando no se está utilizando.

La figura 75 muestra el ahorro estimado que se podría tener al desconectar completamente, durante las noches y en fines de semana, los aparatos eléctricos que consumen energía mientras están solo conectados o en *stand by*, el cual asciende a Q. 458,26.

### 3.2.3. Oasis

Los oasis de café generalmente están compuestos por la cafetera eléctrica (1 500 watts) y el dispensador de agua pura fría-caliente (700 watts), se sugiere utilizar únicamente el dispensador de agua con café instantáneo e inhabilitar las cafeteras eléctricas, la figura 80 muestra los cálculos y el ahorro estimado de Q.1 219,68 que se obtendría.

Figura 80. **Ahorro estimado al deshabilitar las cafeteras eléctricas**

Aparatos Eléctricos	Cantidad	Watts	Horas que permanecen encendidos al día	Días usados en el mes	Costo en Quetzales (kWxhorasxQ.1.76/kWh)
Oasis	1	1500	7	22	Q. 406,56
Oasis	1	1500	7	22	Q. 406,56
Oasis	1	1500	7	22	Q. 406,56
<b>Costo total por cafeteras eléctricas</b>					<b>Q. 1 219,68</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Aplicación de plan de mejora

Las figuras 81 y 82 muestran el material utilizado para el plan de comunicación, Campaña verde para promover la reducción del consumo energético en oficina nacional, que se llevó a cabo con el apoyo del departamento de comunicaciones. La campaña, basados en las respuestas por correo electrónico, tuvo gran aceptación por parte del público meta, quienes se mostraron entusiastas en apoyarla.

Se aprovecha el recurso de la tecnología al hacer promoción de los materiales publicitarios a través de la página web y redes sociales institucionales, con lo que se consigue, también, captar personas ajenas a la institución.

Figura 81. **Material para las buenas prácticas en el uso de la computadora**



Fuente: Departamento de Comunicaciones, VMG.

Figura 82. **Material para las buenas prácticas de apagado de luces**

**CAMPAÑA VERDE**

## Economicemos energía aprovecha la luz natural

Visión Mundial


- Abra las cortinas y/o persianas para que entre la luz solar y apague las luces que están cerca de las ventanas.
- Oriente su puesto de trabajo para aprovechar al máximo la iluminación natural.

Una pared muy clara o una ventana por detrás o delante de usted dificulta el trabajo en la pantalla del computador. Si tiene una fuente de luz brillante por detrás, producirá resplandor por efecto del contraluz, mientras que si está por delante provocará reflejos.

**CAMPAÑA VERDE**

## Economicemos energía apaga la luz de tu oficina

Visión Mundial



- Al salir a reuniones
- Cuando vayas a almorzar
- Si eres el último en irte.

Fuente: Departamento de Comunicaciones, VMG.

Figura 83. Plan de comunicación a través de las redes sociales



Fuente: Departamento de Comunicaciones, VMG.



Figura 84. Extracto del boletín interno mensual y pegado de anuncios en interruptores

CENTRAL

**Economicemos energía**  
**Aprovecha la luz natural:**

Abre las persianas para que entre la luz solar y apaga las luces que están cerca de las ventanas.

**Participamos en la Feria de Soluciones Nutricionales**



Del 29 al 31 de mayo se realizó la I Feria Anual de Soluciones Nutricionales, organizada por la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional y otras organizaciones miembros del proyecto "Despertemos 2012". El objetivo de la feria fue reunir en un mismo espacio a los principales actores que ya están trabajando por solucionar la problemática de la desnutrición. La actividad sirvió para profundizar en el problema de la desnutrición, sus causas e identificar cuáles serán las acciones siguientes para disminuir los índices, así como unir esfuerzos y apuntar hacia un mismo objetivo.

Visión Mundial, junto a otras 30 organizaciones nacionales e internacionales, participó con la colocación de un stand informativo en donde se presentó el Modelo Corazón en Familia, que ayuda a prevenir que se presenten más casos de desnutrición en las comunidades y las capacitaciones a madres guías a través de la iniciativa de "La Olla Común", que es un método para nutrirse con alimentos producidos localmente.



Además de algunos colaboradores de la ON, participaron madres guías del PDA Nuevo Amanecer, quienes compartieron con otras organizaciones sus experiencias en sus comunidades. También un grupo de niñas y niños del Centro de Juego y Aprendizaje de este PDA tuvieron la oportunidad de visitar los stands en la Feria y realizaron una visita especial al Zoológico La Aurora.



Economicemos energía  
apaga la luz de tu oficina

- Al salir a reuniones
- Cuando vayas a almorzar
- Si eres el último en irte.









Fuente: Departamento de Comunicaciones, VMG.

### 3.3.1. Áreas de mejora, medidas para reducción de consumo y responsables

La Tabla XI muestra las medidas para reducción del consumo eléctrico aplicado a cada área de mejora, de implementarse estas medidas, se estima un ahorro de Q. 5 590,76 mensuales.

