



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

**CREACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS
COORDINACIONES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL
INTEGRAL (ADRI)**

Carlos Alberto Contreras Juárez

Asesorado por la M.A. Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, marzo de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**CREACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS
COORDINACIONES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL
INTEGRAL (ADRI)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

CARLOS ALBERTO CONTRERAS JUÁREZ

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2017

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic Garcia
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

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:

CREACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS COORDINACIONES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL (ADRI)

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, con fecha marzo del 2015

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials 'CA' and a surname, with a long vertical line extending downwards from the end of the signature.

Carlos Alberto Contreras Juárez

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 23 de septiembre de 2016.
REF.EPS.DOC.686.09.16.

Ingeniera
Christa Classon de Pinto
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Classon de Pinto:


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, **Carlos Alberto Contreras Juárez**, Carné No. **8912012** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **CREACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS COORDINACIONES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL (ADRI)**.

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. Sigrid Alitza Calderón de León
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



SACdL/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 23 de septiembre de 2016.
REF.EPS.D.384.09.16

Ingeniero
Juan José Peralta
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Peralta:

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **CREACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS COORDINACIONES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL (ADRI)**, que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Carlos Alberto Contreras Juárez** 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 por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Christa Classon de Pinto
Directora Unidad de EPS

CCdP/ra



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.155.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **CREACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS COORDINACIONES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL (ADRI)**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alberto Contreras Juárez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2016.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.035.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **CREACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS COORDINACIONES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL (ADRI)**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alberto Contreras Juárez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2017.



/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

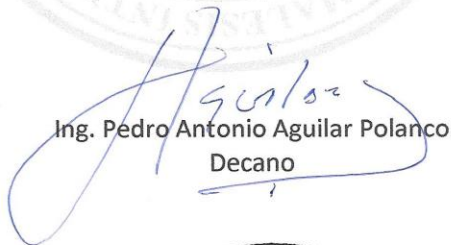


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 154.2017

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: **CREACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS COORDINACIONES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL (ADRI)**, presentado por el estudiante universitario: **Carlos Alberto Contreras Juárez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, marzo de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser luz en mi vida y cuidar de mis pasos.
Mis padres	Carlos Antonio Contreras Schleeauf y Carmen Izabel Juárez de Contreras, por su amor, enseñanzas y lucha incansable.
Mi esposa	Glenda Ninet Chacón de Contreras, por su amor incondicional y recorrer a mi lado la carrera de la vida.
Mis hijos	Carlos Andrés, Luisa Fernanda, Diego Antonio y Rodrigo Alejandro Contreras, para motivarlos a concluir cada proyecto en sus vidas de forma esforzada y valiente.
Mis hermanos	Douglas, Selvyn y Tony Contreras, por el privilegio de haber crecido y aprendido juntos.
Mis suegros	Leonel Chacón y Berta Lidia de Chacón, por su confianza y ser un ejemplo en mi vida.
Mis sobrinos	Por su cariño.
Mis amigos	Por cada momento vivido.

AGRADECIMIENTOS A:

**Asociación para el
Desarrollo Rural
Integral (ADRI)**

Por abrir sus puertas y permitirme desarrollar este trabajo de graduación.

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por formarme en sus aulas y ser mi centro de enseñanza profesional.

Mis docentes

Agradezco a todos los docentes por haber brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento.

Mi aserora

Inga. Sigrid Calderón de León, por su vocación y facilitación en este proceso.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL	1
1.1. Descripción.....	1
1.2. Misión	2
1.3. Visión.....	2
1.4. Valores	2
1.5. Meta organizacional.....	2
1.6. ¿Qué es lo que realizan?	3
1.7. ¿Quiénes son?	4
1.8. ¿Cuánto tiempo tiene de existencia?	5
1.9. Estructura organizacional	5
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL - MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL	7
2.1. Diagnóstico de la situación actual de la institución	7
2.1.1. FODA General Asociación para el Desarrollo Rural Integral.....	7

2.1.2.	Estrategias para el análisis FODA de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral	9
2.1.2.1.	Estrategia FO - Fortalezas y Oportunidades - (Maxi-Mani)	11
2.1.2.2.	Estrategia DO - Debilidades y Oportunidades - (Mini-Maxi)	11
2.1.2.3.	Estrategia FA - Fortalezas y Amenazas - (Maxi - Min)	12
2.1.2.4.	Estrategia DA - Debilidades y Amenazas - (Mini - Mini)	13
2.1.3.	Localización de instalaciones físicas utilizadas por la Asociación para el Desarrollo Rural Integral	13
2.1.4.	Descripción de las áreas administrativas asignadas a los proyectos	14
2.1.4.1.	Coordinaciones.....	15
2.1.5.	Análisis de condiciones	17
2.1.5.1.	Clasificación y orden en las áreas de trabajo para uso administrativo de ADRI.....	20
2.2.	Manuales administrativos por su contenido.....	23
2.2.1.	Manual de Puestos y Funciones.....	23
2.2.1.1.	Clasificación de puestos	24
2.2.1.2.	Descripción de Puestos y Funciones ...	26
2.2.1.3.	Definiciones básicas	26
2.2.2.	Manual de Perfil de Puestos	63
2.2.3.	Manual de Procedimientos	77
2.2.3.1.	Política de operación	77
2.2.3.2.	Definición de los procedimientos	78

	2.2.3.2.1.	Importancia de los flujogramas y su aplicación en ADRI	78
	2.2.3.3.	Descripción de los procedimientos y flujogramas	80
	2.2.3.3.1.	Simbología de los flujogramas.....	81
	2.2.3.3.2.	Flujogramas de procedimientos y su descripción	83
2.2.4.		Manual de Políticas.....	93
	2.2.4.1.	Disposiciones generales	93
	2.2.4.1.1.	Generalidades del Manual	93
	2.2.4.1.2.	Descripción de las Políticas Institucionales .	95
	2.2.4.1.3.	Política de Recursos Humanos	95
2.2.5.		Manual de microcréditos	115
	2.2.5.1.	Generalidades del manual.....	115
	2.2.5.2.	Coordinación de Microcréditos	118
3.		FASE DE INVESTIGACIÓN - PROPUESTA DE AHORRO DE ENERGÍA EN LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL...	139
	3.1.	Situación actual de la empresa	140
	3.2.	Consumidores	145
	3.3.	Energía eléctrica.....	146
	3.4.	Instalaciones eléctricas.....	146
	3.5.	Equipo de cómputo y ventilación	147
	3.6.	Línea de acción – ahorro energético.....	149

3.7.	Plan de ahorro de energía.....	150
3.8.	Medidas para reducción de consumo.....	152
3.9.	Responsables del ahorro energético.....	153
3.10.	Uso de bombillas ahorradoras.....	156
3.11.	Uso de aparatos eléctricos de mejor calidad.....	158
3.12.	Sensibilización.....	159
3.13.	Colocación de rótulos.....	160
3.14.	Ahorro total estimado.....	162
4.	FASE DE DOCENCIA – PLAN DE CAPACITACIÓN GENERAL PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL.....	163
4.1.	Diagnóstico de las necesidades de capacitación.....	163
4.2.	Planificación de la capacitación.....	165
4.3.	Actividad de ADRI.....	166
4.4.	Justificación.....	166
4.5.	Alcance.....	166
4.6.	Fines del plan de capacitación.....	167
4.7.	Objetivos.....	167
4.8.	Meta.....	168
4.9.	Estrategias.....	168
4.10.	Recursos.....	169
4.11.	Planificación de las capacitaciones.....	170
4.12.	Programación anual de capacitaciones.....	173
4.13.	Evaluación de capacitaciones.....	174
4.14.	Costos del Plan de Capacitación.....	176
	CONCLUSIONES.....	179
	RECOMENDACIONES.....	181
	BIBLIOGRAFÍA.....	183

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama Asociación para el Desarrollo Rural Integral	6
2.	Área administrativa	15
3.	Ubicación de Coordinación de Proyectos	16
4.	Pasillo hacia áreas de las coordinaciones	17
5.	Sala de reuniones	18
6.	Área de cocina	19
7.	Conexiones para equipo de cómputo	19
8.	Sistema de agua	20
9.	Sección de gerencia de ADRI	21
10.	Instalación de servicio sanitario.....	22
11.	Flujograma procedimiento de implementación del proyecto	86
12.	Flujograma procedimiento de ejecución de fondos de proyecto	88
13.	Flujograma procedimiento para reporte de actividades coordinación de microcréditos.....	90
14.	Flujograma procedimiento aplicación de crédito.....	92
15.	Diagrama del consumo vs tiempo	142
16.	Diagrama consumo en Kw/hora vs tiempo (en meses).....	143
17.	Grafica de Ishikawa para análisis consumo de energía.....	144
18.	Tipo de bombilla y lámparas con duración media.....	157
19.	Rótulo de ahorro de energía	161
20.	Capacitación sobre uso de manuales administrativos	175
21.	Capacitación sobre uso de manuales administrativos	176

TABLAS

I.	Análisis FODA de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral	8
II.	Matriz de formulación de estrategias	10
III.	Clasificación de puestos según proyectos	25
IV.	Descripción de puestos y funciones.....	27
V.	Descripción de puesto de Coordinador de salud.....	29
VI.	Descripción de puesto de Técnico en Agua y Saneamiento Básico	33
VII.	Descripción de puesto de Técnico en educación y salud.....	36
VIII.	Descripción de puesto de Coordinador agrario	41
IX.	Descripción de puesto de Técnico Agrario.....	46
X.	Descripción de puesto de Desarrollo Económico.....	52
XI.	Descripción de puesto de Técnico en Generación de Ingresos	55
XII.	Descripción de puesto de Coordinador de Producción Agrícola y Alimentaria.....	58
XIII.	Descripción de puesto de Técnico en Producción Agrícola y Alimentaria	61
XIV.	Manual de Perfil de Puestos	64
XV.	Perfil de puesto-Coordinador de Salud	68
XVI.	Perfil de puesto-Técnico en Agua y Saneamiento Básico.....	69
XVII.	Perfil de puesto-Técnico en Educación y Salud.....	70
XVIII.	Perfil de puesto-Coordinador Agrario.....	71
XIX.	Perfil de puesto-Técnico Agrario.....	72
XX.	Perfil de puesto-Desarrollo Económico.....	73
XXI.	Perfil de puesto-Técnico en Generación de Ingresos	74
XXII.	Perfil de puesto-Coordinador en producción agrícola	75
XXIII.	Perfil de puesto-Técnico en producción agrícola	76

XXIV.	Procedimientos	80
XXV.	Simbología de los flujogramas	81
XXVI.	Descripción flujograma Implementación del proyecto.....	84
XXVII.	Descripción flujograma Ejecución de fondos de proyecto	87
XXVIII.	Descripción flujograma Reporte de actividades.....	89
XXIX.	Descripción flujograma Aplicación a Crédito	91
XXX.	Generalidades del Manual	94
XXXI.	Procedimientos de la contratación	96
XXXII.	Términos de empleo	99
XXXIII.	Políticas para códigos de conducta.....	104
XXXIV.	Política de evaluación del desempeño y desarrollo de capacidades.....	108
XXXV.	Política de terminación de contratos de trabajo.....	110
XXXVI.	Generalidades del manual	116
XXXVII.	Reglamento interno para el manejo de créditos	119
XXXVIII.	Consumo de energía eléctrica	141
XXXIX.	Plan de mejora en el servicio de energía eléctrica	154
XL.	Costos en los que incurrirá la institución para el cambio de focos y bombillas	158
XLI.	Cantidad necesaria de rótulos sobre el ahorro de energía eléctrica	162
XLII.	Formato de temas de capacitación hacia personal por tipo de rol.....	169
XLIII.	Planificación de capacitaciones	172
XLIV.	Programación anual de capacitaciones para ADRI	173
XLV.	Propuesta de presupuesto para el proceso de capacitación ADRI	177

GLOSARIO

Diagnóstico	Es el procedimiento a través del cual se establece la situación actual de una empresa o área específica, con el fin de plantear posibles mejoras o soluciones.
Estructura organizacional	Definida como las distintas maneras en que puede que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos.
Flujograma	Es una representación gráfica de un proceso.
Manual	Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.
Organigrama	Es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.
Procedimiento	Método de ejecutar una actividad con una secuencia de pasos.
Simbología	Conjunto o sistema de símbolos.

RESUMEN

La Asociación para el Desarrollo Rural Integral ADRI es reconocida en el medio como una organización exitosa e innovadora en la lucha contra la pobreza, esto por una serie de factores tales como responsabilidad, solidaridad, efectividad, cooperación e integridad.

Los programas que se ejecutan actualmente reflejan que internamente sus procesos son débiles debido a razones como poca colaboración del personal, desviación de la información, pérdida de tiempo en la ejecución de proyectos, mala administración del personal, falta de una inducción de puestos, la toma de decisiones es centralizada.

Estos argumentos fueron determinantes para proponer la elaboración de Manuales Administrativos para cada una de las coordinaciones y establecer en ellos las funciones y responsabilidades de sus colaboradores para alcanzar metas como asociación, así mismo establecer procedimientos para que los programas sean más efectivos. Esto dio como resultado un trabajo sistemático ordenado que permitirá alcanzar índices más elevados de productividad en el desarrollo y ejecución de proyectos.

Para la captación de información y datos se realizaron entrevistas, encuestas y procedimientos de observación de tareas.

OBJETIVOS

General

Elaborar manuales administrativos específicos para cada coordinación en la Asociación para el Desarrollo Rural Integral –ADRI-, estableciendo claramente funciones y responsabilidades, con el fin de alcanzar metas definidas por la organización.

Específicos

1. Diagnosticar el contexto de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral que provea insumos para el diseño de estrategias de mejora.
2. Estructurar manuales de puestos y funciones, perfil de puestos, procedimientos y políticas, para favorecer la intervención organizacional.
3. Diseñar un plan de ahorro de energía para la optimización de los recursos institucionales.
4. Proponer un plan de capacitación para la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

La asociación para el Desarrollo Rural Integral ADRI, es una organización sin fines de lucro, la cual funciona a través de donaciones, principalmente de la fundación EATING, con sede en Portland, Estados Unidos; de igual forma de compañías como TOMS shoes con sede en Santa Mónica, California, la cual, por cada par de zapatos vendidos, entrega un par nuevo a un niño de escasos recursos.

Al día de hoy, después de 5 años de existencia y ejecución de diversos proyectos, ADRI ha facilitado el desarrollo integral comunitario, mayormente en el municipio de Tukurú, Alta Verapaz, teniendo como resultado el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de las familias en el mejoramiento de sus condiciones de vida.

ADRI es reconocida como una organización no gubernamental (ONG) exitosa e innovadora en la lucha contra la pobreza, por la forma transparente y objetiva al momento de ejecutar y desarrollar proyectos. Actualmente trabajan en las áreas programáticas de salud, educación y formación, economía rural, seguridad alimentaria, medio ambiente, prevención y resolución de conflictos.

A pesar de este reconocimiento y de una aceptable ejecución de sus proyectos, ADRI no cuenta dentro de su estructura organizacional con manuales administrativos en las diferentes coordinaciones, lo que provoca duplicidad en los procesos y prolonga el tiempo de ejecución de los proyectos.

Por la importancia que tiene ADRI y ante la necesidad organizacional que tiene dicha asociación, se desarrollaron los "Manuales Administrativos para las coordinaciones de Asociación para el Desarrollo Integral - ADRI".

El presente informe de Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), fue estructurado de manera que se muestran cuatro capítulos:

En el primer capítulo se expone la descripción de la Asociación para el Desarrollo Integral, así como la visión, misión, valores y la estructura organizacional de la misma.

El segundo capítulo describe en forma global, el diagnóstico de la situación actual de ADRI en un cuadro FODA para cada coordinación, en el cual quedó evidenciada la falta de organización en los procesos y tiempos prolongados de ejecución de los proyectos de la asociación. A partir de lo que se identificó en el diagnóstico, se crearon los manuales administrativos: Manual de Puestos y Funciones, Manual de Perfil de Puestos, Manual de Procedimientos, Manual de Políticas y Manual de Microcréditos.

En el tercer capítulo se detalla la propuesta de ahorro de energía y agua para la asociación, basada en un diagnóstico de la situación actual de las oficinas y del uso eficiente del agua de ADRI.

En el cuarto capítulo se identifican las necesidades de capacitación en las coordinaciones de la asociación.

1. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL

1.1. Descripción

“La Asociación para el Desarrollo Rural Integral es una empresa mediana civil sin fines de lucro. Actualmente cuenta con 25 empleados permanentes, de quienes el 23 % lo constituyen personal del área administrativa financiera y el 77 % personal técnico de campo. La institución cuenta con dos oficinas, la primera se ubica en la 3ra. calle 8-43, zona 3, Cobán, A.V. y la segunda en el Barrio Guadalupe, Centro de Salud San Miguel Tucurú, A.V.”¹

“En ADRI se han implementado diferentes programas que aplican para diversas áreas, sin embargo, al conocer la estructura organizacional con la que cuenta ADRI, define adecuadamente la jerarquía de puestos; pero se identificó que carece de manuales administrativos en cada coordinación.”²

Se detectaron procedimientos ineficientes, reflejado en los tiempos que lleva cada actividad para ser ejecutada, falta de comunicación entre los encargados de cada coordinación, desconocimiento de normas y políticas de la fundación entre el personal y responsabilidades de cada puesto.

¹ Asociación para el Desarrollo Rural Integral.

² *Ibíd.*

1.2. Misión

“Asociación Civil sin fines de lucro, que facilita el desarrollo integral comunitario, fortaleciendo las capacidades y habilidades de las familias en pro de su bienestar y mejores condiciones de vida.”³

1.3. Visión

“Organización innovadora, exitosa en la lucha contra la pobreza, fortalecida por la experiencia y compromiso de nuestro equipo de trabajo y sociedad civil.”⁴

1.4. Valores

- Responsabilidad
- Efectividad
- Solidaridad
- Cooperación
- Integridad

1.5. Meta organizacional

“Maximizar el desempeño de los planes operativos de la organización en un 75 %, a través del manejo efectivo de los recursos, garantizando la entrega de servicios de calidad para la reducción de la pobreza en comunidades rurales de Alta Verapaz.”⁵

³ Documentos institucionales, ADRI.

⁴ *Ibíd.*

⁵ *Ibíd.*

1.6. ¿Qué es lo que realizan?

- “Salud: por medio de la estrategia de Información, Educación y Comunicación (IEC), ADRI promueve la Salud Reproductiva, Planificación Familiar, Prevención del Riesgo de Infecciones de Transmisión Sexual (ITS) / VIH SIDA. Estas actividades se dirigen a equipos básicos de salud, grupos familiares y 500 jóvenes hombres y mujeres del área rural que son informados y educados a través de la metodología Deportes para la Vida. Con esta metodología, a través de deportes como el fútbol, básquetbol y otros deportes los jóvenes aprenden a prevenir enfermedades de transmisión sexual.”⁶
- “Educación y Formación de Jóvenes: a través del Proyecto Jóvenes Emprendedores Construyendo un Mejor Futuro, más de 100 jóvenes del área rural obtienen becas de educación secundaria (nivel básico y diversificado), así como de oficios para la vida, preparación que les permitirá ampliar sus opciones laborales a futuro y ser parte importante en la economía de sus hogares por medio de la implementación de pequeños negocios.”⁷
- “Economía Rural y Seguridad Alimentaria: ADRI brinda asistencia técnica y capital de trabajo a más de mil mujeres para la implementación de actividades generadoras de ingresos. Con sus ganancias aportan a la economía de sus hogares, priorizando la educación, salud y vestuario de sus hijos e hijas.”⁸

⁶ ADRI, Plan estratégico institucional.

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

- “Medio Ambiente: se brinda asistencia técnica a comisiones de agua y comités comunitarios de desarrollo, fortaleciendo sus capacidades en el manejo del agua, desechos sólidos, recolección y manejo de basuras, contribuyendo a un mejor ambiente y manejo de sus recursos naturales.”⁹
- “Prevención y Resolución de Conflictos: en asociación con Mercy Corps, ADRI impulsa campañas de educación pública en Alta Verapaz y Quiché para la prevención y resolución de conflictos agrarios utilizando los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC), metodología que permite el acercamiento entre las partes a través del diálogo y la negociación, evitando la violencia y las medidas de hecho que atentan contra la gobernabilidad y la paz en el País.”¹⁰

1.7. ¿Quiénes son?

“La conformación y constitución legal de ADRI fue posible gracias al apoyo de la familia Eiting, quien aprobó dicho proyecto en búsqueda de una mejor calidad de vida de la población de Tukurú, dando origen a esa iniciativa local.”¹¹

En febrero 2011, dio inicio también el Proyecto *Jóvenes Emprendedores Construyendo un Mejor Futuro*, con el cual se apoya a jóvenes del área rural indígena, con becas escolares para la continuación de sus estudios en el Nivel Secundario Básico, paralelo a la formación técnica vocacional en oficios como electricidad, corte de cabello, carpintería, panadería, etc. a fin de apoyar

⁹ ADRI, Plan estratégico institucional.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

iniciativas en la creación de pequeños negocios, que aporten a la economía familiar.

Con un equipo de trabajo 100 % local y conocedor de la cultura y necesidades de la población rural y urbana del país, ADRI destina un 95 % de sus recursos al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales en su área de acción, convencidos de que su labor es fortalecer las capacidades locales e invertirán la juventud para romper el ciclo de pobreza que por muchos años ha destruido los sueños y aspiraciones de las familias rurales guatemaltecas.

1.8. ¿Cuánto tiempo tiene de existencia?

“ADRI, tiene 5 años de estar ejecutando proyectos, durante este período ADRI ha destinado aproximadamente un 95 % de sus recursos a cubrir las necesidades de la población rural con el objetivo de mejorar de las condiciones de vida de las dichas familias en su área de acción.”¹²

1.9. Estructura organizacional

El organigrama general de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI), está representado gráficamente de manera vertical, esto debido a que presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

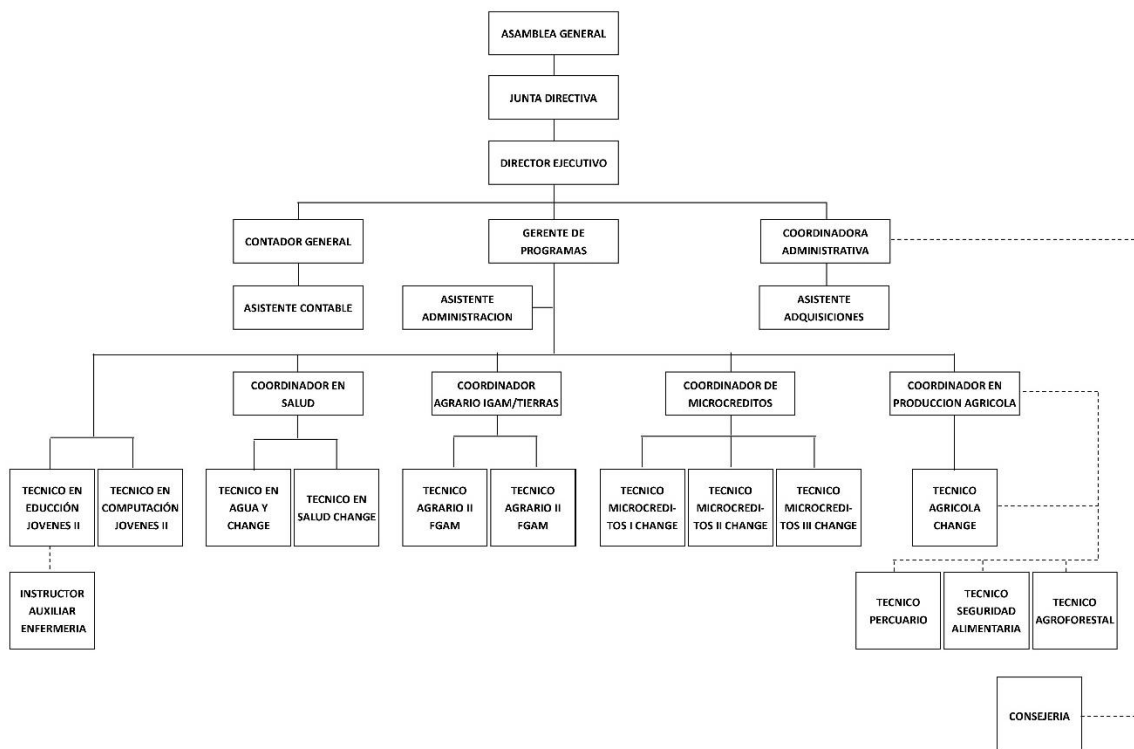
Es de uso más generalizado en la administración, por lo cual, se recomiendan para su uso en los manuales. Por el contenido del organigrama se

¹² Documentos institucionales, ADRI.

define como integrales y funcionales, mostrando las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía y dependencia.

La estructura organizacional se puede decir que es lineal y funcional debido a su aspecto piramidal, además que la sencillez con la que se muestra, estableciendo una autoridad lineal, con líneas formales de comunicación, los deberes y responsabilidades están claramente definidos en esta estructura.

Figura 1. Organigrama Asociación para el Desarrollo Rural Integral



Fuente: ADRI, 2015.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL - MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL

2.1. Diagnóstico de la situación actual de la institución

Para definir las propuestas de manuales a implementar dentro de ADRI, se requirió de un proceso de análisis a través de la matriz FODA, que permitió identificar la situación actual de la institución; además, esta herramienta administrativa y metodológica proveerá un estudio situacional de la organización; lo que también contribuirá a la justificación del proyecto.

Previo al desarrollo de los manuales se realizó una reunión con los miembros de la junta directiva y socios de ADRI, lo que permitió contar con elementos para el desarrollo del análisis FODA institucional.

2.1.1. FODA General Asociación para el Desarrollo Rural Integral

Se aplicó la herramienta FODA para conocer a detalle la situación general de ADRI, de acuerdo a los proyectos que ejecuta en las áreas de intervención, los servicios con los beneficiarios de los programas, el estado de sus instalaciones, las capacidades instaladas y deficiencias encontradas a lo largo de la vida de la institución; estas situaciones se cotejaron con las competencias potenciales que tiene ADRI para proyectar de una manera más acertada y puntual las acciones y estrategias a seguir, para la mejora constante.

Tabla I. **Análisis FODA de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La Asociación para el Desarrollo Rural Integral posee infraestructura y equipo para el desarrollo de proyectos, F1. <input type="checkbox"/> Las coordinaciones de los proyectos son profesionales y poseen experiencias en la ejecución de proyectos, F2. <input type="checkbox"/> ADRI posee la administración y ejecución de cuatro proyectos, con las líneas estratégicas determinadas, F3. <input type="checkbox"/> Los integrantes de los diferentes programas poseen el dominio de los planes estratégicos, F4. <input type="checkbox"/> Personal con aptitudes y capacidades relacionadas a la temática que se aborda en las áreas de intervención, F5. <input type="checkbox"/> Diseño y desarrollo de nuevos proyectos y programas, en base a la realidad cultural y social del país, F6. <input type="checkbox"/> Dominio de los proyectos según los requerimientos de los donantes y cooperantes, F7. <input type="checkbox"/> Proyectos institucionalizados a través de los cooperantes, F8. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Coordinación interinstitucional en la ejecución de los proyectos, O1. <input type="checkbox"/> Desarrollo de nuevas estrategias para el abordaje de la problemática social en el área de intervención, O2. <input type="checkbox"/> Crecimiento de donación y cooperación para programas ambientales, salud, desarrollo económico y conflictividad, O3. <input type="checkbox"/> Crecimiento de las áreas de influencia de la institución, O4. <input type="checkbox"/> Convenios y cartas de entendimiento con organizaciones locales e internacionales para el desarrollo de nuevos programas, O5. <input type="checkbox"/> Apertura del gobierno central y local a favor de alianzas con la cooperación internacional, O6.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Los procesos no son claros para presentar sus solicitudes de apoyo financiero y técnico, D1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta de claridad en la definición de los puestos y funciones que se cuenta en la institución, D2. 	<p>Nuevas Organizaciones No Gubernamentales puedan obtener financiamiento de sus proyectos, desestabilizando a la institución en el seguimiento de los programas, A1.</p>

Continuación de la tabla I.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Evaluaciones de desempeño sin seguimiento para la mejora correspondiente, D3. <input type="checkbox"/> La unidad de planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos, no ha logrado la debida coordinación entre proyectos, D4. <input type="checkbox"/> Inexistencia de manuales administrativos dentro de la Asociación, D5. <input type="checkbox"/> Las políticas de recursos humanos para no están definidas, afectando el desempeño, D6. <input type="checkbox"/> Inexistencia de instrumentos que permita verificar el rendimiento de los colaboradores, D7. <input type="checkbox"/> Ausencia de un plan de Capacitación para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores, D8. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Instituciones similares ganan espacios ante la Cooperación Internacional, A2. <input type="checkbox"/> Duplicidad de esfuerzos con organizaciones contrapartes, A3. <input type="checkbox"/> Mala administración de los recursos a causa del paternalismo, A4. <input type="checkbox"/> Cierre del aporte de la cooperación internacional a proyectos de desarrollo social,. A5 <input type="checkbox"/> Problemas sociales, ambientales, culturales y económicos que afectan en la región donde se desarrollan las actividades institucionales, A6.

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Estrategias para el análisis FODA de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral

Una matriz FODA permite la elaboración de estrategias y alternativas para la maximización de los factores positivos evaluados y encontrados dentro de la organización y minimización de los factores negativos identificados; esto con el objeto de rediseñar y mejorar los aspectos encontrados en el diagnóstico que se le efectuó a la Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI), para

mejorar y funcionar de manera eficiente en las diferentes coordinaciones de los proyectos que se ejecutan dentro de la organización, las estrategias se formulan desde cuatro aspectos, vinculando cada una de las áreas analizadas. Se presenta a continuación la matriz de formulación de estrategias, con los análisis respectivos:

Tabla II. **Matriz de formulación de estrategias**

		Oportunidades						Amenazas					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Fortalezas	F1	X										X	X
	F2		X		X	X							
	F3	X								X	X		
	F4												
	F5												
	F6				X	X		X	X				
	F7				X	X	X	X	X				
	F8										X	X	
Debilidades	D1					X							
	D2					X							
	D3	X							X				
	D4							X		X			
	D5					X							
	D6					X							
	D7	X											
	D8	X							X				

Fuente: elaboración propia.

2.1.2.1. Estrategia FO – Fortalezas y Oportunidades – (Maxi-Maxi)

- La capacidad instalada de ADRI debe traducirse en el desarrollo de nuevos proyectos, los cuales deberán ejecutarse de manera conjunta con organizaciones contraparte para hacer crecer el área de influencia de la institución, (F1, F3, O1).
- Las competencias del personal en el dominio de la ejecución de los proyectos, coadyuvan al desarrollo de estrategias para el abordaje de las problemáticas sociales que se presentan en el área de influencia, para la incidencia ante el gobierno local u organizaciones gubernamentales en la mitigación de los mismos, (F2, O2, O5).
- ADRI diseña y formula nuevos proyectos, con enfoques innovadores según la tendencia de los donantes y/o cooperantes, proveyendo nuevos convenios de cooperación con organizaciones locales e internacionales para la ejecución de las propuestas de proyectos, (F2, F6, F7, O4, O5).
- La posición e imagen de la Institución podrá favorecer para la gestión de proyectos con el respaldo de las autoridades gubernamentales, (F7, O6).

2.1.2.2. Estrategia DO – Debilidades y Oportunidades – (Mini-Maxi)

- El diseño de manuales administrativos que conjunte y aglutine las diferentes directrices que emana cada uno de los proyectos institucionales de ADRI, favorecerá a un mejor desempeño de los colaboradores, optimizará el tiempo y recursos, mismos que pueden desarrollarse a

través de convenios con Universidades con presencia en la región, (D1, D2, D5, D6, O5).

- Se hace necesario un plan de capacitación para el personal, para la mejora del desempeño del equipo de coordinación de proyectos, que favorezca al logro de los resultados según los requerimientos institucionales y de cooperación, esto debido a que la necesidad latente de los colaboradores a mejorar su incidencia y labor hacia los beneficiarios, (D3, D7, D8, O1).

2.1.2.3. Estrategia FA – Fortalezas y Amenazas – (Maxi- Mini)

- Ampliar el banco de proyectos y propuestas para la sostenibilidad institucional, favoreciendo su efectiva participación en convocatorias donde se puedan generar lazos de cooperación y firma de acuerdos, para el financiamiento de los programas que se ejecutan dentro de ADRI, para no afectar el plazo de los programas, (F6, F7, A1, A2).
- Diseñar manuales de procesos y políticas para el manejo adecuado de los recursos, tanto a nivel interno como externo para cumplir con los lineamientos de los proyectos y lograr los resultados esperados, (F3, A3, A4).
- Crear proyectos sostenibles financieramente a largo plazo y alianzas estratégicas con socios locales para continuar con los procesos al momento del retiro de los donantes, esto evitará interrumpir los procesos, despido de los colaboradores o cierre de la institución, (F1, F8, A5, A6).