Tabla XI. Resumen de plan de mejora

Áreas de mejoramiento	Medidas para reducción de consumo	Ahorro total estimado	Responsable(s)
Oasis de café y te	Deshabilitar cafeteras eléctricas y utilizar únicamente el dispensador de agua con café instantáneo.	693 kWatts /mes, Q. 1 219,68 aprox.	Coordinación de servicios administrativos.
Luminarias	Sustituir luminarias de tubos de fluorescentes de 4x40 y 4x32 watts por bombillos compactos fluorescentes.	2240 kWatts / mes, Q. 3 942,82 aprox.	Gerencia administrativa.
Consumo vampiro en eléctricos	Desconectar completamente los aparatos que consumen energía mientras solo están conectados, durante las noches y fines de semana.	243 kWatts /mes, Q. 428,26 aprox. (ver figura 75)	Gerencia administrativa.
Plan de comunicación	Concientizar al personal en las buenas prácticas de apagado de luces y del uso de la computadora.		Gerencia de comunicaciones.
<b>Ahorro mensual estimado</b>		<b>Q. 5 590,76</b>	

Fuente: elaboración propia.



## **4. FASE DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

### **4.1. Capacitación al personal**

Una capacitación al personal permitirá que la empresa se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan, debido a los cambios hechos al sistema de trabajo, también proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

#### **4.1.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Después de hacer modificaciones y actualizaciones a los procesos, procedimientos y políticas administrativas y financieras de la organización, se vuelve una necesidad conseguir que el personal afectado por los cambios reconozca y se apropie de los mismos. Para esto se utilizan metodologías como:

- Taller presencial de exposición, explicación, y evaluación de los cambios administrativos y financieros efectuados.
  - Participan todos los dueños de los procesos:
    - Gerentes y asistentes administrativos de PDA.
    - Gerentes, coordinadores financieros, contadores y asistentes administrativos de Oficinas Regionales.
    - Asistentes administrativos de Oficina Nacional.

- Presentaciones, exposición y resolución de casos, sección de preguntas y respuestas por parte de cada gerencia: Auditoría, Finanzas y presupuestos, Contabilidad, Compras y adquisiciones, Recursos Humanos, Administración y logística.
  - Evaluación del evento.
- Entrega de Manual Administrativo y Financiero actualizado.
  - Sesiones de reforzamiento para cada una de las cuatro oficinas de región, donde se resolverán dudas después del primer mes de implementación.

#### **4.1.2. Plan de capacitación**

Luego del análisis de las áreas en que la organización debe actualizar la a los empleados, se presenta un plan de capacitación, que tiene como objeto que todo el personal identificado, a quien atañe los cambios efectuados, sea socializado y enterado de estos, esperando lograr un apropiamiento de nuevos conocimientos.

#### **4.1.3. Beneficios y forma de interpretación del manual administrativo financiero**

Los beneficios que se obtienen al estudiar, actualizar y documentar los procesos de adquisiciones, contrataciones, recursos humanos, contabilidad, finanzas de proyectos, administración y logística, son evitar la burocracia y los reprocesos logrando claridad en las atribuciones de cada puesto.

Con un cuadro de mando actualizado y con montos ajustados a las necesidades actuales, se logra la descentralización de decisiones y se minimizan los tiempos de respuesta a las demandas al no tener que solicitar

todas las autorizaciones a las oficinas centrales, que para los programas ubicados en los municipios más lejanos significan horas de viaje.

El nuevo Manual Administrativo Financiero cuenta con las nuevas políticas autorizadas por la alta dirección, procesos y procedimientos que en su mayoría cuentan con flujogramas para más fácil comprensión.

Figura 85. **Plan de capacitación**

Fecha de realización: <b>03-11-2011</b>	<b>Fundación Visión Mundial Guatemala</b>	Elaborado por: Peter Estrada Rosas
<b>Título: PLAN DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>Introducción:</b> desarrollar temas relacionados con los nuevos procesos, procedimientos y políticas		
<b>Objetivo:</b> socializar y asegurar la comprensión y apropiación de los nuevos procesos elaborados.		
<b>Propósito:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificación de los procesos críticos identificados.</li> <li>• Hacer más eficientes las operaciones administrativas y financieras identificadas para agilizar la ejecución programática y financiera en la ON, OR y PDAs.</li> <li>• Reducir los tiempos de respuesta en los procesos críticos identificados.</li> <li>• Lograr el compromiso de los colaboradores y actores involucrados con la aplicación de los nuevos procesos y procedimientos.</li> </ul>		
<b>Área:</b> Programas de Desarrollo de Área, Oficinas Regionales.		
<b>Material a utilizar:</b> taller presencial, sesiones de refuerzo con grupos más pequeños, nuevo Manual Administrativo Financiero.		
<b>Tiempo asignado:</b> taller de 3 días. Sesiones de refuerzo por oficina regional, un día para cada región.		

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. **Exposiciones parciales y resultados obtenidos**

Las siguientes secciones muestran el trabajo realizado en tareas de capacitación, evaluación y reforzamiento brindado al personal, en eventos como un taller de varios días con un grupo grande de empleados y sesiones con grupos más reducidos y en lugares más cercanos a cada grupo. Las

metodologías son variadas como exposiciones de los expertos, dinámicas de integración, evaluaciones por casos y circuitos por temas.

#### 4.2.1. Taller administrativo financiero

Realización de un taller administrativo financiero de acuerdo al plan, con duración de 3 días (9, 10 y 11 de enero), donde participan un promedio de 92 personas:

- Gerentes y asistentes administrativos de 31 PDA.
- Gerentes, coordinadores financieros, contadores y asistentes administrativos de 4 Oficinas Regionales.
- Asistentes de división de Oficina Nacional.