2.1.2.4. Estrategia DA – Debilidades y Amenazas – (Mini- Mini)

- Fortalecer la Unidad de Micro Créditos para la continuidad de los proyectos ante situaciones imprevisibles como el cierre de la cooperación internacional, convulsión política y social del gobierno, aparición de nuevas o actuales organizaciones que capten todo el financiamiento, entre otros aspectos relacionados a la vida institucional, (D4, A2, A5).
- Elaborar un plan de capacitación y sensibilización a todo el personal, relacionado al manejo de los puestos, funciones y actividades que se desempeñan dentro de la institución, que permita identificar las necesidades, buscar soluciones y fortalecer las debilidades, (D8, A4).
- Realizar evaluaciones periódicas de desempeño dirigido a personal administrativo y técnica a fin de evaluar la calidad de la atención que se brinda a los beneficiarios de los programas, para evitar la duplicidad de esfuerzos entre los colaboradores e instituciones con los que se efectúan coordinaciones, (D3, A3).

2.1.3. Localización de instalaciones físicas utilizadas por la Asociación para el Desarrollo Rural Integral

“La Asociación para el Desarrollo Rural Integral cuenta con instalaciones donde se ubican las oficinas administrativas y los proyectos que se ejecutan, siendo el Barrio Guadalupe, a un costado del centro de Salud de San Miguel

Tucurú, del Departamento de Alta Verapaz, contando con los espacios físicos para el desarrollo de las actividades.”¹³

2.1.4. Descripción de las áreas administrativas asignadas a los proyectos

Las actividades que se realizan dentro de las oficinas son importantes como las que se desarrollan en el área técnica o de campo, razón por lo que su estructuración adecuada y sistematizada podrá ayudar a ADRI a realizar sus acciones de manera óptima, dentro de las instalaciones de la institución se cuenta un área específicamente para la administración de la organización, en este lugar se ubica la administración de ADRI, además es el espacio donde se hace entrega de los informes financieros de los proyectos, por lo cual es un lugar importante para el desarrollo de la organización.

La asistente de proyectos también se agrega en este espacio, así como el contador general, el asistente contable, director ejecutivo, para ello es imprescindible que se cuente con un espacio adecuado para la labor tan importante que realiza en el alcance de los objetivos institucionales.

¹³ Marco estratégico ADRI 2015.

Figura 2. **Área administrativa**



Fuente: archivo trabajo de campo 2015.

2.1.4.1. Coordinaciones

Dentro de los proyectos que ejecuta la Asociación se cuentan con la línea jerárquica de las coordinaciones donde se establecen las atribuciones para el logro de las acciones¹⁴, siendo estas muy importantes para alcanzar las metas institucionales, actualmente se cuenta con cuatro coordinaciones, las cuales les asigna un espacio dentro de las instalaciones, contando con un espacio para los coordinadores de proyectos y otro para la parte de los técnicos.

- Salud: cuenta con un coordinador de proyecto y dos técnicos que ejecutan las acciones de estipuladas en el POA, cuentan con un espacio específico dentro de ADRI, mantienen una relación directa con la administración en la entrega de informes y liquidaciones de gastos.

¹⁴ Carpeta de Proyectos ADRI 2015.

- Coordinación Agraria y tierras: el equipo lo integran tres personas que incluye a un coordinador del programa y a dos técnicos que operativizan las acciones en campo, se les ha asignado un espacio dentro de ADRI para que puedan coordinar de manera correcta sus acciones.
- Coordinación de Microcréditos: integrado por cuatro personas, un coordinador y tres técnicos, los cuales deben de manejar la cartera de clientes, por lo que cuentan con un espacio dentro de ADRI para la atención adecuada hacia los beneficiarios del proyecto.
- Producción Agrícola: directamente cuenta con dos personas responsables de esta área, un coordinador y un técnico, pero le apoyan tres técnicos adicionales como *staff*, esto debido a la relación de las funciones que tienen se les ha asignado un espacio concreto dentro de la institución para mantener la sinergia en la ejecución del proyecto.

Figura 3. **Ubicación de Coordinación de Proyectos**

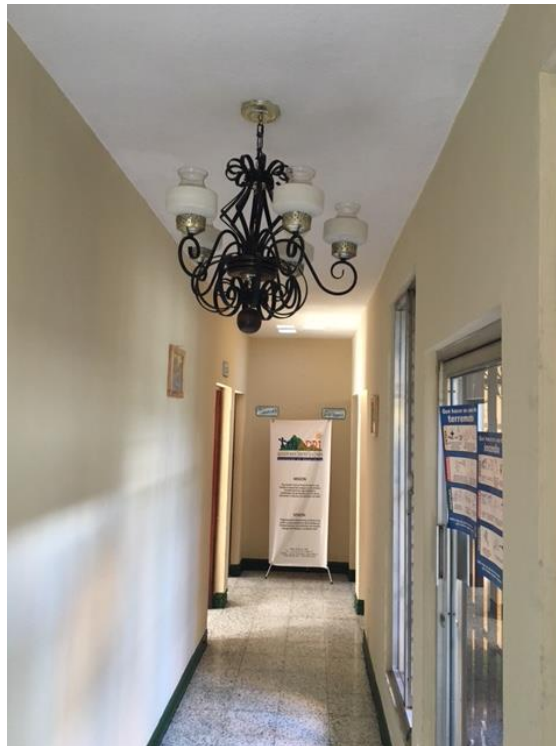


Fuente: archivo trabajo de campo, 2015.

2.1.5. Análisis de condiciones

“El estado en el que encuentran las instalaciones donde se ubican cada uno de los proyectos para el desarrollo de las actividades administrativas, son amplias con iluminación artificial, con bases eléctricas para la conexión de equipo de cómputo, así como mobiliario para el resguardo de los recursos, con algunos detalles faltantes en la ubicación del recurso para la realización eficiente del trabajo, así como la ventilación adecuada para el bienestar salubre del trabajador y de los visitantes.”¹⁵

Figura 4. Pasillo hacia áreas de las coordinaciones



Fuente: archivo trabajo de campo, 2015.

¹⁵ Documentación ADRI 2015.

“La calidad del edificio es óptima para el desarrollo de las actividades, además de la seguridad que debe brindar en caso de siniestros, los cuales son adecuados para la labor que se realiza dentro del mismo”.¹⁶

Figura 5. **Sala de reuniones**



Fuente: archivo trabajo de campo, 2015.

Dentro del uso del personal se cuenta con una cocina donde los mismos pueden hacer uso.

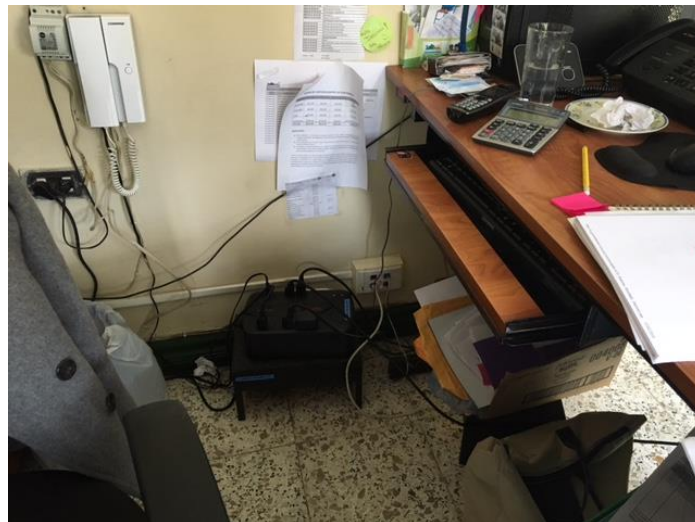
¹⁶ Investigación de campo 2015.

Figura 6. **Área de cocina**



Fuente: Investigación de campo, 2015.

Figura 7. **Conexiones para equipo de cómputo**



Fuente: Investigación de campo, 2015.

Figura 8. **Sistema de agua**



Fuente: Investigación de campo, 2015.

2.1.5.1. Clasificación y orden en las áreas de trabajo para uso administrativo de ADRI

La distribución física de las áreas de trabajo dentro de las instalaciones está dividida por proyectos y programas, con un espacio determinado y asignado dentro del edificio, dejando acceso rotulado para cada una de las dependencias, de manera separada a la administración y oficinas técnicas, con baja iluminación y ventilación, esto de alguna manera dificulta la ejecución eficiente del trabajo.

Figura 9. **Sección de gerencia de ADRI**



Fuente: Investigación de campo, 2015.

“El área de sanitarios debe mejorarse para evitar la fuga del vital líquido, lo cual se torna escaso en un municipio donde la captación del servicio de agua es débil por parte de la municipalidad.”¹⁷

¹⁷ Investigación de campo 2015.

Figura 10. **Instalación de servicio sanitario**



Fuente: Investigación de campo, 2015.

Para ello se hace necesario que la ubicación de cada uno de los proyectos se haga en un espacio adecuado con ventilación natural, acceso a servicio sanitario para evitar que el empleado deba conducirse distantemente para obtener este servicio, enfocarse en las actividades administrativas las cuales le consumen la mayor parte del tiempo, debido a los procedimientos que deben cumplir, los requerimientos, liquidaciones, elaboración de informes, reportes, capacitaciones, entre otros, la cual más adelante se detalla a través de los manuales de perfiles, puestos y funciones, de procedimientos y políticas.

2.2. Manuales administrativos por su contenido

“Los manuales administrativos son instrumentos de trabajo necesarios para normar, precisar y comunicar funciones al personal de manera estructurada y sistemática acerca de la información relevante, instrucciones, lineamientos, responsabilidades y logros organizacionales para el mejor desempeño de las tareas.”¹⁸

El desarrollo de los manuales administrativos permitirá la unificación de criterios para el desempeño y los cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con las metas propuestas.

2.2.1. Manual de Puestos y Funciones

El manual de puestos y funciones que se presenta a continuación para la coordinación de Salud, Agrario FGAM/Tierras, Microcréditos, Producción Agrícola; existentes dentro de la Asociación ADRI, responde a las necesidades institucionales y al requerimiento al recurso humano que cuenta con una relación laboral, razón por la que detalla cada uno de los puestos existentes en las coordinaciones y las funciones que deberán cumplir para garantizar la calidad en su labor.

Este manual servirá como instrumento para la administración de Recursos Humanos, donde se describirán las funciones y actividades que deber cumplir los miembros de las diferentes coordinaciones en la institución, y la manera en que deben ejecutarlas, ya sean en conjunto a través de coordinaciones o de manera individual, el propósito es instruir de manera efectiva a los empleados y a los miembros de Junta Directiva sobre los

¹⁸ FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*. p. 28.

distintos aspectos relacionados a los objetivos, funciones, líneas jerárquicas y responsabilidad en los distintos puestos de trabajo dentro de las coordinaciones de proyectos.

El manual incluye la denominación del puesto, su naturaleza, resumen del proyecto, funciones esenciales en los diferentes ámbitos donde el colaborador deberá desarrollar sus acciones, además de las responsabilidades en el manejo de la información confidencial y las condiciones que se requieren para desempeñar el puesto.

2.2.1.1. Clasificación de puestos

En la siguiente tabla, se clasifican los puestos de trabajo, según las coordinaciones y los equipos que integran los proyectos, según las actividades que desempeñan.

Tabla III. **Clasificación de puestos según proyectos**

NOMBRE DEL PUESTO	NO. DE PERSONA QUE DESEMPEÑA EL PUESTO	CÓDIGO DEL EMPLEADO
Coordinador de salud	1	111305-01-01
Técnico en agua y saneamiento	1	111305-01-02
Técnico en educación y salud	1	11305-01-03
Coordinador agrario	1	111305-02-01
Técnico agrario	1	111305-02-02
Coordinador de microcréditos	1	111305-03-01
Técnico en generación de ingresos	1	111305-03-02
Coordinador en producción agrícola	1	111305-04-01
Técnico en producción agrícola	1	111305-04-02

Fuente: elaboración propia

Observación: en la clasificación descrita, se establecen por los primeros seis números como código establecido por la institución, los dos números medios es por proyecto y los dos últimos por nivel jerárquico.

2.2.1.2. Descripción de Puestos y Funciones

Contiene el desarrollo básico de los puestos que componen cada uno de los proyectos, la cual incluye información descriptiva y relevante en cada uno de los puestos.

2.2.1.3. Definiciones básicas

- Funciones: es una relación de variables, de forma que a cada variable se le asocia un valor a alcanzar.
- Coordinación: acción que consiste en conectar los medios, esfuerzos, entre otros para alcanzar los resultados.
- Status: estado o posición dentro de un marco de referencia dado laboralmente.
- Actividades: acciones que desarrolla una persona o institución de manera cotidiana para el alcance de los objetivos.

Tabla IV. **Descripción de puestos y funciones**

Generalidades del Manual

El Manual de Puestos y Funciones de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI) pretende orientar a los colaboradores de la Institución en lo relacionado con las actividades que deben realizar como parte del proceso que se ejecuta y desarrolla en la región.

Objetivos Específicos

1. Proporcionar a todos los empleados de la organización una guía técnica que los oriente sobre la forma de ejecutar las funciones que les corresponden, como parte del equipo de trabajo funcional de la Institución.
2. Proveer a colaboradores de la Institución de un instrumento técnico para aplicarlo en las labores que deben ejecutar.
3. Establecer criterios técnicos, prácticos y estandarizados que conduzcan a los empleados de la organización a proceder en una forma coherente en las acciones que deben ejecutar dentro de su puesto de trabajo.

Confidencialidad

- i. El manejo de este Manual está dado dentro de las normas de ética obligadas a toda persona o institución que tiene acceso a información confidencial.

Continuación de la tabla IV.

<p style="text-align: center;">Campo de aplicación</p> <p>i. El presente Manual es de uso obligatorio en todas las áreas y niveles jerárquicos de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral.</p> <p style="text-align: center;">Normas generales de uso</p> <p>i. Toda adición, supresión o enmienda a este Manual es aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva o Consejo de Administración.</p> <p>ii. La Dirección y Gerencia es responsable de custodiar, distribuir, y dar a conocer este Manual al personal de la institución, así como, de gestionar a donde corresponde las modificaciones de este Manual y enviar un ejemplar en físico y copia en magnético a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos.</p> <p>iii. La Dirección y Gerencia es responsable, conjuntamente con los Jefes de Coordinaciones de la organización, del cumplimiento de las normas establecidas en el presente Manual.</p>
--

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de salud: velará por la implementación de los componentes bajo su responsabilidad, garantizando que la administración del recurso humano, financiero y material sea enfocada en el desarrollo efectivo de sus actividades. Propiciará la coordinación de estas intervenciones con establecimientos educativos, Organizaciones Privadas, Gubernamentales,

No Gubernamentales y líderes comunitarios para que de forma conjunta se mejore la calidad de vida de hombres, mujeres, niños y jóvenes, mediante el acceso a servicios de calidad en salud, así como el incremento de los índices de escolaridad a través del apoyo a jóvenes y adolescentes para su preparación académica en Educación a Nivel Básico, Diversificado y Educación Paralela (técnica vocacional), y Computación (metodología implementada en asocio con COED); mejorando sus competencias y nivel de empleabilidad y desarrollando su espíritu de emprendedurismo para la mejora de ingresos económicos a través de pequeños negocios con beneficiarios selectos.

Tabla V. **Descripción de puesto de Coordinador de salud**

Título del Puesto:	COORDINADOR DE SALUD
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Gerente de Proyecto
Coordina internamente con:	Área Administrativa y personal técnico de la organización
Coordina externamente con:	Autoridades del Ministerio de Educación, Institutos por Cooperativa y establecimientos educativos de San Miguel Tucurú y Municipios de interés, Autoridades del Ministerio de Salud, Líderes comunitarios, COCODES, Asociación COED, INTECAP, Organizaciones No Gubernamentales, etc.
Código de empleado:	111305-01-32

Continuación de la tabla V.