Al inicio de este taller se entrega el nuevo Manual Administrativo Financiero, sobre el que se basan las exposiciones. Las actividades y facilitadores se presentan en la tabla número XII, actividades del taller administrativo financiero

Tabla XII. **Actividades de taller administrativo financiero**

HORA	ACTIVIDAD	FACILITADOR	OBSERVACIONES
<b>DÍA 1 LUNES 9 DE ENERO</b>			
12:00 - 12:45	Inauguración del evento	Suzenth Ramos	
12:45 – 13:00	Instrucciones generales de la actividad	Ligia Morales	Entrega de manuales y cuadros de autoridad
13:45 -14:15	Dinámica de presentación de participantes	Ligia Morales	Coordinadora Recursos Humanos
14:15 – 15:30	Nuevos niveles de autoridad	Jehú Yanes	Gerente de auditoría
15:30 – 16:30	Políticas contable-financieras <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja chica</li> <li>• Pagos</li> <li>• Fondo fijo</li> <li>• Gastos de viaje</li> <li>• Preguntas y respuestas</li> </ul>	Mayra Barrios	Contadora corporativa

Continuación de la tabla XII.

HORA	ACTIVIDAD	FACILITADOR	OBSERVACIONES
<b>DÍA 2 MARTES 10 DE ENERO</b>			
17:00 – 17:45	Aplicación de casos niveles de autoridad y políticas	Jehú Yanes	
17:45 – 18:30	Preguntas y respuestas	Jehú Yanes Mayra Barrios	
10:30 – 11:00	Herramientas Informáticas: • Solicitud de fondos	Peter Estrada	Tecnologías de información
11:00 – 13:00	Ejercicios prácticos: • Prueba: ingreso de solicitud de fondos trimestre 1 • Ingreso real en directo	Peter Estrada	<b>Indispensable tener:</b> • POA • Presupuesto aprobado
14:00 – 15:30	Políticas de admón. • Uso de vehículos • Activos fijos • Bodegas • Seguridad • TI	Carlos Ordóñez	Gerente administrativo
15:30 – 16:15	<b>Dinámicas integradoras</b>	<b>Guillermo Barrios</b>	<b>Mas 3 facilitadores</b>
16:15 – 17:00	Políticas y procedimientos de compras	Rodolfo Grajeda	Gerente de adquisiciones
17:00 – 18:00	Herramientas informáticas: • Proceso de compras	Peter Estrada	Tecnologías de información
18:00 – 18:30	Preguntas y respuestas		
<b>DÍA 3 MIÉRCOLES 11 DE ENERO</b>			
8:00 -9:30	Contratos de trabajo	Dania Girón	Depto. Legal
10:00 – 12:00 <b>RONDAS:</b> 1)10:00-10:30 2)10:30-11:00 3)11:00-12:30 4)11:30-12:00	Circuito en salones: grupos por regiones Salón 1: Finanzas Salón 2: Recursos Humanos Salón 3: Compras Salón 4: Administración	Jesús Emilio Porón Ligia Morales Rodolfo Grajeda Carlos Ordoñez Peter Estrada	
12:00 – 13:00	<b>Revisión de los resultados del equipo 2 de BT:</b> • Lecciones aprendidas • Recomendaciones • Compromisos • Próximos pasos	Suzenth Ramos	
14:00 – 14:30	Evaluación de la actividad	Ligia Morales	
14:30 – 15:00	Cierre del evento	Dora María Peláez	

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.2. Test de comprensión de nuevos procesos y procedimientos**

La evaluación de los conocimientos adquiridos durante el taller administrativo financiero se realiza mediante la exposición de casos por parte de los facilitadores y posterior resolución después de la intervención de los participantes, el tercer día de trabajo se realizan circuitos donde grupos más pequeños se rotan en diferentes salones, para abordar temas específicos.

##### **4.2.2.1. Evaluación por casos, área de bodega**

Se encuentra trabajando como asistente administrativo de la asociación de desarrollo, dentro de sus responsabilidades está llevar un control cardex de todos los movimientos de inventario. Al inicio del día de hoy, la asociación cuenta en su inventario de suministros de oficina y se originan los siguientes sucesos:

- Teniendo en cuenta que la asociación utiliza el sistema PEPS, usted está recibiendo un pedido que viene amparado con la factura # 354 de la empresa Suministros, S.A. Después de descargar el picop se da cuenta que hacen falta 100 unidades de cuadernos media carta, pero que también le sobran 100 unidades de cartapacios carta ¿se lo debe de decir al representante de la empresa de suministros? ¿qué otra acción haría con este representante, a quienes más lo reportaría?
- Cuando termina de estibar el producto que acaba de recibir, el gerente le solicita entregar las órdenes 125 y 126 de inmediato, ¿Cual producto utilizaría, el que acaba de recibir o el que ya estaba en inventario?

- El técnico de educación llega a buscarlo porque tiene una reunión con un colaborador muy importante y necesita entregar 2 cuadernos media carta, como va retrasado a la cita le pide que se los entregue en ese momento. Teniendo en cuenta que el procedimiento para el manejo de suministros indica que todo producto debe salir con una nota de envío firmada por su jefe, ¿usted le daría los cuadernos para que los lleve a la cita o pediría primero la autorización de su jefe inmediato?

#### **4.2.2.2. Evaluación por casos, área de activos fijos**

Considerando si se es el gerente de un PDA que cierra operaciones durante el presente año fiscal, al que le quedan 10 meses para que termine. La administración de la ON llegó a hacer una toma física de inventario y encontró las siguientes observaciones en el inventario de activos fijos:

- Dos motos que tienen 2 años de estar paradas en la sede del PDA, porque la reparación es casi el valor de una nueva (aproximadamente el 75 por ciento). Una de las motos está a nombre de VMG, la otra a nombre de la asociación. ¿Qué acciones tomaría para solucionar este problema?
- Dos cámaras digitales, 3 escritorios, 1 monitor, 2 CPU, 8 sillas, 2 estanterías, 1 impresora, en mal estado, con piezas rotas y llenas de polvo. ¿Qué haría con estos activos fijos?
- Al momento de hacer la revisión del inventario que tiene asignado el asistente administrativo, no encuentran una cañonera, según la explicación del asistente la está utilizando patrocinio para un taller en la escuela local, ¿qué documento de respaldo debe presentar el asistente administrativo? Si no tiene documento de respaldo, ¿qué acciones debe tomar el representante de la ON?

#### 4.2.2.3. Evaluación por casos, adquisiciones

Un PDA de la región de Oriente, realizó una replanificación y determinó que tiene Q15 000,00 disponibles para equipar la oficina del PDA. El Gerente decide que los fondos deben ser utilizados para la adquisición de un equipo de cómputo. Subraye lo que a su criterio se debe hacer en este caso

- Opción 1: averigua a través de su oficina regional, las especificaciones técnicas del equipo y realiza el procedimiento de cotización, evalúa las ofertas y adjudica.
- Opción 2: envía la requisición a la ON para que a través de ellos se realice la adquisición de forma integrada, con un informe técnico del coordinador de TI, para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos por la Confraternidad.
- Opción 3: envía la requisición a la Oficina Regional para que a través de ellos se realice la adquisición.

Un PDA requiere la contratación de una consultoría para llevar a cabo un estudio para la crianza de ganado porcino. El PDA tiene disponible en su POA Q.80 000,00 para llevar a cabo dicha consultoría. Usted como responsable del proceso, ¿qué haría?

Un PDA de la Región del Centro, tiene planificada la adquisición de un horno para tostar granos. El monto estimado de la compra es de Q.75 000,00. Para iniciar el procedimiento de cotización, ¿usted qué haría?

- Opción 1: solicita la aprobación al gerente del PDA.
- Opción 2: solicita la aprobación del gerente regional y pide a la ON apoyo para que lleve a cabo el procedimiento de cotización.



- Opción 3: solicita la aprobación al gerente regional y con ella inicia el procedimiento de cotización.

#### **4.2.2.4. Evaluación por casos, área de vehículos**

El asistente administrativo de la OR tiene bajo su responsabilidad los vehículos, por lo que se encuentra con los siguientes casos:

- A un vehículo le faltan 40 kilómetros para llegar al servicio, en la agenda no tiene ningún viaje programado en los siguientes 5 días, sin embargo, después de este período va a necesitarlo el gerente para ir a un taller a la ON ¿en qué momento haría el servicio?
- Al entregar un vehículo a la coordinadora de patrocinio, esta persona regresa a los 5 minutos, porque se dio cuenta que el vehículo tiene un golpe en la puerta del piloto, el cual no le habían reportado y no se había dado cuenta. ¿qué haría para saber qué pasó con el vehículo?
- El día anterior ha llevado otro vehículo a servicio menor al taller autorizado, no había tenido reportes de que el vehículo tuviera algún fallo, sin embargo le notifican que es necesario cambiar las pastillas de frenos por estar gastadas, usted recuerda que las habían cambiado en el servicio anterior, pero en otro taller porque en ese momento el vehículo estaba en la ON ¿qué acciones tomaría? ¿autoriza el cambio de pastillas?
- Antes de retirarse de las acciones del día, recibe la llamada del gerente regional porque se encuentra en un PDA y por la hora considera que estará regresando después de las 18:30 horas y que guardará el vehículo en su casa para llevarlo a la OR hasta el día siguiente ¿qué le diría y qué acciones tomaría?

#### 4.2.2.5. Evaluación por casos, contrataciones

La Asociación Amigos de Guatemala necesita contratar a diez personas que levantarán encuestas en una comunidad de la localidad, en un plazo que no superará los quince días. Oportunamente la Asociación les indicará qué es exactamente lo que necesita y cómo desea que realicen el trabajo, ¿qué modalidad de contratación emplearía usted como presidente de la Asociación para contratar a estas personas, sin crear riesgos para la entidad contratante?

El señor Juan Pérez contratará a Miguel Juárez para revisar la redacción y el estilo de un manual; el señor Pérez facilitará al señor Juárez, una computadora, y de celebrarse el contrato, ambos mantendrían dos reuniones al mes para revisar los avances. El señor Miguel Juárez sería responsable de entregar el documento en dos meses contados a partir de la suscripción del contrato. A su juicio: ¿se está en presencia de un contrato de servicios o de un contrato de obra; sería el contrato de naturaleza civil o mercantil?

Tabla XIII. **Actividades de sesiones de refuerzo y resolución de dudas**

ACTIVIDAD	FACILITADOR	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Herramientas informáticas</li><li>• Flujo del proceso de compra</li><li>• Requisiciones de compra</li><li>• Orden de pago a proveedores</li><li>• Pagos de servicios</li><li>• Solicitudes de fondos</li></ul>	Peter Estrada	Tecnologías de información
<ul style="list-style-type: none"><li>• Compras directas</li><li>• Procesos de compra</li><li>• Compras de oficina nacional y de PDA</li><li>• Cuadro comparativo</li></ul>	Rodolfo Grajeda	Gerente de adquisiciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planilla</li><li>• Liquidaciones de caja chica</li><li>• Liquidaciones de fondo fijo</li><li>• Replanificaciones presupuestarias</li></ul>	Jesús Poron	Coordinador de presupuestos

Fuente: elaboración propia.