Funciones esenciales del puesto

- Liderar encuestas laborales y/o estudios de mercado sobre las especialidades técnicas aprendidas por los jóvenes que hayan optado por implementar su propio negocio o emplearse en un oficio.
- Establecer contactos con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que permitan mayor cobertura en el tema de educación.
- Realizar sondeos en establecimientos de otros municipios del área del Polochic, analizando la posibilidad de ampliación de los CTR's.
- Responsable de la coordinación con las autoridades del Centro de Salud de Tucurú y distritos de Alta Verapaz, para el apoyo en infraestructura e insumos médicos y hospitalarios.
- Desarrollar conjuntamente con su equipo estudios etnográficos, encuestas de satisfacción de usuarios, diagnósticos de salud y programas de mejora continua de la calidad institucional y comunitaria.
- Promover la conformación de estructuras de base comunitaria; como Comités y/o Comisiones de Salud, de Consejos Comunitarios de Desarrollo; para que de forma progresiva participen en la planificación, organización, ejecución y seguimiento de actividades de salud y educación en su comunidad.
- Apoyar al Gerente del Proyecto en el establecimiento de alianzas estratégicas con contrapartes y actores clave, buscando su participación en los diferentes ámbitos, incluido el financiamiento tripartito para actividades en salud y educación.
- Proponer ideas o perfiles de proyecto, con base a las necesidades de la población.
- Desarrollar una estrategia de transferencia de los grupos de jóvenes al personal de salud, para la continuidad de la red jóvenes formada por ADRI

Continuación de la tabla V.

y asegurar el acompañamiento del proceso hasta que este tenga el nivel alcanzado por el personal técnico de ADRI.

Manejo de Personal

- Brindar acompañamiento, asesoría técnica y monitoreo en el desempeño de las actividades del personal bajo su cargo.
- Apoyar al personal bajo su cargo en el diseño, organización y monitoreo de planes de capacitación dirigidos a miembros de los grupos comunitarios, líderes, familias y miembros del personal de servicios de salud.
- Velar por la superación académica del equipo en relación a los componentes del proyecto.

Área Administrativa

- Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.
- Conocer y velar por la aplicación de normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral - ADRI-, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación, y de las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine o ejecute las actividades.
- Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Gerente del Proyecto o Director Ejecutivo de ADRI, en el desarrollo de sus actividades.

Área Financiera

- Responsable de planificar los gastos y llevar un control de ejecución presupuestaria de sus componentes a cargo y que estos respondan a lo autorizado por la organización.
- Responsable de la revisión y entrega a tiempo de las liquidaciones de fondos y viáticos requeridas del personal bajo su cargo, para desarrollar las actividades planificadas.

Continuación de la tabla V.

<p>Reportes</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Planificar, administrar y presentar mensualmente informes de avances del proyecto a su supervisor inmediato, incluyendo resultados concretos y actividades prioritarias.▪ Elaboración de informes trimestrales del Proyecto con base al Plan Operativo, estos serán presentados al Gerente del Proyecto.▪ Sistematización anual de las actividades del proyecto de Jóvenes II <p>Monitoreo y Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Monitorear y evaluar mensualmente el desempeño de las actividades realizadas con base a la matriz de indicadores del proyecto.▪ Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

- Técnico en agua y saneamiento básico: Esta persona será la responsable de determinar a través de diagnósticos comunitarios, las necesidades de saneamiento básico promoviendo la organización comunitaria, la gestión de recursos para la rehabilitación y/o construcción de proyectos de agua, letrinas, manejo de aguas servidas, basuras y estufas mejoradas que permitan mejorar condiciones de vida de las familias. Establecerá a nivel comunitario un proceso de capacitación en administración, operación y mantenimiento de los sistemas, propiciando el aporte de la mano de obra de la comunidad y obteniendo así recursos locales para la ejecución de las actividades.

Tabla VI. **Descripción de puesto de Técnico en Agua y Saneamiento Básico**

Título del Puesto:	Técnico en Agua y Saneamiento Básico
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status:	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Coordinador en Salud, Agua y Saneamiento Básico.
Coordina internamente con:	Personal técnico de la organización
Coordina externamente con:	Oficina de Planificación Municipal, Departamento Saneamiento Ambiental del Distrito de Salud, Líderes comunitarios, COCODES, Comisiones de Agua y Salud
Código de empleado:	111305-01-10
Funciones Esenciales del Puesto	
<p>Implementación del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer y aplicar el componente de Saneamiento Básico del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y del proyecto. ▪ Elaborar diagnósticos comunitarios para determinar necesidades de agua, disposición de excretas, disposición de desechos sólidos, aguas grises y mejoras en las condiciones ambientales del hogar; asimismo velar por la forestación y protección de las fuentes de agua. ▪ Planificar, organizar, ejecutar, supervisar y dar seguimiento al desarrollo de un proceso de información, capacitación y re-aplicación de promoción del Saneamiento Básico a nivel de la comunidad. ▪ Desarrollar actividades para identificar e integrar organizaciones 	

Continuación de la tabla VI.

gubernamentales y no gubernamentales, de base comunitaria como líderes comunitarios, comités de salud, grupos de mujeres y el equipo básico de salud a los cuales integrar al desarrollo de las actividades programadas y en ejecución.

- Organizar actividades para obtener la mano de obra de la comunidad y el mejoramiento de la infraestructura sanitaria haciendo uso de recursos disponibles en la comunidad.
- Llevar control de capacitaciones e identificar las necesidades de capacitación del personal comunitario.
- Apoyar al personal institucional y comunitario en el análisis de la problemática local de salud y la solución que se puede dar con medidas de saneamiento ambiental.
- Participar en estudios etnográficos, encuestas de satisfacción de usuarios, diagnóstico de salud y programa de mejora continua de la calidad institucional y comunitaria.

Área Administrativa

- Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.
- Conocer y respetar las normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral -ADRI-, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS- y de las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine.
- Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Coordinador o Gerente del Proyecto, así como por el Director Ejecutivo de ADRI, en el desarrollo de sus actividades.

Continuación de la tabla VI.

<p>Área Financiera</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Responsable del manejo de fondos requeridos para actividades de capacitación, asistencia técnica dirigida a grupos comunitarios sobre la temática de agua y saneamiento básico.▪ Responsable de la elaboración y entrega a tiempo de las liquidaciones de fondos y viáticos requeridas para desarrollar las actividades planificadas. <p>Reportes</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Informes de avance del proyecto de manera mensual y trimestral al Coordinador del Proyecto. <p>Monitoreo y Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Monitorear y evaluar mensualmente el desempeño de los grupos comunitarios con quienes trabaja.▪ Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto. <p>Desarrollo profesional</p> <p>Participar en actualizaciones académicas sobre los componentes de salud y otros relacionados para el fortalecimiento de sus acciones de trabajo.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Técnico en educación y salud: velará por la implementación de los componentes bajo su responsabilidad, garantizando que la administración del recurso humano, financiero y material sea enfocada en el desarrollo efectivo de sus actividades. Propiciará la coordinación de estas intervenciones con personal del Centro de Salud de Tukurú, autoridades del MINEDUC y JASAV, establecimientos educativos, Organizaciones Privadas, Gubernamentales, No Gubernamentales y líderes comunitarios

para que de forma conjunta se mejore la calidad de vida de hombres, mujeres, niños y jóvenes, mediante el acceso a servicios de calidad en salud, así como el incremento de los índices de escolaridad a través del apoyo a jóvenes y adolescentes para su preparación académica en Educación a Nivel Básico, Diversificado y Educación Paralela (técnica vocacional), y Computación (metodología implementada en asocio con COED); mejorando sus competencias y nivel de empleabilidad y desarrollando su espíritu de emprendedurismo para la mejora de ingresos económicos a través de pequeños negocios con beneficiarios selectos.

Tabla VII. **Descripción de puesto de Técnico en educación y salud**

Título del Puesto:	TÉCNICO EN EDUCACIÓN Y SALUD
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status:	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Gerente de Proyecto
Coordina internamente con:	Área Administrativa y personal técnico de la organización
Coordina externamente con:	Autoridades del Ministerio de Educación, Institutos por Cooperativa y establecimientos educativos de San Miguel Tucurú y Municipios de interés, Autoridades del Ministerio de Salud, Líderes comunitarios, COCODES, Asociación COED, INTECAP, Organizaciones No Gubernamentales, etc.
Código de empleado:	111305-01-32
Funciones Esenciales del Puesto	
Implementación del Proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por la correcta ejecución de actividades del Proyecto de 	

Continuación de la tabla VII.

Educación a Jóvenes, garantizando el manejo adecuado de los recursos humanos, técnicos y materiales del programa.

- Planificar su tiempo para el apoyo y acompañamiento a personal técnico en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los jóvenes en centros educativos del nivel básico y diversificado, jóvenes en especialidades técnicas/vocacionales, así como los centros tecnológicos rurales de computación en las tres comunidades de Tukurú, y aspectos administrativos en central ADRI.
- Visitar periódicamente los Centros Educativos de intervención del proyecto para informarse sobre la preparación técnica, académica y/o ocupacional de los alumnos y calidad del servicio de los docentes, estableciendo la comunicación con los directores y personal técnico a su cargo.
- Velar porque se lleven a cabo reuniones cuatrimestrales con padres de familia de jóvenes beneficiarios, para la retroalimentación sobre responsabilidades de formación de sus hijos.
- Desarrollar procesos de comunicación y coordinación con los directores, contadores y secretarías de los establecimientos educativos, incluyendo los centros rurales de computación para el cumplimiento del programa.
- Implementar procesos de inserción social de los jóvenes preparados técnicamente en un oficio (garantizando la asignación correcta de fondos semilla según expedientes requeridos por ADRI).
- Establecer procesos de monitoreo de rendimiento académico de los jóvenes becados, en los Centros Educativos respectivos del proyecto.
- Liderar encuestas laborales y/o estudios de mercado sobre las especialidades técnicas aprendidas por los jóvenes que hayan optado por implementar su propio negocio o emplearse en un oficio.

Continuación de la tabla VII.

- Establecer contactos con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que permitan mayor cobertura en el tema de educación.
- Realizar sondeos en establecimientos de otros municipios del área del Polochic, analizando la posibilidad de ampliación de los CTR's.
- Responsable de la coordinación con las autoridades del Centro de Salud de Tucurú y distritos de Alta Verapaz, para el apoyo en infraestructura e insumos médicos y hospitalarios.

Desarrollar conjuntamente con su equipo estudios etnográficos, encuestas de satisfacción de usuarios, diagnósticos de salud y programas de mejora continua de la calidad institucional y comunitaria.

- Promover la conformación de estructuras de base comunitaria; como Comités y/o Comisiones de Salud, de Consejos Comunitarios de Desarrollo; para que de forma progresiva participen en la planificación, organización, ejecución y seguimiento de actividades de salud y educación en su comunidad.
- Apoyar al Gerente del Proyecto en el establecimiento de alianzas estratégicas con contrapartes y actores clave, buscando su participación en los diferentes ámbitos, incluido el financiamiento tripartito para actividades en salud y educación.
- Proponer ideas o perfiles de proyecto, con base a las necesidades de la población.
- Desarrollar una estrategia de transferencia de los grupos de jóvenes al personal de salud, para la continuidad de la red jóvenes formada por ADRI y asegurar el acompañamiento del proceso hasta que este tenga el nivel alcanzado por el personal técnico de ADRI.

Manejo de Personal

- Brindar acompañamiento, asesoría técnica y monitoreo en el desempeño

Continuación de la tabla VII.

de las actividades del personal bajo su cargo.

- Apoyar al personal bajo su cargo en el diseño, organización y monitoreo de planes de capacitación dirigidos a miembros de los grupos comunitarios, líderes, familias y miembros del personal de servicios de salud.
- Velar por la superación académica del equipo en relación a los componentes del proyecto.

Área Administrativa

- Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.
Conocer y velar por la aplicación de normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral - ADRI-, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación, y de las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine o ejecute las Actividades.
- Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Gerente del Proyecto o Director Ejecutivo de ADRI, en el desarrollo de sus actividades.

Área Financiera

- Responsable de planificar los gastos y llevar un control de ejecución presupuestaria de sus componentes a cargo y que estos respondan a lo autorizado por la organización.
- Responsable de la revisión y entrega a tiempo de las liquidaciones de fondos y viáticos requeridas del personal bajo su cargo, para desarrollar las actividades planificadas.

Reportes

- Planificar, administrar y presentar mensualmente informes de avances del proyecto a su supervisor inmediato, incluyendo resultados concretos y actividades prioritarias.

Continuación de la tabla VII.

- Elaboración de informes trimestrales del Proyecto con base al Plan Operativo, estos serán presentados al Gerente del Proyecto.
- Sistematización anual de las actividades del proyecto de Jóvenes II.

Monitoreo y Evaluación

- Monitorear y evaluar mensualmente el desempeño de las actividades realizadas con base a la matriz de indicadores del proyecto.

Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador Agrario: responsable de coordinar acciones con el socio local Asociación para el Desarrollo Integral y Multisectorial -ADIM-; básicamente en el componente de resolución de conflictos de tierras, además de coordinar con otras entidades en el área: Registro de Información Catastral -RIC-, Secretaría de Asuntos Agrarios -SAA- y Fondo de Tierras, fortalecer las acciones de las comisiones de tierras y a los delegados de las Oficinas Municipales Agrarias, ubicadas en el área de influencia del proyecto. Esta persona debe asegurar la planificación con base a indicadores y realizar los informes requeridos en forma mensual, trimestral, semestral y anual.

Tabla VIII. **Descripción de puesto de Coordinador Agrario**

Título del Puesto:	Coordinador Agrario (Fortalecimiento de la Gestión Agraria Municipal)
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status:	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Gerente del Proyecto
Coordina internamente con:	Área Administrativa y personal técnico de la organización
Coordina externamente con:	Entidades que trabajen en las comunidades en las cuales se están generando las actividades que desarrolla el proyecto, sean estas de carácter gubernamental, no gubernamental, cooperativas, federaciones, iniciativa privada, socios (ADIM), Mercy Corps.
Código de empleado:	111305-01-28
Funciones Esenciales del Puesto	
<p>Implementación del Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable de mantener una adecuada y oportuna comunicación e información con la gerencia del proyecto y el resto del equipo. • Realizar la planificación operativa anual, trimestral y mensual del proyecto con énfasis en los tres objetivos, siendo estos: Educación Pública para el uso de los MARCs, resolución de conflictos, promoción de políticas públicas y coordinación con actores claves. • Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto. 	

Continuación de la tabla VIII.

- Participar activamente en las capacitaciones y talleres del equipo.
 - Colaborar con el equipo de ADRI y socios locales, ADIM y MERCY CORPS en la ejecución de actividades y reuniones conjuntas.
 - Responsable de la planificación, coordinación, evaluación y monitoreo de las actividades de campo, desarrolladas por el socio local Mercy Corps.
 - Promover alianzas a nivel municipal, departamental y nacional para incidir en la adopción de políticas públicas, con el fin de mejorar la gestión de la conflictividad agraria.
 - Coordinar estrategias a nivel institucional para promover la adopción de políticas públicas: Oficina Municipal Agraria y Ordenamiento Territorial en Ejidos Municipales.
 - Participar eventualmente en reuniones de coordinación entre la Red de Alta Verapaz y/o Quiche, Peten, a requerimiento de ADRI, para fortalecimiento en temas de Incidencia Política, relacionada al manejo de conflictos de tierras, facilitando el intercambio de experiencias con estos grupos sociales.
 - Apoyar en la logística de intercambios comunitarios, en coordinación con el socio local ADIM.
 - Apoyar en la implementación de las Oficinas de Asuntos Agrarios en los cuatro municipios de influencia del proyecto en el departamento de Alta Verapaz.
- Brindar asesoría y asistencia técnica al equipo técnico del proyecto, en la recepción de solicitudes de intervención, análisis de casos, diseño de estrategias de atención, estructuración de expedientes, diseño y con énfasis en los tres objetivos, siendo estos: Educación Pública para el uso de los MARCs, resolución de conflictos, promoción de políticas públicas

Continuación de la tabla VIII.

<p>y coordinación con coordinación con actores claves.</p> <ul style="list-style-type: none">• Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto.• Participar activamente en las capacitaciones y talleres del equipo.• Colaborar con el equipo de ADRI y socios locales, ADIM y MERCY CORPS en la ejecución de actividades y reuniones conjuntas.• Responsable de la planificación, coordinación, evaluación y monitoreo de las actividades de campo, desarrolladas por el socio local Mercy Corps.• Promover alianzas a nivel municipal, departamental y nacional para incidir en la adopción de políticas públicas, con el fin de mejorar la gestión de la conflictividad agraria.• Coordinar estrategias a nivel institucional para promover la adopción de políticas públicas: Oficina Municipal Agraria y Ordenamiento Territorial en Ejidos Municipales.• Participar eventualmente en reuniones de coordinación entre la Red de Alta Verapaz y/o Quiche, Peten, a requerimiento de ADRI, para fortalecimiento en temas de Incidencia Política, relacionada al manejo de conflictos de tierras, facilitando el intercambio de experiencias con estos grupos sociales.• Apoyar en la logística de intercambios comunitarios, en coordinación con el socio local ADIM.• Apoyar en la implementación de las Oficinas de Asuntos Agrarios en los cuatro municipios de influencia del proyecto en el departamento de Alta Verapaz.• Brindar asesoría y asistencia técnica al equipo técnico del proyecto, en la recepción de solicitudes de intervención, análisis de casos, diseño de
--

Continuación de la tabla VIII.

estrategias de atención, estructuración de expedientes, diseño y establecimiento de mesas de diálogo y negociación en los procesos de mediación-conciliación suscripción de acuerdos y elaboración de informes.