### 4.2.3. Sesiones de refuerzo y resolución de dudas

Se realizan sesiones participativas para reforzar las explicaciones del taller y resolución de dudas en cada una de las oficinas de región, las personas convocadas fueron los asistentes administrativos de PDA y región, contadores y coordinadores financieros, los participantes se muestran en los listados.

Figura 86. Asistentes a sesión de refuerzo región San Marcos

SOCIEDAD DE DESARROLLO LOS DIAMANTES ASERIO EL SINAI				Visión Mundial
PLANILLA DE ASISTENCIA				
O.	Nombre	PDA	PUESTO	FIRMA
1	Vicky Hidalgo	Oficina Regional	Asistente Admón	
2	Roberto Rafael	✓	Coord. financiero	
3	Rodolfo Fuentes	Nueva Progreso España	Asistente Admón.	
4	Byron Agueda	Diamantes	Asistente Administrativo	
5	Sara López y López	El Tumbador	Asistente Administrativo	
6	Luisa Yajanelly Manzón M.	Nuevas Horizontes	Asistente Administrativo	
7	Rodolfo Garajeda	ON	Gte. Adquisiciones	
8	Moises Barrios	ADRIM Alemania	Asistente Administrativo	
9	Osval López	Admón España	✓	
10	Willson Fuentes	AASDIMA	Asist. Admón	
11	Peter Estrada	ON	FI	
12	Jesus Emilio	ON	Coord. Person.	
13	Israel Velasquez	ON	TECNICO FINANCIERO	
14	Romeo Lopez	Oficina Regional	Contador Regional	
15	Marcos Fuentes	Oficina Regional	Contador	

Fuente: elaboración propia.

Figura 87. Asistentes a sesión de refuerzo región Central

Listado de Asistencia				
CAPACITACIÓN - USO DEL PORTAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				
14 de febrero 2012 - Oficina Nacional				
No.	Nombre	Cargo	PDA/Oficina	Firma
1	Jorge Mario Ajojon	Asistente Administrativo	Ixim Achí	
2	Ervin Mercar	Asistente Administrativo	Asodisa	
3	Manuel Sagastume	Asistente Administrativo	KaKaNaOj	
4	Ingrid Cholotio	Asistente Administrativo	Cotzij Ya	
5	Karen Martínez	Asistente Administrativo	Palencia	
6	José David Tepeu	Asistente Administrativo	Nuevo Amanecer	
7	Ludwin Cortave	Asistente Administrativo	Tinamit Junam	
8	Nanci Muñoz	Contadora	Región Central	
9	Eli De La Cruz	Contador	Región Central	
10	Cindy Rivera	Asistente Administrativo	Región Central	
11	Peter Rodolfo Estrada	Tecnologías de Información	Oficina Nacional	
12	Rodolfo Grajeda	Gerente de Compras	Oficina Nacional	

Fuente: elaboración propia.

Figura 88. Asistentes a sesión de refuerzo región Huehuetenango

LISTADO PARTICIPANTES			
CAPACITACION PORTAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			
22-Feb-12			
OFICINA REGIONAL HUEHUETENANGO			
No.	NOMBRE	PUESTO	FIRMA
1	Rodolfo Grajeda	Gte. Adquisiciones	
2	Peter Posas	Asistente Admin	
3	Mildred Vasquez Ordoñez	Coord. Financ	
4	Edna Oliver Recinos Pérez	Asistente Admin. Exta.	
5	Erika Elizabeth Recinos Cobón	Asistente Admin. Sta. Barbara	
6	D. Orlando Mendoza Gomez	Asistente Administrativo San Juan Atitán	
7	Diana Cristina Rivas Calderón	Asist. Adm. Region	
8	PETER ESTRADA ROSAS	TI	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3. Exposición final y resultados obtenidos

Realización de la encuesta al personal que ha participado en las capacitaciones para conocer sus inquietudes y saber si fueron cumplidas sus expectativas, del mismo modo, se recogen las recomendaciones, áreas de mejora y una lista de aprendizajes identificados en orden de ponderación.

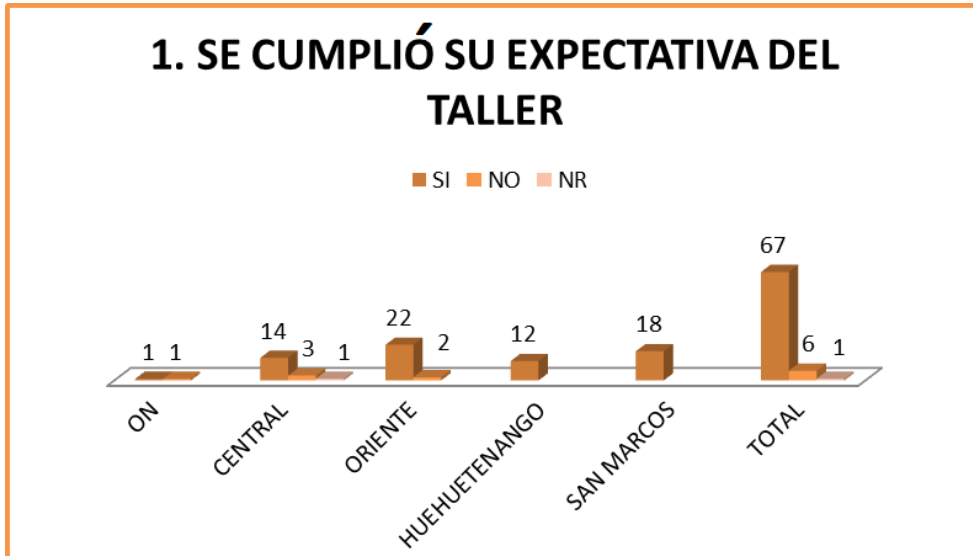
El total de personas encuestadas fueron 92, de estas 18 no devolvieron la encuesta, por lo que se hace el análisis con base en las 74 restantes, distribuidas por región, como se muestra en la tabla XIV.