- Asesorar, acompañar y coordinar acciones que busquen el fortalecimiento de los delegados de las Oficinas Municipales Agrarias.
- Participar en las reuniones establecidas por la gerencia de proyectos de ADRI, o Mercy Corps, para presentación o análisis de resultados relacionados al proyecto.

Manejo de Personal

- Brindar acompañamiento, asesoría técnica, monitoreo y evaluación del desempeño de las actividades del personal bajo su cargo.
- Velar por la superación académica del equipo en relación a los componentes del proyecto.

Área Administrativa

- Conocer y velar por la aplicación de normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral - ADRI-, y de las organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine.
- Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.
- Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Gerente del Proyecto, en el desarrollo de sus actividades.

Área Financiera

- Responsable del manejo financiero del proyecto, incluyendo manejo adecuado del presupuesto aprobado y niveles de gastos autorizados, llevando un control que asegure que los gastos efectuados en el campo.

Continuación de la tabla VIII.

respondan a un presupuesto y a las actividades planificadas de acuerdo a las metas.

- Responsable de la entrega y revisión a tiempo de documentos (de viáticos y fondos), asegurando el cumplimiento de la política de viáticos. Asegurar la utilización correcta de los recursos de la institución

Reportes

- Informes de avance del proyecto de manera mensual, trimestral, semestral y anual al Gerente del proyecto.

Monitoreo y Evaluación

- Monitorear y evaluar las actividades del plan de trabajo y crear instrumentos para verificar los indicadores principalmente en el componente de educación pública e incidencia política, promoción de políticas públicas.
- Velar por la calidad de los procesos de sensibilización y capacitación.

Fuente: elaboración propia.

- Técnico Agrario: responsable de asegurar la realización de las siguientes actividades: a) Resolución de conflictos de tierras, en coordinación con socios y municipalidades por medio de las Oficinas Municipales Agrarias, b) Implementación de la campaña de Educación Pública en coordinación con los socios locales Mercy Corps- y Asociación Integral Multiservicios - ADIM-; c) Establecer acciones de Incidencia política a nivel local, d) Fortalecimiento de la Gestión Municipal en la resolución de conflictos.

Tabla IX. **Descripción de puesto de Técnico Agrario**

Título del Puesto:	Técnico Agrario (Fortalecimiento de la Gestión Agraria Municipal)
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status:	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Coordinador del Proyecto
Coordina internamente con:	.Área Administrativa y personal de campo
Coordina externamente con:	Organizaciones, Instituciones, Autoridades Municipales, Comités Comunitarios de Desarrollo, Oficinas Municipales de Planificación, Líderes Comunitarios, Técnicos de Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales.
Código de empleado:	111305-01-23
Funciones Esenciales del Puesto	
Implementación del Programa:	
<p>- Componente de Resolución de Conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y fortalecer una Terna Municipal, conformada por el delegado de la Oficina Municipal Agraria, el Técnico del socio y delegados de la Secretaria de Asuntos Agrarios, para la resolución de conflictos de tierras de forma coordinada. • Coordinar actividades técnicas-legales para la resolución de conflictos de tierras con otras organizaciones o instituciones que laboran en el área de influencia del proyecto. • Responsable del establecimiento y actualización de la Base de Datos de Conflictos de Tierras en los dos municipios a su cargo. • Responsable de coordinar las actividades de campo, 	

Continuación de la tabla IX.

- investigaciones registrales y catastrales, en la resolución de conflictos de tierras, cuando sea necesario.
- Conocer y apropiarse de la metodología de resolución de conflictos de tierras, para que se constituya en la guía para cumplir sus metas en los municipios de cobertura
- Conocer, aplicar y garantizar la calidad de los formatos, formularios, fichas y documentos que conforman un expediente de un caso.
- Conformar mesas de diálogo para atender casos de alto impacto, en coordinación con la Terna Municipal.
- Realizar un mapeo de las microrregiones más conflictivas de los dos municipios bajo su cargo.
- Responsable de la identificación de lideresas y la conformación de la Red de Mediadoras de los dos municipios bajo su cargo, quienes estarán adscritas a las Oficinas Municipales Agrarias.
- Realizar intercambios entre personas de comunidades que han resuelto su conflicto, con otra que está en proceso de resolverlo, utilizando la metodología “Persona a Persona”.
- Participar activamente en las reuniones del COMUDE de cada uno de los municipios de influencia del proyecto, para coordinar procesos de resolución de conflictos de tierras.
- Realizar presentación de avances por municipio en las reuniones del Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-.

- **Campaña de Educación Pública**

- Colaborar en el diseño de una línea de base que propicie elementos que coadyuven a la realización de una Campaña de Educación Pública.

Continuación de la tabla IX.

- Colaborar con el diseño y ser responsable de la implementación de una campaña de Educación Pública enfocada en temas estratégicos, en coordinación con la Municipalidad y el socio Mercy Corps.
- Fortalecer la visibilidad de las Oficinas Municipales Agrarias, por medio de acciones concretas en la Campaña de Educación Pública.
- Colaborar con los procesos de educación pública en coordinación con el Registro de Información Catastral.
- Actualizar e implementar el plan de capacitación dirigido a los encargados de las Oficinas Municipales Agrarias, Comisiones de Tierras y lideresas que formarán la Red de Mediadoras en los dos municipios bajo su cargo.
- Responsable de los procesos de Capacitación a sectores y actores definidos.
- Realizar presentación de avances por municipio en las reuniones del Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-.
- Coordinar estrechamente con las autoridades municipales, particularmente con las Oficinas Municipales de la Mujer, para la formación de la Red de Mediadoras.

- **Incidencia Política:**

- Hacer un mapeo institucional para la formación de una Alianza municipal entre organizaciones del Estado, Sociedad Civil y la Iniciativa Privada para el abordaje de temas agrarios.
- Establecer acuerdos de cooperación entre los miembros de la alianza para la coordinación de acciones en temas agrarios.

Continuación de la tabla IX.

- Ser el responsable de la revisión y análisis del Plan de Desarrollo Municipal sobre la temática agraria, incluido en el Plan de Desarrollo Municipal.
 - Elaborar un diagnóstico municipal de la situación agraria de los municipios bajo su cargo.
 - Desarrollar e implementar un plan de acción de desarrollo agrario municipal
 - Elaborar un diagnóstico municipal para evaluar la existencia de comisiones en el COMUDE.
 - Ser el responsable de la creación de las Comisiones de Tierra, donde no existieran.
 - Coordinar con las comisiones de tierra, la realización del Plan Operativo Anual y darle seguimiento a las acciones que se establezcan bajo un normativo que las regule.
 - Responsable de coordinar los procesos de capacitación para los miembros de las comisiones de tierras.
 - Responsable de documentar las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación de las alianzas municipales, las comisiones de tierras conformadas, con el fin de documentar y sistematizar las buenas prácticas, lecciones aprendidas, de estos espacios.
 - Responsable de propiciar modelos de gestión del conocimiento en los espacios de alianzas y comisiones de tierras, por medio de metodologías como Ferias de Aprendizaje e intercambios Gente a Gente.
- **Fortalecimiento Municipal:**
- Responsable del fortalecimiento del delegado de las Oficinas Municipales Agrarias, bajo los siguientes esquemas:

Continuación de la tabla IX.

- a) Capacidades técnicas: amplio conocimiento del tema agrario, el tema de los MARC, proceso catastral, incidencia política, educación pública, institucionalidad agraria, manejo del GPS, entre otros.
- b) Capacidades administrativas: manejo de la base de datos, correcto vaciado de información en los diferentes formatos de los expedientes, correcto manejo de los expedientes de casos en proceso y resueltos, manejo adecuado de un archivo, uso adecuado de la información de casos mediados (manejo de la confidencialidad).

Área Administrativa

- Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.
- Conocer y velar por la aplicación de normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral - ADRI-, y de las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine o ejecute las actividades.
- Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Coordinador del Proyecto en el desarrollo de sus actividades.

Área Financiera

- Responsable del manejo de fondos requeridos para actividades de capacitación, asistencia técnica de acuerdo a planes establecidos.
- Elaboración de liquidaciones de viáticos y fondos asegurando el cumplimiento de la política de gastos de viaje.

Monitoreo y Evaluación

- Monitorear y evaluar a nivel de campo el avance de las actividades programáticas.

Continuación de la tabla IX.

- Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto

Reportes

- Realizar las planificaciones acorde al POA.

Informes de avance del proyecto de manera mensual, trimestral, semestral y anual al Coordinador del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de microcréditos: responsable de la ejecución de los componentes enfocados al Desarrollo Económico: Microcréditos y Producción Agrícola. Coordinando interna y externamente para el logro de los objetivos. Establecerá, supervisará, monitoreará y evaluará un fondo de crédito a los grupos solidarios de mujeres, para el desarrollo de proyectos de generación de ingresos para sus familias; realizando estudios de rentabilidad y factibilidad para la apropiada inversión de capital. Asimismo, será el responsable de la supervisión y monitoreo de las actividades de asistencia técnica y fondos semilla para la producción y comercialización de productos con grupos de pequeños agricultores; de acuerdo a perfiles de proyectos viables según las condiciones de suelo de las comunidades meta.

Tabla X. Descripción de puesto de Desarrollo Económico

Título del Puesto:	Coordinador en Micro Créditos y Producción Agrícola (Desarrollo Económico)
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status:	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Gerente del Proyecto
Coordina internamente con:	Área Administrativa y personal técnico de la organización
Coordina externamente con:	Juntas Directivas de Mujeres, Oficina Municipal de la Mujer, Líderes comunitarios, COCODES, Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente, MINEDUC, etc.
Código de empleado:	111305-01-06
Funciones Esenciales del Puesto	
<p>Implementación del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por la implementación de las actividades bajo los componentes de micro créditos y producción agrícola en las comunidades objetivo. ▪ Diseñar y aplicar un programa de micro créditos y de producción agrícola destinados a mejorar la economía de los grupos solidarios de mujeres y productores. ▪ Elaborar una normativa en que se establezcan los mecanismos de gestión y los requisitos que deberán llenarse para optar a un crédito, su manejo, forma de reembolso y capitalización. ▪ Determinar mediante análisis de expediente el asentamiento de créditos en conjunto con la gerencia de proyecto. ▪ Establecer procesos de monitoreo de actividades en las comunidades 	

Continuación de la tabla X.

para reorientar las acciones de los componentes bajo su cargo.

- Velar porque los ingresos de los grupos sean invertidos en mejoramiento de condiciones de vida, como salud, educación e infraestructura del hogar.
- Establecer requisiciones de insumos a la gerencia para las actividades de proyectos productivos, con base al monto asignado por necesidad determinada.
- Coordinar el trabajo en asocio con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales afines a los componentes.
- Coordinar con Juntas Directivas de grupos solidarios de microcréditos y productores la viabilidad de los mercados y acceso a ellos.
- Planificar, administrar e informar el buen uso de los recursos destinados a los componentes de microcréditos y producción agrícola.
- Proponer ideas o perfiles de proyecto, con base a las necesidades de la población.

Manejo de Personal

- Brindar acompañamiento, asesoría técnica y monitoreo en el desempeño de las actividades del personal bajo su cargo.
- Velar por la superación académica del equipo en relación a los componentes del proyecto.

Área Administrativa

- Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.
- Conocer y velar por la aplicación de normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral - ADRI-, y de las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine o ejecute las actividades.
- Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Gerente del

Continuación de la tabla X.

<p>Proyecto o Director Ejecutivo de ADRI, en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Área Financiera</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Responsable de llevar un control de gastos y que estos respondan a lo autorizado en el presupuesto.▪ Responsable de la revisión y entrega a tiempo de las liquidaciones de fondos y viáticos requeridas del personal bajo su cargo, para desarrollar las actividades planificadas.▪ Llevar el registro y control del fondo fijo asignado a caja chica, de la Oficina Subsede Tucurú, así como velar por el uso correcto de este. <p>Monitoreo y Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Monitorear y evaluar mensualmente el desempeño de las actividades realizadas.▪ Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto. <p>Reportes</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Elaboración de informes mensuales y trimestrales de las actividades realizadas con base al Plan Operativo, estos serán presentados al Gerente del Proyecto. Incluyendo, estadísticas y resultados de las actividades productivas generadas por los comunitarios, así como su margen de ganancia, según cartera de créditos.▪ Mantener niveles de reporte con la gerencia y contabilidad de ADRI, en relación al movimiento financiero de los microcréditos.

Fuente: elaboración propia.

- Técnico en generación de ingresos El Técnico Asesor de Micro Créditos tendrá la responsabilidad de desarrollar los procesos de capacitación y

asistencia técnica en actividades de generación de ingresos económicos, mediante la viabilidad de mercados, fomento de ahorro y crédito en los grupos solidarios de mujeres. Asimismo, velará porque el fondo sea usado en actividades productivas que mejoren la economía de los hogares, con un margen de ganancia para que pueda ser re invertido y pagar en un período razonable de tiempo. Formulará también los expedientes para financiar los proyectos presentados por los grupos de mujeres, asegurando que el manejo de los mismos sea utilizado con transparencia, cumpliendo con las normas y procedimientos administrativos-contables establecidos.

Tabla XI. **Descripción de puesto de Técnico en Generación de Ingresos**

Título del Puesto:	Técnico en Generación de Ingresos (Microcréditos)
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status:	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Coordinador de Desarrollo Económico
Coordina internamente con:	Personal técnico de la organización
Coordina externamente con:	Juntas Directivas de Mujeres, Líderes comunitarios, COCODES, instituciones afines
Código de empleado:	111305-01-29
Funciones Esenciales del Puesto	
Implementación del Proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer y aplicar el programa de micro créditos destinado a mejorar la economía de los grupos organizados de mujeres. ▪ Elaborar diagnósticos comunitarios para determinar necesidades de 	

Continuación de la tabla XI.

crédito en grupos organizados de mujeres.

- Orientar, organizar y capacitar en su comunidad a grupos solidarios de mujeres para constituirse en Juntas Directivas, brindándoles los mecanismos de gestión y los requisitos para optar a un crédito, su manejo, forma de reembolso y capitalización.
Elaboración y documentación de expedientes para el proceso de concesión de créditos, presentándolos debidamente revisados a la coordinación del proyecto para ser sometidos a dictamen.
- Llevar registro de las amortizaciones de los grupos con crédito, para monitorear el retorno del capital y pago de intereses.
- Orientar y apoyar a los grupos comunitarios, principalmente en el primer crédito, en el proceso de entrega de los créditos individuales, suscribiendo el acta correspondiente de aceptación de compromisos.
- Apoyar a la coordinación en el análisis de los grupos comunitarios de mujeres, así como estudios de pre-factibilidad, previo a que se proporcione el desembolso financiero.
- Brindar seguimiento a la buena ejecución comunitaria del micro crédito y verificar a nivel de campo su desarrollo correcto en las actividades productivas, registrando los avances del proyecto por comunidad.
- Ejecutar planes de capacitación pre crédito y de formación microempresarias, en grupos de mujeres para que aumenten sus posibilidades en el mejoramiento de su economía, principalmente a los órganos directivos.
- Registrar información para institucionalizar y sistematizar con los grupos comunitarios, las actividades y experiencias en micro créditos.
- Orientar a los hogares, para la buena inversión de las ganancias en el mejoramiento de las condiciones de vida, especialmente en aspectos de

Continuación de la tabla XI.

educación, salud y mejora de la infraestructura básica del hogar.

- Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del Proyecto.

Área Administrativa

- Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.
- Conocer y respetar las normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral -ADRI-, y de las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine.

Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Coordinador o Gerente del Proyecto, en el desarrollo de sus actividades.

Área Financiera

- Responsable del manejo de fondos requeridos para actividades de capacitación y asistencia técnica dirigida a grupos comunitarios sobre la temática de microcréditos.
- Responsable de la elaboración y entrega a tiempo de liquidaciones de fondos y viáticos requeridas para desarrollar las actividades planificadas.

Reportes

- Informes de avance del proyecto de manera mensual y trimestral al Coordinador del Proyecto.