Tabla XIV. Encuestas recogidas por región

REGIÓN	BOLETAS RECIBIDAS
Oficina Nacional	2
Central	18
Oriente	24
Huehuetenango	12
San Marcos	18
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

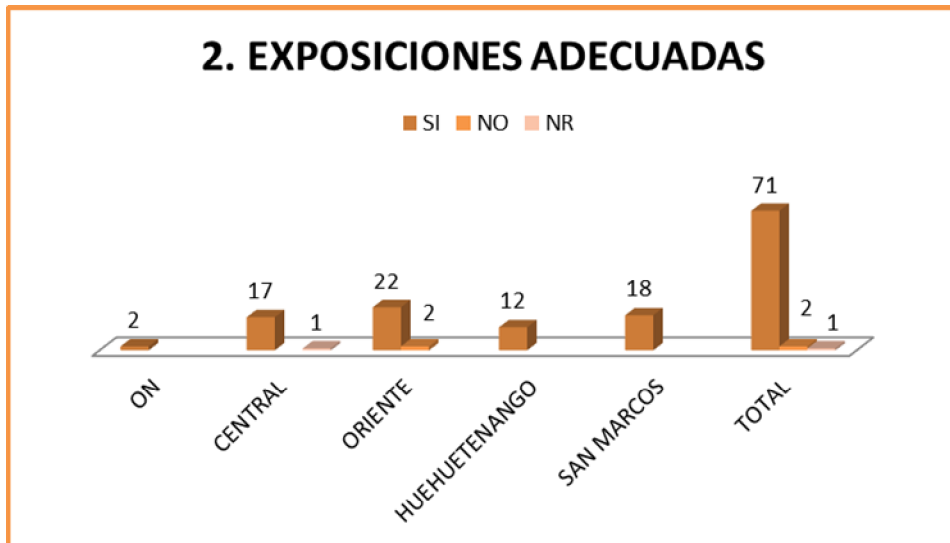
Fuente: Recursos Humanos, VMG

Figura 89. ¿Fueron alcanzadas sus expectativas del taller?



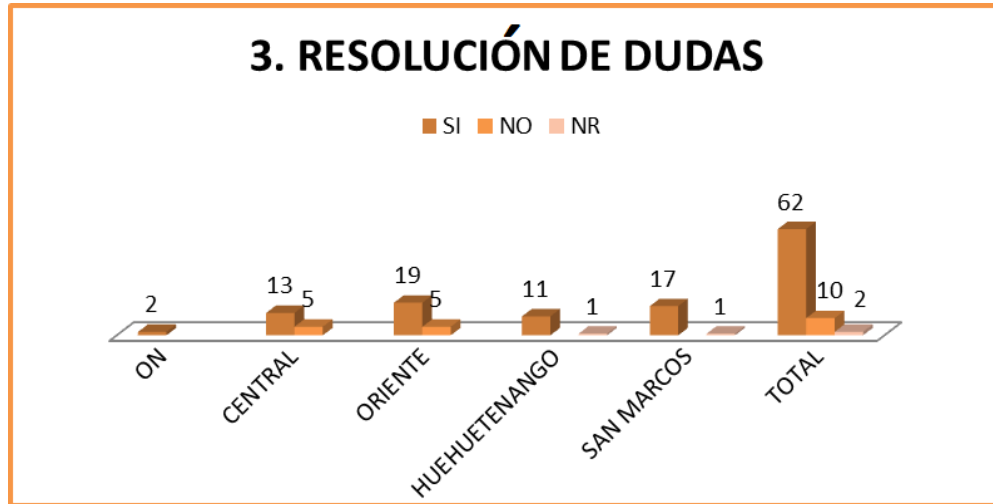
Fuente: Recursos Humanos, VMG

Figura 90. ¿Las exposiciones fueron claras y precisas?