Monitoreo y Evaluación

- Monitorear y evaluar a nivel de campo el avance de las actividades programáticas definidas en el componente de microcréditos.

Desarrollo profesional

- Participar en actualizaciones académicas sobre los componentes de

Continuación de la tabla XI.

microcréditos y otros relacionados para el fortalecimiento de sus acciones de trabajo.
--

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador en producción agrícola: tendrá la responsabilidad de fortalecer las capacidades técnicas comunitarias enfocadas a la producción y comercialización de productos, mediante la organización de grupos de productores de hombres y mujeres, estableciendo acciones que permitan conservar y/o mejorar el medio ambiente comunitario y del hogar; garantizando la participación de socios afines, y mejorando la calidad de vida de las familias en las comunidades meta.

Tabla XII. **Descripción de puesto de Coordinador en Producción Agrícola y Alimentaria**

Título del Puesto:	Coordinador en Producción Agrícola y Alimentaria
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status:	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Coordinador de Agricultura y Comercialización
Coordina internamente con:	Personal técnico de la organización
Coordina externamente con:	Líderes comunitarios, COCODES, Ministerio de Agricultura, etc.

Continuación de la tabla XII.

Código de empleado:	111305-01-31
Funciones Esenciales del Puesto	
Implementación del Proyecto:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Conocer y planificar las intervenciones del componente agrícola mediante la detección de necesidades en las comunidades.▪ Velar por la organización de los grupos de productores hombres y mujeres que muestren interés en la productividad agropecuaria y apícola.▪ Fortalecer la capacidad de los productores mediante asistencia técnica en siembra, cosecha y poscosecha de sus productos.▪ Fortalecer la capacidad de los productores en la viabilidad de mercados y acceso a estos.▪ Garantizar la participación comunitaria en proyectos productivos y ambientales.▪ Establecer en las escuelas procesos de educación ambiental.▪ Registrar información para institucionalizar y sistematizar con los grupos comunitarios las actividades y experiencias en proyectos productivos. Coordinar con escuelas e instituciones educativas locales temas de manejo ambiental.▪ Coordinar con instituciones afines actividades que mejoren las producciones en las comunidades meta.	
Área Administrativa	
<ul style="list-style-type: none">▪ Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.▪ Conocer y respetar las normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral -ADRI-, y de las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine.	

Continuación de la tabla XII.

<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Coordinador o Gerente del Proyecto, en el desarrollo de sus actividades. <p>Área Financiera</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Responsable del manejo de fondos requeridos para actividades de capacitación, asistencia técnica dirigida a grupos comunitarios sobre la temática agrícola.▪ Responsable de la elaboración y entrega a tiempo de liquidaciones de fondos y viáticos requeridas para desarrollar las actividades planificadas. <p>Reportes</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Planificar, administrar y presentar mensualmente informes de avances del proyecto a su supervisor inmediato, incluyendo resultados concretos y actividades prioritarias. <p>Monitoreo y Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Monitorear y evaluar mensualmente el desempeño de las actividades realizadas con base a la matriz de indicadores del proyecto.▪ Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto. <p>. Desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Participar en actualizaciones académicas sobre los componentes agrícolas, ambientales y otros relacionados para el fortalecimiento de sus acciones de trabajo
--

Fuente: elaboración propia.

- Técnico en producción agrícola: tendrá la responsabilidad de fortalecer las capacidades técnicas comunitarias enfocadas a la producción y comercialización de productos, mediante la organización de grupos de

productores de hombres y mujeres, estableciendo acciones que permitan conservar y/o mejorar el medio ambiente comunitario y del hogar; garantizando la participación de socios afines, y mejorando la calidad de vida de las familias en las comunidades meta.

Tabla XIII. **Descripción de puesto de Técnico en Producción Agrícola y Alimentaria**

Título del Puesto:	Técnico en Producción Agrícola y Alimentaria
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz
Status:	Personal a tiempo completo
Reporta a:	Coordinador de Agricultura y Comercialización
Coordina internamente con:	Personal técnico de la organización
Coordina externamente con:	Líderes comunitarios, COCODES, Ministerio de Agricultura, etc.
Código de empleado:	111305-01-31
Funciones esenciales del puesto	
<p>Implementación del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer y planificar las intervenciones del componente agrícola mediante la detección de necesidades en las comunidades. ▪ Velar por la organización de los grupos de productores hombres y mujeres que muestren interés en la productividad agropecuaria y apícola. <p>Fortalecer la capacidad de los productores mediante asistencia técnica en siembra, cosecha y post cosecha de sus productos.</p>	

Continuación de la tabla XIII.

- Fortalecer la capacidad de los productores en la viabilidad de mercados y acceso a estos.
- Garantizar la participación comunitaria en proyectos productivos y ambientales.
- Establecer en las escuelas procesos de educación ambiental.
- Registrar información para institucionalizar y sistematizar con los grupos comunitarios las actividades y experiencias en proyectos productivos.
- Coordinar con escuelas e instituciones educativas locales temas de manejo ambiental.
- Coordinar con instituciones afines actividades que mejoren las producciones en las comunidades meta.

Área Administrativa

- Velar por el uso apropiado de bienes bajo su responsabilidad.
- Conocer y respetar las normas y procedimientos administrativos y técnicos de Asociación para el Desarrollo Rural Integral -ADRI-, y de las Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales con quienes coordine.
- Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Coordinador o Gerente del Proyecto, en el desarrollo de sus actividades.

Área Financiera

- Responsable del manejo de fondos requeridos para actividades de capacitación, asistencia técnica dirigida a grupos comunitarios sobre la temática agrícola.
- Responsable de la elaboración y entrega a tiempo de liquidaciones de fondos y viáticos requeridas para desarrollar las actividades planificadas.

Reportes

- Informes de avance del proyecto de manera mensual y trimestral al

Continuación de la tabla XIII.

- Coordinador del Proyecto.

Monitoreo y Evaluación

- Monitorear y evaluar mensualmente el desempeño de los grupos comunitarios con quienes trabaja.
- Participar activamente en reuniones de planificación, monitoreo y evaluación del proyecto.

Desarrollo profesional

- Participar en actualizaciones académicas sobre los componentes agrícolas, ambientales y otros relacionados para el fortalecimiento de sus acciones de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Manual de Perfil de Puestos

El manual de Perfil de puestos que se detalla para la coordinación de Salud, Agrario FGAM/Tierras, Microcréditos, Producción Agrícola; existentes dentro de la Asociación ADRI, responde a los requisitos que los nuevos colaboradores deben cumplir previo a ingresar como parte del equipo de la institución, detallándose para cada uno de los puestos existentes en las coordinaciones.

Tabla XIV. **Manual de Perfil de Puestos**

El Manual contiene de manera estructurada todos los perfiles que deben cumplir las personas que laborarán en las coordinaciones de los proyectos, conjuntando los requerimientos mínimos que debe llevar el puesto, incluyendo nivel académico, experiencia, género, capacidades y habilidades deseables para cumplir con los objetivos.

Base Legal

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Código de trabajo de Guatemala. Decreto No. 1441
- Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 12-2002
- Reglamento Interno de trabajo

Alcance

Están sujetos al cumplimiento de este manual la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral, las Coordinaciones Administrativas y Técnicas, basadas en los estatutos y reglamentos internos de la Asociación.

Disposiciones generales

Se describen las definiciones básicas del presente manual, incluyendo los objetivos de los mismos, la confidencialidad a la información, campo de aplicación, normas de uso y aplicación.

Continuación de la tabla XIV.

Definiciones básicas

Clase de puestos

Es un conjunto de puestos que tienen características similares en cuanto a los grados de complejidad y responsabilidad que implica el desarrollo de las tareas que tienen asignadas, por lo que pueden ser denominados con el mismo título de puesto.

Descripción de puestos

Constituye la relación detallada de las características distintivas de un grupo de puestos.

Puesto

Es un conjunto de tareas, funciones o actividades que conforman una unidad de trabajo, que deben ser desarrolladas por una persona, en una jornada completa de trabajo.

Requisitos de ingreso

Son los requerimientos de educación formal, experiencia laboral y características personales que se requieren del ocupante, para el desarrollo adecuado de las tareas que corresponden.

Generalidades del Manual

El Manual de Perfil de puestos de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI) pretende orientar a los colaboradores de la Institución

Continuación de la tabla XIV.

en lo relacionado con las actividades que deben realizar como parte del proceso que se ejecuta y desarrolla en la región.

Objetivos Específicos

1. Proporcionar a todos los empleados de la organización una guía técnica que los oriente sobre la forma de ejecutar las funciones que les corresponden, como parte del equipo de trabajo funcional de la Institución.
2. Proveer a colaboradores de la Institución de un instrumento técnico para aplicarlo en las labores que deben ejecutar.
3. Establecer criterios técnicos, prácticos y estandarizados que conduzcan a los empleados de la organización a proceder en una forma coherente en las acciones que deben ejecutar dentro de su puesto de trabajo.

Confidencialidad

El manejo de este Manual está dado dentro de las normas de ética obligadas a toda persona o institución que tiene acceso a información confidencial.

Campo de aplicación

El presente Manual es de uso obligatorio en todas las áreas y niveles jerárquicos de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral.

Normas generales de uso

1. Toda adición, supresión o enmienda a este Manual es aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva o Consejo de Administración.

Continuación de la tabla XIV.

2. La Dirección y Gerencia es responsable de custodiar, distribuir, y dar a conocer este Manual al personal de la institución, así como, de gestionar a donde corresponde las modificaciones de este Manual y. enviar un ejemplar en físico y copia en magnético a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos
3. La Dirección y Gerencia es responsable, conjuntamente con los Jefes de Coordinaciones de la organización, del cumplimiento de las normas establecidas en el presente Manual.

Perfiles de puestos

La descripción de los perfiles de puestos, tienen como objetivo facilitar la búsqueda del recurso humano dentro de la organización, por lo tanto engloba información acerca de los requisitos indispensables en cada puesto, mismos que al reclutar los postulantes al puesto de trabajo deben cumplir a cabalidad para asegurar que estos serán desempeñados de una buena manera.

Al presentar los perfiles de puestos, con los detalles que la persona aspirante debe cumplir, es importante desarrollar los instrumentos correctos para la identificación del profesional idóneo al puesto.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Perfil de puesto-Coordinador de Salud**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Coordinador(a) de Salud
Nivel Académico:	Licenciado en la carrera de Pedagogía, Trabajo Social, Psicología o carrera afín
Experiencia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tres años de experiencia en el manejo de personal en puestos similares. 2. Capacidad de monitoreo y supervisión. 3. Experiencia y capacidad de coordinación con entidades del Ministerio de Salud y Educación. 4. Actualizado(a) sobre formación de jóvenes en educación académica, oficios técnicos y tecnológicos. 5. Conocimiento en temas de salud.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchi'
Género:	Femenino / Masculino
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Actitud de servicio. ▪ Proactivo – Dinámico. ▪ Habilidades de comunicación y supervisión. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Buena comunicación verbal y escrita. ▪ Habilidad de negociación, toma de decisiones. ▪ Excelentes relaciones interpersonales. ▪ Orientado a resultados. ▪ Habilidad en redacción de informes técnicos precisos. ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i>. ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 ruedas (preferible).

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Perfil de puesto-Técnico en Agua y Saneamiento Básico**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Técnico en Agua y Saneamiento Básico
Nivel Académico:	Inspector en Saneamiento Ambiental, Técnico en Salud Rural, con Estudios a Nivel Técnico en Ingeniería Civil, Arquitectura, Trabajo Social o carrera afín.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 3 años de experiencia profesional. ▪ Experiencia en programas de saneamiento básico e infraestructura o gestión del riesgo.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchí'.
Género:	Masculino / femenino.
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de organización de eventos de capacitación. ▪ Experiencia en redacción de informes técnicos y diagnósticos comunitarios. ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i>. ▪ Coordinación, supervisión y comunicación de trabajos asignados. ▪ Actitud de servicio. ▪ Habilidades de negociación. ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Atención demostrada en detalles, habilidad para seguir procedimientos, cumplir con fechas plazo. ▪ Proactivo ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 y 4 ruedas. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Perfil de puesto-Técnico en Educación y Salud**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Técnico en Educación y Salud
Nivel Académico:	Licenciatura en la Carrera de Pedagogía, Trabajo Social, Psicología o carrera afín.
Experiencia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tres años de experiencia en el manejo de personal en puestos similares. 2. Capacidad de monitoreo y supervisión. 3. Experiencia y capacidad de coordinación con entidades del Ministerio de Salud y Educación. 4. Actualizado(a) sobre formación de jóvenes en educación académica, oficios técnicos y tecnológicos 5. Conocimiento en temas de salud.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchi'.
Género:	Femenino / masculino.
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Actitud de servicio ▪ Proactivo - Dinámico ▪ Habilidades de comunicación y supervisión ▪ Trabajo en equipo ▪ Buena comunicación verbal y escrita ▪ Habilidad de negociación, toma de decisiones ▪ Excelentes relaciones interpersonales ▪ Orientado a resultados ▪ Habilidad en redacción de informes técnicos precisos ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i> ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 ruedas (preferible)

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Perfil de puesto- Coordinador Agrario**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Coordinador Agrario (Fortalecimiento de la Gestión Agraria Municipal)
Nivel Académico:	Perito Agrónomo, con estudios universitarios en la carrera de Ciencias Políticas, Trabajo Social o carreras afines.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos de trabajo relacionados a la resolución de conflictos e incidencia y cabildeo. ▪ Experiencia en formulación, seguimiento y evaluación de proyectos sociales a nivel departamental, regional y/o país. ▪ Manejo de proyectos/programas de preferencia en el ámbito de organizaciones no lucrativas ▪ Conocimiento de técnicas de cabildeo y de metodología para el diseño de estrategias de resolución de conflictos e incidencia política.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchí deseable
Género:	Masculino / femenino
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, formación y dinamización de grupos ▪ Capacidad de negociación, coordinación, gestión y comunicación ▪ Experiencia en redacción de informes Técnicos y Financieros. ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i>. ▪ Coordinación, supervisión y comunicación de trabajos asignados. ▪ Actitud de servicio. ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Atención demostrada en detalles, habilidad para seguir procedimientos, cumplir con fechas plazo. ▪ Proactivo ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 y 4 ruedas. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Perfil de puesto-Técnico Agrario**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Técnico Agrario (Fortalecimiento de la Gestión Agraria Municipal)
Nivel Académico:	Perito Agrónomo con estudios universitarios en Ciencias Políticas, Sociología o carrera afín.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en programas de desarrollo comunitario. ▪ Experiencia en la elaboración e implementación de planes de capacitación dirigidos a representantes de organizaciones y líderes comunitarios. ▪ Experiencia en la redacción de informes y documentos. • Experiencia en trabajo de campo en aspectos dedicados a la temática agraria. ▪ Experiencia en la facilitación de talleres de capacitación a personas adultas (Andragogía). • Conocimiento de la mediación, conciliación y negociación de conflictos de tierra. • Conocimientos en actividades de agrimensura: estudios de geoposicionamiento (GPS). • Conocimientos de la problemática agraria en Guatemala, principalmente del área de las Verapaces.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchí'
Género:	Masculino / femenino
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, formación y dinamización de grupos ▪ Habilidad en redacción de informes Técnicos y Financieros. ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i>. ▪ Actitud de servicio y buenas relaciones interpersonales. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Atención demostrada en detalles, habilidad para seguir procedimientos, cumplir con fechas plazo, proactivo. ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 ruedas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Perfil de puesto- Desarrollo Económico**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Coordinador en Microcréditos (Desarrollo Económico)
Nivel Académico:	Perito Contador o Administrador de Empresas, con estudios en Auditoría, Ciencias Económicas o carrera afín.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 5 años de experiencia profesional ▪ Experiencia en programas de microcréditos y proyectos productivos. ▪ Manejo de proyectos/programas de preferencia en el ámbito de organizaciones no lucrativas.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchi'
Género:	Masculino / femenino
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades para capacitar y dirigir grupos. ▪ Experiencia en redacción de informes Técnicos y Financieros. ▪ Conocimiento y capacidad en realización de estudios de viabilidad y factibilidad de negocios y planes de inversión. ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i>. ▪ Coordinación, supervisión y comunicación de trabajos asignados. ▪ Actitud de servicio. ▪ Habilidades de negociación. ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Atención demostrada en detalles, habilidad para seguir procedimientos, cumplir con fechas plazo. ▪ Proactivo. ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 y 4 ruedas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Perfil de puesto-Técnico en Generación de Ingresos**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Técnico en Generación de Ingresos (Microcréditos)
Nivel Académico:	Perito Agrónomo/Recursos Naturales o afín, con estudios Universitarios en Agronomía, Trabajo Social o carrera afín.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 1 año de experiencia profesional ▪ Experiencia en programas de créditos comunitarios.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchí'.
Género:	Masculino / femenino.
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad y experiencia de organización y ejecución de eventos de capacitación. ▪ Experiencia en redacción de informes técnicos y financieros. ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i>. ▪ Coordinación, supervisión y comunicación de trabajos asignados. ▪ Actitud de servicio. ▪ Habilidades de negociación. ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Atención demostrada en detalles, habilidad para seguir procedimientos, cumplir con fechas plazo. ▪ Proactivo ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 ruedas. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Perfil de puesto-Coordinador en producción agrícola**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Coordinador en producción agrícola
Nivel Académico:	Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Agropecuario con Estudios a Nivel Técnico en Agronomía o carrera afín.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 3 años de experiencia profesional. ▪ Experiencia en programas agrícolas, pecuarios y seguridad alimentaria.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchi'.
Género:	Masculino / femenino.
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de organización de eventos de capacitación. ▪ Experiencia en redacción de informes técnicos. ▪ Habilidad y experiencia en elaboración de perfiles de proyectos productivos. ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i>. ▪ Coordinación, supervisión y comunicación de trabajos asignados. ▪ Actitud de servicio. ▪ Habilidades de negociación. ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Atención demostrada en detalles, habilidad para seguir procedimientos, cumplir con fechas plazo. ▪ Proactivo ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 y 4 ruedas. 	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Perfil de puesto-Técnico en producción agrícola**