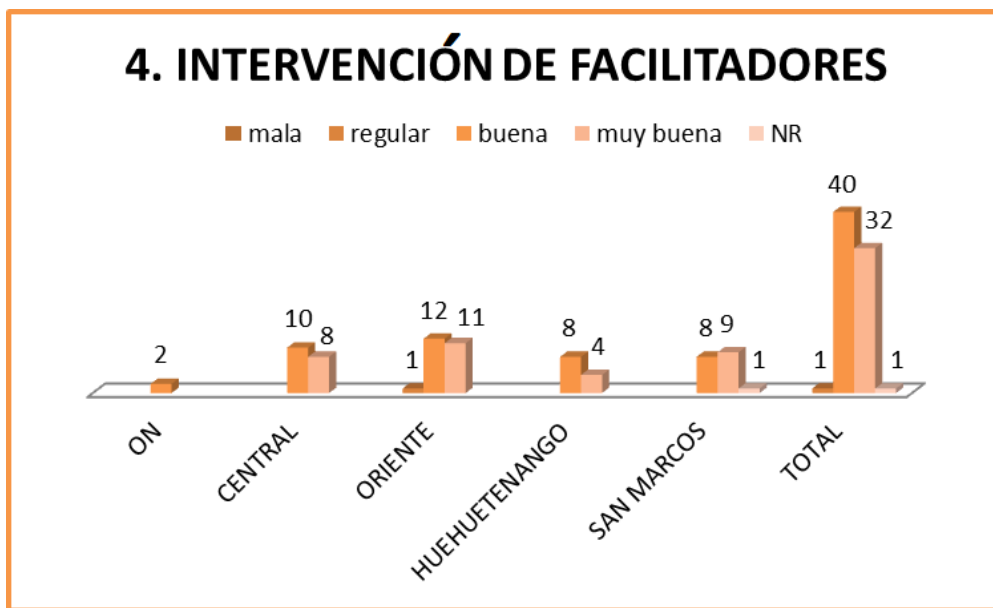
Fuente: Recursos Humanos, VMG

Figura 91. ¿Fueron resueltas sus dudas?



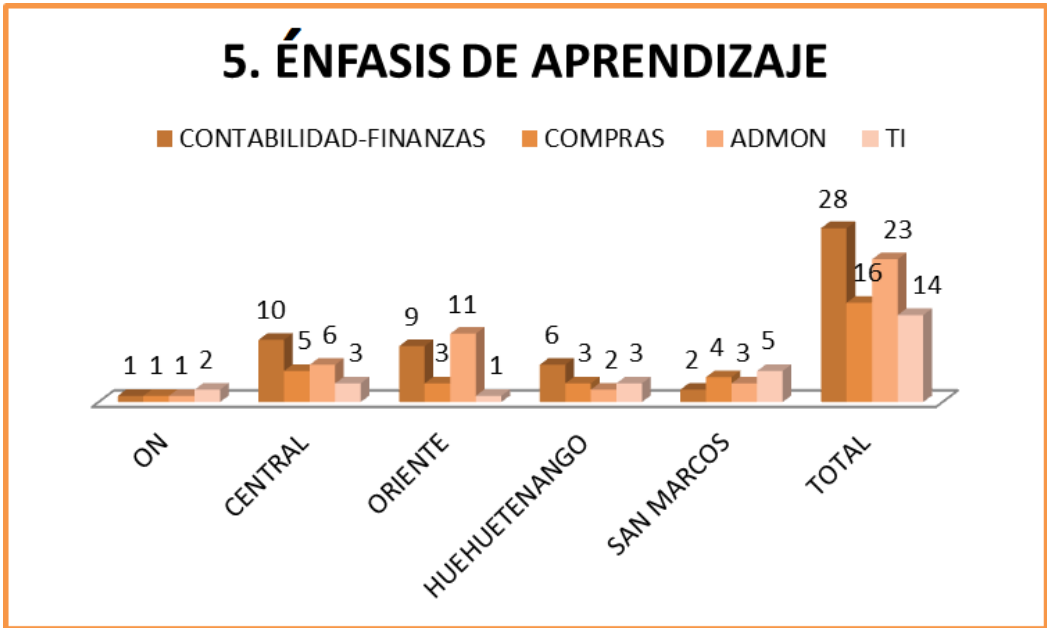
Fuente: Recursos Humanos, VMG.

Figura 92. ¿Cómo le pareció la intervención de los facilitadores?



Fuente: Recursos Humanos, VMG.

Figura 93. Enumere los principales aprendizajes que obtuvo del taller



Fuente: Recursos Humanos, VMG.

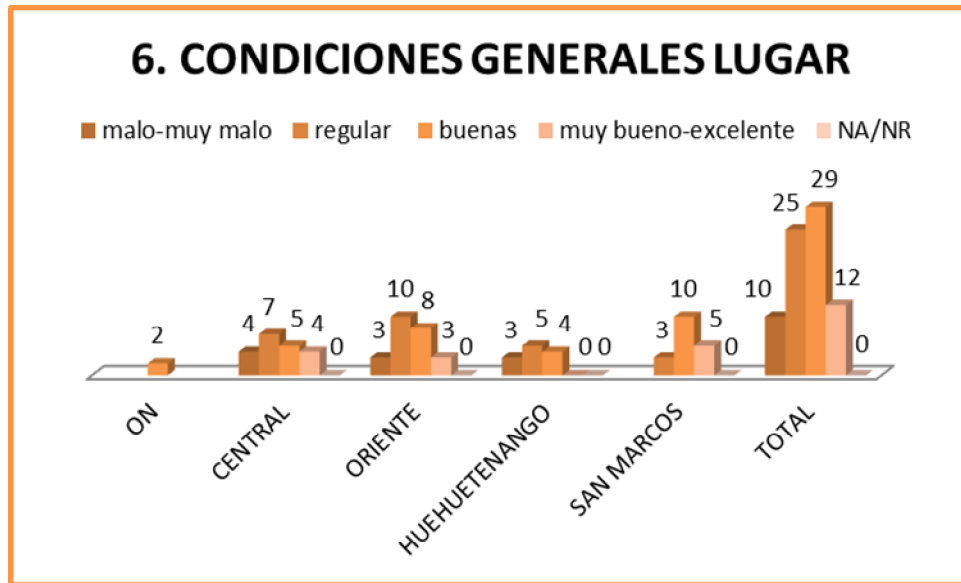
Figura 94. Lista de aprendizajes identificados en orden de ponderación

REGIÓN	ajustes a políticas	cuadro autoridad	actitud frente a cambios	manual actualizado	rendición de cuentas- mayordomía	nuevos sistemas de trabajo	trabajo en equipo	elaboración de presupuestos informes financieros	nr
ON	1	2							
CENTRAL	19	3		2	1			1	
ORIENTE	16	3	6	2	4	3	1	1	1
HUEHUETENANGO	7	5		1					
SAN MARCOS	9	2	2	2	1	2	2	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Fuente: Recursos Humanos, VMG.



Figura 95. ¿Cómo le parecieron las condiciones en general del lugar?



Fuente: Recursos Humanos, VMG.

Figura 96. ¿Qué se puede mejorar de la logística del evento?

REGIÓN	proyección	instalaciones	alimentación	hospedaje	tiempos-horarios	felicitaciones-buena-excelente	no obligar a hospedarse	apego a la agenda-tiempos	sonido-micrófono	anunciar anticipado	material para todos	ventilación	más tiempo herramientas TI	contar con internet	nada/nr
ON	1									1					
CENTRAL		1	3	1	1		4	3	1	2	1	2	1		
ORIENTE	1	2	1	1	4	4		1			1				5
HUEHUETENANGO	12	6	4	3	3				1						
SAN MARCOS	1	3	2	5	1	2			2	1				1	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Fuente: Recursos Humanos, VMG.



## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de la problemática de la empresa utilizando las herramientas de FODA y causa-efecto, permitió establecer e implementar estrategias con el fin de agilizar las operaciones, algunas de estas son: actualizar el cuadro de autoridad, documentar y actualizar los sistemas críticos en un nuevo Manual Administrativo y Financiero y capacitación al personal.
2. Un análisis al cuadro de autoridad de la organización mostró que las decisiones se encontraban concentradas en la alta dirección y en pocas personas. La actualización a este cuadro de autoridad descentralizó las decisiones y aprobaciones, empoderando a los mandos medios, y de esta forma se logró la agilización de los procesos que se realizan en los programas de campo.
3. Según muestra la exposición final y resultados obtenidos de la sección 4.3 de la página 200, la modalidad de capacitación presencial y sesiones de refuerzo permitieron a los involucrados conocer e interpretar los cambios contenidos en el nuevo Manual Administrativo y Financiero.
4. Después de un análisis al consumo eléctrico de la organización se logró identificar los principales indicadores del gasto, lo que permitió elaborar una estrategia para disminuir el consumo y un plan de mejora con un ahorro estimado de Q.5 590,76 al mes (tabla XI, pág. 194).

5. A través de la revisión al Manual Financiero y Políticas Actuales de la institución, se evidencia que únicamente existe respaldo escrito, pero a la vez desactualizado, para las áreas de finanzas, contabilidad y compras. Mediante sesiones de trabajo en equipo, se documentan y actualizan las políticas, procesos y procedimientos, que servirán de soporte al personal para llevar a cabo sus labores diarias de una manera más ordenada, estandarizada y eficiente, en las áreas de administración, logística, compras, recursos humanos, finanzas, contabilidad y auditoría.
6. El personal de las oficinas centrales adquirió conocimientos de producción más limpia y se mostró entusiasta en el ahorro energético, mediante una campaña de socialización de las buenas prácticas de apagado de luces y uso de computadora.
7. Por medio de la elaboración, revisión y contextualización de 52 flujogramas, se dan a conocer de forma gráfica la secuencia de cada actividad en los procesos administrativos y financieros.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar la metodología utilizada para identificar y abordar otras necesidades, que si no fueron identificadas como críticas en la primera fase, afectan el óptimo desarrollo de las operaciones en la organización
2. Realizar una consulta a todos los usuarios de los nuevos procesos y procedimientos, herramientas automatizadas y Manual Administrativo y Financiero; con el fin de conocer las bondades y dificultades que surgen de la implementación en campo y elaborar un plan de acción para completarlos y mejorarlos.
3. Diseñar módulos virtuales interactivos de capacitación, que propicien la participación de todos los involucrados; para afianzar los conocimientos previos y los ya adquiridos. Buscando el mejor manejo de los recursos existentes dentro de la organización.
4. Aplicar la metodología de la Producción más Limpia, haciendo uso de las experiencias adquiridas con el proceso de ahorro de energía eléctrica, enfocándola al uso responsable del papel.
5. Utilizar las herramientas y lecciones aprendidas para el estudio de los procesos administrativos-financieros y aplicarlas en otras divisiones programáticas y técnicas.



## BIBLIOGRAFÍA

1. DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 9a ed. México: Pearson Educación, 2003. 336 p.
2. GUTIÉRREZ, Humberto. *Calidad total y productividad*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 2010. 363 p.
3. HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E.; SLOCUM, John W. *Administración, un enfoque basado en competencias*. 11a ed. México: Cengage Learning, 2009. 669 p.
4. NIEBEL, Benjamín; FREIVALDS, Andris. *Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseño del trabajo*. 11a ed. México: Alfaomega, 2004. 745 p.
5. SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. *Preparación y evaluación de proyectos*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 1989. 390 p.