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título:	Técnico de producción agrícola
Nivel Académico:	Perito Agrónomo, Técnico Agropecuario con Estudios a Nivel Técnico en Agronomía o carrera afín.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 3 años de experiencia profesional. ▪ Experiencia en programas agrícolas, pecuarios y seguridad alimentaria.
Idioma:	Conocimiento del idioma Q'eqchi' y/o Pocomchi'.
Género:	Masculino / femenino.
CAPACIDADES Y HABILIDADES DESEABLES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de organización de eventos de capacitación. ▪ Experiencia en redacción de informes técnicos. ▪ Habilidad y experiencia en elaboración de perfiles de proyectos productivos. ▪ Destreza y dominio de los paquetes de <i>Office</i> y <i>Microsoft Windows</i>. ▪ Coordinación, supervisión y comunicación de trabajos asignados. ▪ Actitud de servicio. ▪ Habilidades de negociación. ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Capacidad de análisis y síntesis. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Atención demostrada en detalles, habilidad para seguir procedimientos, cumplir con fechas plazo. ▪ Proactivo ▪ Licencia para conducir vehículo de 2 y 4 ruedas. 	

Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Manual de Procedimientos

Este Manual es un documento técnico que contiene detalles secuenciales y cronológicos de las operaciones concatenadas entre sí, que abarca la realización de una función, tarea o actividad dentro de la Asociación ADRI.

El manual de Procedimientos que se presenta a continuación para la coordinación de Salud, Agrario FGAM/Tierras, Microcréditos, Producción Agrícola, se ilustra con los procedimientos a cumplir en la ejecución de los proyectos, a las actividades en el área administrativa y financiera, así como los reportes que los colaboradores deben efectuar.

Además, la descripción de los procedimientos facilitará conocer el canal y la ruta a seguir para cumplir con los requerimientos institucionales, además cuenta con un diagrama de flujo que facilita su comprensión, para que los miembros del recurso humano puedan apropiarse fácilmente.

2.2.3.1. Política de operación

- Evaluar constantemente los procesos de implementación de los proyectos, desde las diferentes fases de ejecución en la que se encuentran.
- Se debe planificar las acciones prioritarias de los proyectos a fin de alcanzar los objetivos que se plantearon en la intervención estratégica.
- Es necesario monitorear el desarrollo de los diferentes procesos que deben darse para cada uno de los componentes incluidos en los programas.

- Se debe revisar y aprobar las modificaciones que requieren según las situaciones que se encuentren en campo.
- En ausencia de alguno de los coordinadores proyectos, por un periodo mayor a quince días hábiles se delegará el cargo provisionalmente a un miembro de la Junta Directiva o Asistencia, si existiere.
- Establecer los responsables directos en la aplicación de los procedimientos.
- Los procesos financieros deben cumplirse para evitar que los fondos no sean pagados con puntualidad.
- Los reportes son importantes debido a los informes que se debe trasladar a los donantes, razón que debe dársele una prioridad.

2.2.3.2. Definición de los procedimientos

Dentro de ADRI en la consolidación de los proyectos se definen procesos puntuales los cuales deben detallarse para un logro eficiente de los resultados. En la tabla se muestran los procedimientos a efectuarse en cada uno de los proyectos.

2.2.3.2.1. Importancia de los flujogramas y su aplicación en ADRI

La importancia de los flujogramas radica en el apoyo que brinda a los trabajadores de las organizaciones grandes o pequeñas, ya que a través de la representación gráfica de un procedimiento o una parte de este; representa el flujo de información de un procedimiento, por lo que un Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Según Chiavenato, Idalberto (1993), “son importantes los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura”.

La razón de la implementación de los flujogramas dentro de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI), se da con la finalidad de coadyuvar a la mejora de los procesos de las actividades importantes que se realizan en las diferentes coordinaciones con que se cuenta, además de reducir tiempos y determinar los pasos puntuales que deben hacerse en el logro de los resultados.

El desarrollo de estos flujogramas permitió identificar actividades innecesarias para el cumplimiento de los objetivos, incluir otros y de esta manera consolidar los procedimientos de una manera más completa, de acuerdo a las operaciones que requieren las actividades según las etapas en las que se encuentran.

Las ventajas de los flujogramas es que apoyan al trabajador en la comprensión inmediata o rápida de un proceso o varios a través del dibujo representado por las figuras geométricas, puntualmente reducirá varias páginas de texto para la descripción de una tarea, también permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora y las acciones redundantes en los procesos.

Las desventajas es el costo que requiere para su diseño y la complejidad en su detalle para su planteamiento, además si es elaborado con bastantes rutas será difícil de comprender.

El presente trabajo pretende aportar con el diseño de seis flujogramas para igual número de procedimientos, el objetivo es apoyar y resumir en pasos importantes las actividades que dan valor a la misión institucional.

Tabla XXIV. **Procedimientos**

No.	Nombre	Observaciones
01	Implementación del proyecto	Creado
02	Ejecución de fondos de proyecto	Creado
03	Reporte de actividades	Creado
04	Aplicación a crédito	Creado

Fuente: elaboración propia.


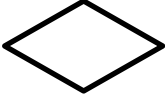



2.2.3.3. Descripción de los procedimientos y flujogramas

Se describen los detalles para cada uno de los procedimientos, los componentes de las operaciones, así mismo los flujogramas para su mejor análisis y comprensión.

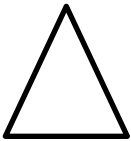
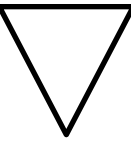
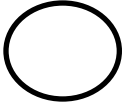
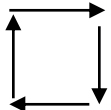

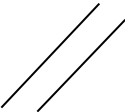

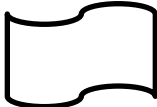
2.2.3.3.1. Simbología de los flujogramas

La simbología utilizada en la representación gráfica de cada uno de los procedimientos que se realizan para la Asociación para el Desarrollo Rural Integral es la establecida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y el Instituto Nacional Americano de Estandarización (ANSI), la cual se detalla a continuación:

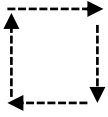
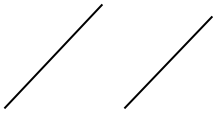



Tabla XXV. **Simbología de los flujogramas**

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Terminal Se utiliza para indicar el inicio y el fin de un diagrama.
	Decisión Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro.
	Entrada General Entrada/Salida de datos en general.
	Operación Representa la ejecución de una actividad operativa o acciones a realizar con excepción de decisiones o alternativas.
	Documento Representa cualquier tipo de documento que se utilice, reciba, se genere o salga del procedimiento, los cuales pueden identificarse anotando en el interior del símbolo la clave o nombre correspondiente, así como el número de copias.

Continuación de la tabla XXV.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Archivo Provisional Indica que el documento se guarda en forma eventual o provisional. Se rige por las mismas condiciones del archivo permanente.</p>
	<p>Archivo definitivo Indica que se guarda un documento de forma permanente. Se le pueden agregar en su interior las siguientes instrucciones: A Alfabético, N Numérico, C Cronológico</p>
	<p>Conector Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p>Dirección de Flujo o Líneas de Unión Conectan los símbolos señalando el orden en que deben realizarse las distintas operaciones.</p>
	<p>Preparación o conector de procedimientos. Indica conexión del procedimiento con otro que se realiza de principio a fin para poder continuar con el descrito.</p>
	<p>Pasa el tiempo Representa una interrupción en el proceso.</p>
	<p>Sistema Informático Indica el uso de un sistema informático en el procedimiento.</p>
	<p>Efectivo o Cheque Representa el efectivo o cheque que se reciba, genere o salga del procedimiento.</p>

Continuación de la tabla XXV.

	<p>Dirección de Flujo de Actividades simultáneas Conecta los símbolos señalado el orden simultáneo de dos o más actividades que se desarrollan en diferente dirección de flujo.</p>	
	<p>Aclaración Se utiliza para hacer una aclaración correspondiente a una actividad del procedimiento.</p>	
	<p>Disco compacto Representa la acción de respaldar la información generada en el procedimiento de una unidad de lectura óptica.</p>	
	<p>Objeto Es la representación gráfica de un objeto tangible descrito dentro del procedimiento.</p>	
	<p>Llamada a subrutina Indica la llamada a una subrutina o procedimiento determinado.</p>	

Fuente: elaboración propia.

2.2.3.3.2. Flujogramas de procedimientos y su descripción

A continuación se describen los flujogramas de procedimientos y su descripción

- Coordinación de salud

Tabla XXVI. Descripción flujograma Implementación del proyecto

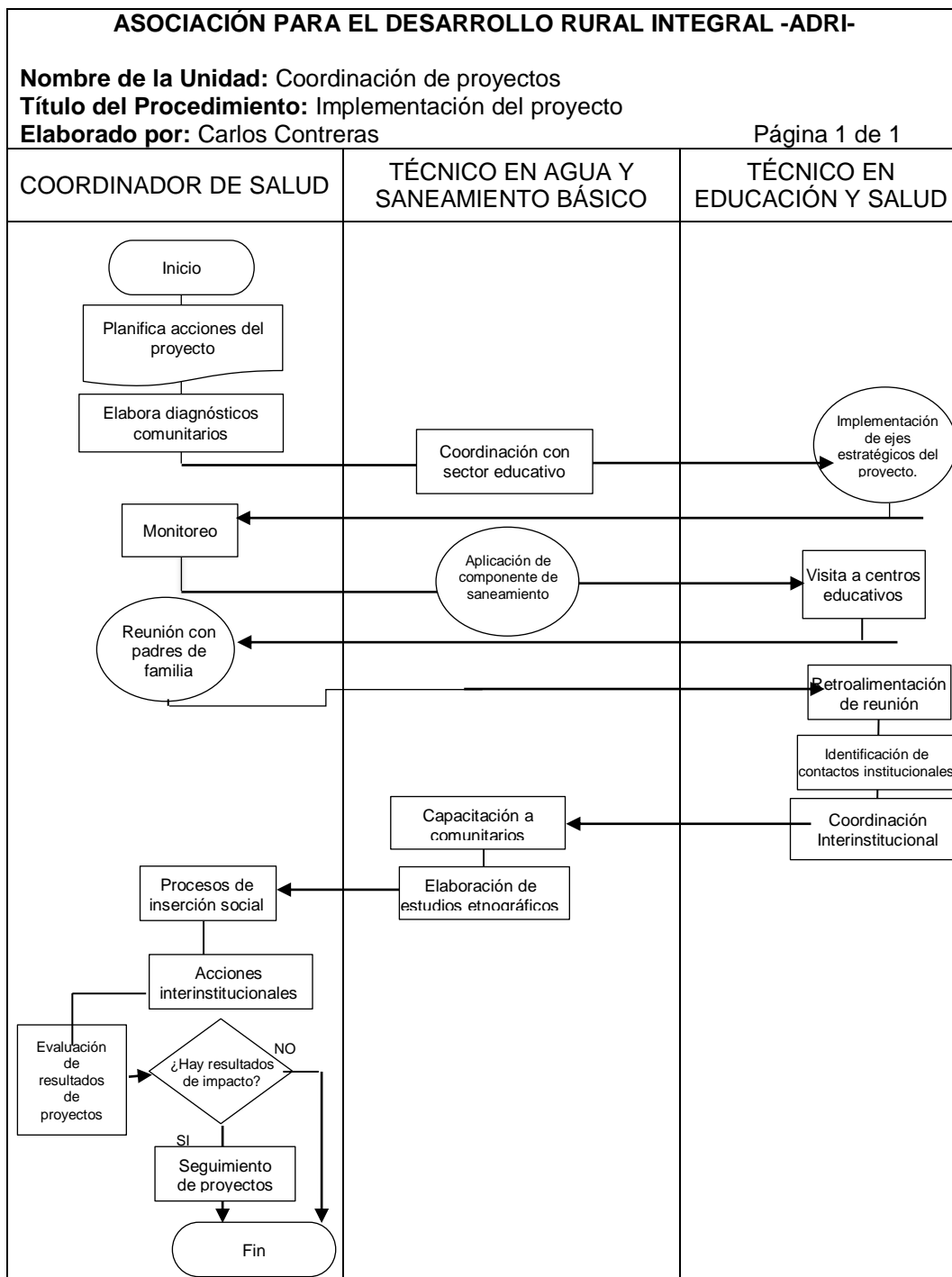
DESCRIPCIÓN GENERAL		
Puesto y responsable de los procedimientos:	Equipo de coordinación de Salud.	
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz	
Status:	Personal de tiempo completo	
Reportan:	Gerente del Proyecto	
Procedimiento: Implementación del proyecto. Objetivo: ejecución del proyecto según el marco estratégico. Frecuencia: Permanente.		
Normas: El coordinador del proyecto deberá plantear las actividades en conjunto al equipo técnico. El formato del informe deberá ser aprobado por la coordinación del proyecto.		
Descripción de la Actividad	Responsable	Paso
Implementación del proyecto		
Planifica acciones del proyecto	Coordinador de Salud	1
Elabora diagnósticos comunitarios.	Técnico en Agua y Saneamiento Básico	2
Coordina con los directores, contadores y secretarías de los establecimientos educativos para implementar proyecto.	Coordinador de Salud	3
Implementación de ejes estratégicos y programas del proyecto	Técnico en Agua y Saneamiento Básico	4
Monitorea desarrollo de los procesos.	Coordinador de Salud	5
Aplicar el componente de Saneamiento Básico del Ministerio de Salud.	Técnico en Agua y Saneamiento Básico	6
Visita periódicamente los Centros Educativos de intervención del proyecto	Técnico en Educación y Salud	7

Continuación de la tabla XXVI.

Se reúne con padres de familia	Coordinador de Salud	8
Retroalimenta en reunión de padres de familia sobre responsabilidades de formación de sus hijos.	Técnico en Educación y Salud	9
Establece contactos con interinstitucional que permitan mayor cobertura en el tema de educación.	Técnico en Educación y Salud	10
Coordina con las autoridades del Centro de Salud de Tukurú y distritos de Alta Verapaz	Técnico en Educación y Salud	11
Capacitaciones a personal comunitario.	Técnico en Agua y Saneamiento Básico	12
Elaboración de estudios etnográficos, encuestas de satisfacción de usuarios, diagnóstico de salud y programa de mejora continua de la calidad institucional y comunitaria.	Técnico en Agua y Saneamiento Básico	13
Implementa procesos de inserción social de los jóvenes y entrega capital semilla a los grupos juveniles	Coordinador de Salud	14
Coordina acciones interinstitucionales	Coordinador de Salud	15
Evalúa proyecto y resultados	Coordinador de Salud	16
Seguimiento	Coordinador de Salud	17

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Flujograma procedimiento de implementación del proyecto**



Fuente: elaboración propia.

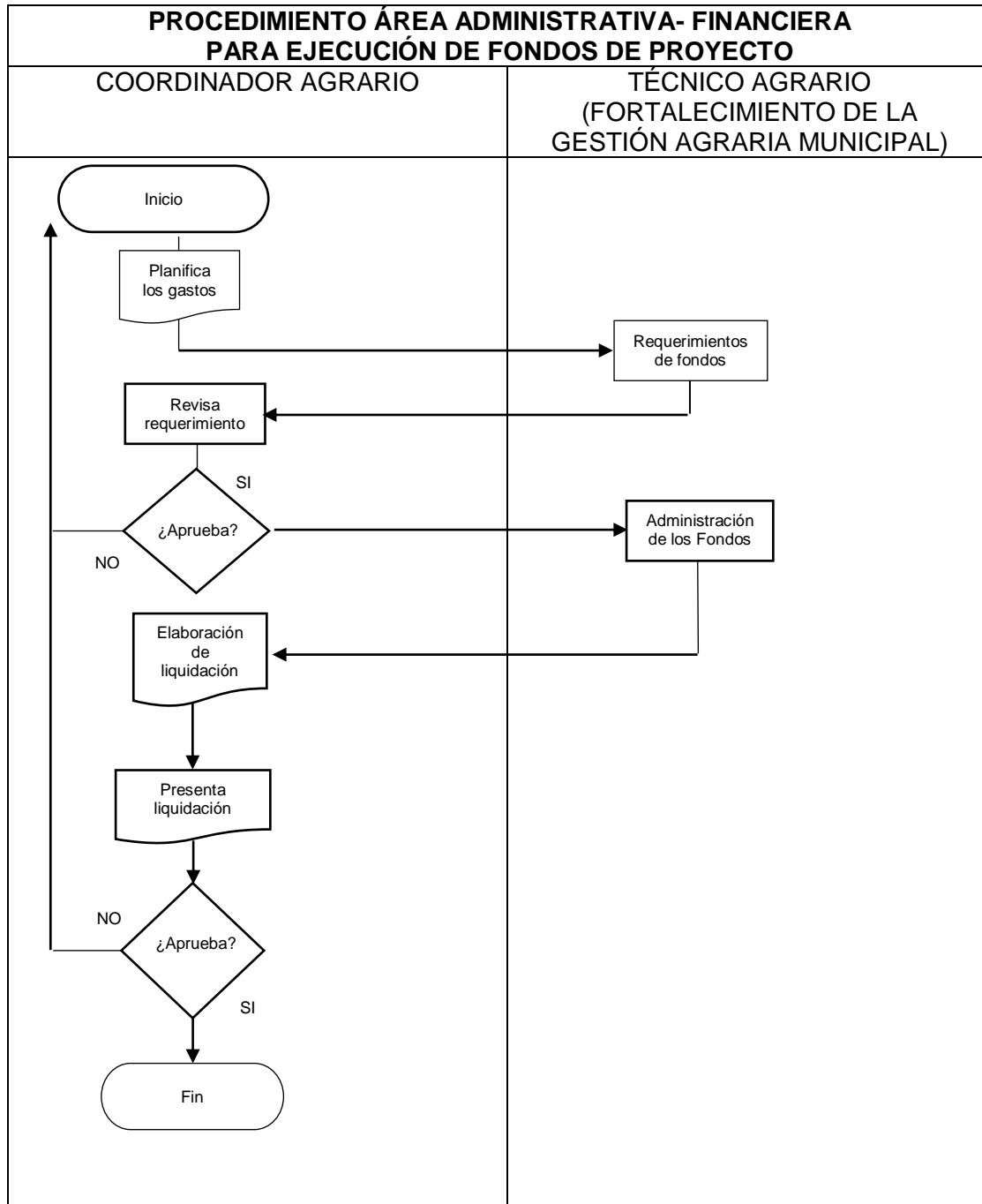
- Coordinación Agraria FGAM/Tierras

Tabla XXVII. **Descripción flujograma Ejecución de fondos de proyecto**

DESCRIPCIÓN GENERAL		
Puesto y responsable de los procedimientos:	Equipo de coordinación agraria FGAM/Tierras	
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz	
Status:	Personal de tiempo completo	
Reportan:	Gerente del Proyecto	
Procedimiento: Ejecución de fondos de proyecto Objetivo: Utilización de los fondos del proyecto de una manera ordenada. Frecuencia: Permanente.		
Normas: El coordinador del proyecto deberá plantear las actividades en conjunto al equipo técnico. La liquidación deberá ser aprobada por la unidad financiera de ADRI		
	Responsable	Paso
Ejecución de fondos de proyecto		
Planifica los gastos y llevar un control de ejecución presupuestaria.	Coordinador agrario	1
Requiere los fondos requeridos para actividad de capacitación, asistencia técnica dirigida a grupos comunitarios.	Técnico Agrario (Fortalecimiento de la Gestión Agraria Municipal)	2
Revisa y aprueba la solicitud de presupuesto.	Coordinador agrario	3
Maneja los fondos, elabora y entrega a tiempo de las liquidaciones de fondos y viáticos requeridas para desarrollar las actividades planificadas.	Técnico Agrario (Fortalecimiento de la Gestión Agraria Municipal)	4
Revisa y entrega las liquidaciones de actividades planificadas a gerencia.	Coordinador agrario	5

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Flujograma procedimiento de ejecución de fondos de proyecto**



Fuente: elaboración propia.

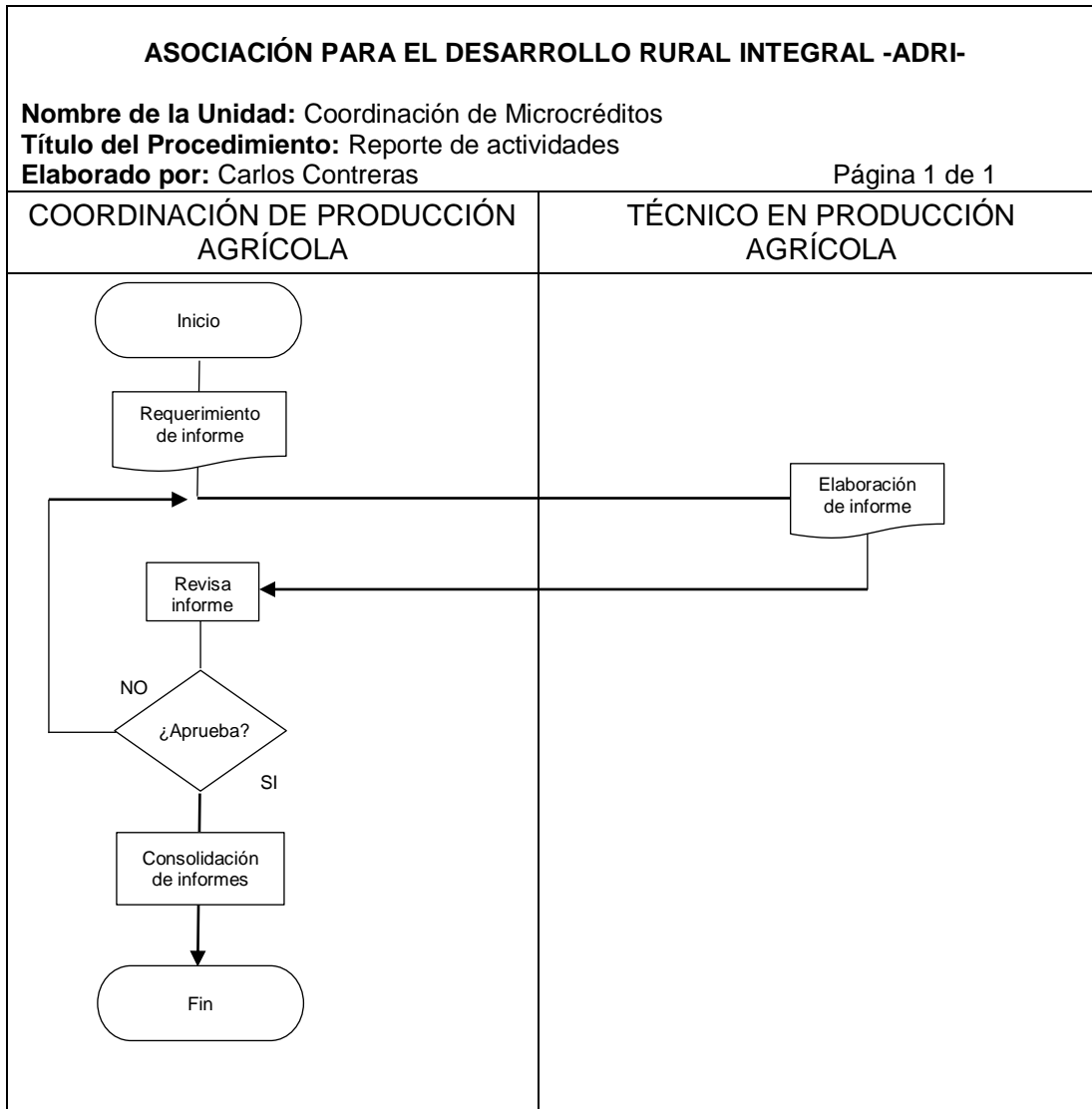
- Coordinación de Producción Agrícola

Tabla XXVIII. **Descripción flujograma Reporte de actividades**

DESCRIPCIÓN GENERAL		
Puesto y responsable de los procedimientos:	Equipo de coordinación de Producción Agrícola	
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz	
Status:	Personal de tiempo completo	
Reporta:	Gerente de programas	
Procedimiento: reporte de actividades. Objetivo: informe de las actividades según indicadores. Frecuencia: mensual.		
Normas: el informe debe ser elaborado según las normas establecidas en el proyecto.		
Descripción de la Actividad	Responsable	Paso
Reportes de actividades		
Requiere informe general de trabajo mensual a técnicos.	Coordinación de producción agrícola.	1
Elabora Informes de avance del proyecto de manera mensual y trimestral al Coordinador del Proyecto.	Técnico en Producción Agrícola	2
Revisa, corrige y aprueba los informes.	Coordinación de producción agrícola.	3
Consolida informes y presenta informes de avances del proyecto a gerente de programa.	Coordinación de producción agrícola.	4

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Flujograma procedimiento para reporte de actividades coordinación de microcréditos**



Fuente: elaboración propia.

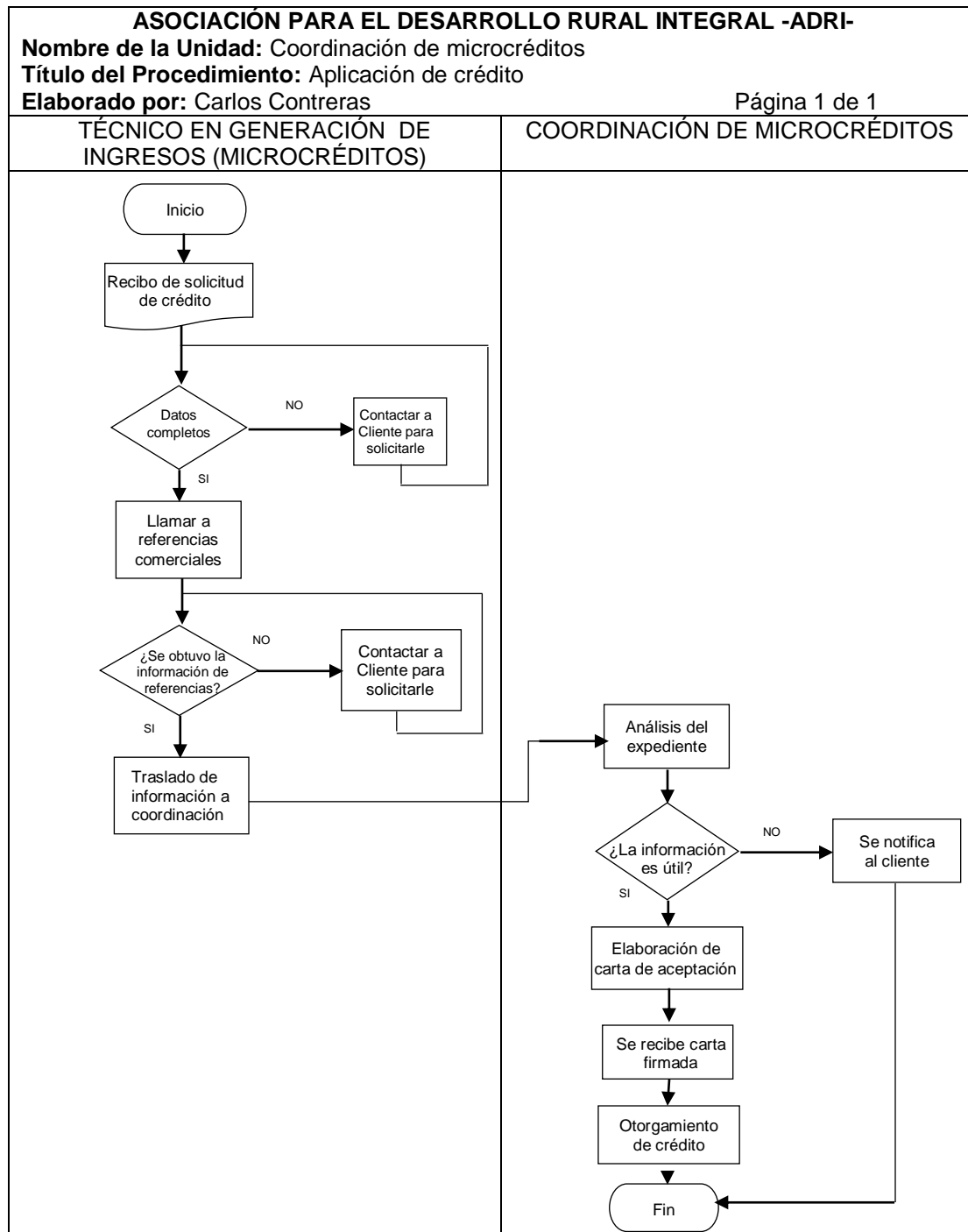
- Coordinador de microcréditos

Tabla XXIX. Descripción flujograma Aplicación a Crédito

DESCRIPCIÓN GENERAL		
Puesto y responsable de los procedimientos:	Equipo de coordinación de microcréditos.	
Sede:	Tucurú, Alta Verapaz	
Status:	Personal de tiempo completo	
Reporta:	Gerente del Proyecto	
Observaciones: el presente diagrama de flujo de proceso tiene como objeto describir las principales actividades que forman parte del proceso de coordinación técnica y administrativa.		
Descripción de la Actividad	Responsable	Paso
Aplicación a Crédito		
Solicitud de crédito	Cliente	1
El cliente obtiene la solicitud	Técnico en Generación de Ingresos (Microcréditos)	2
Cliente envía solicitud de crédito	Cliente	3
Revisión en base de datos el historial	Técnico en Generación de Ingresos (Microcréditos)	4
Técnico llama a referencias comerciales	Técnico en Generación de Ingresos (Microcréditos)	5
Expediente completo enviado a coordinador de proyecto	Técnico en Generación de Ingresos (Microcréditos)	6
Coordinador analiza la documentación	Coordinar de Microcréditos	7
Aprobación de Crédito y carta de compromiso	Coordinar de Microcréditos	8
Carta de aceptación.	Cliente	9
Información del cliente si no es aprobado su crédito.	Técnico en Generación de Ingresos (Microcréditos)	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Flujograma procedimiento aplicación de crédito



Fuente: elaboración propia.

2.2.4. Manual de Políticas

El manual de Políticas que se presenta a continuación para la coordinación de Salud, Agrario FGAM/Tierras, Microcréditos, Producción Agrícola, detalla cada una de las políticas institucionales existentes dentro de la Asociación ADRI; responde a la ética, transparencia y valores institucionales, los cuales permiten dar igualdad de oportunidades a todos los colaboradores, de manera que puedan ser tratados con los mismos derechos y obligaciones, el presente manual facilitará al nuevo integrante de la familia ADRI, conocer los requerimientos institucionales para evitar diferencias en la relación laboral.

2.2.4.1. Disposiciones generales

Se describen las definiciones básicas del presente manual, incluyendo los objetivos de los mismos, la confidencialidad a la información, campo de aplicación, normas de uso y aplicación.

2.2.4.1.1. Generalidades del Manual

El Manual de Políticas de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI) pretende orientar a los colaboradores de la Institución en lo relacionado con las actividades que deben realizar como parte del proceso que se ejecuta y desarrolla en la región.

Tabla XXX. **Generalidades del Manual**

Objetivos específicos

1. Proporcionar a todos los empleados de la organización una guía técnica que los oriente sobre la forma de ejecutar las funciones que les corresponden, como parte del equipo de trabajo funcional de la Institución.
2. Proveer a colaboradores de la Institución de un instrumento técnico para aplicarlo en las labores que deben ejecutar.
3. Establecer criterios técnicos, prácticos y estandarizados que conduzcan a los empleados de la organización a proceder en una forma coherente en las acciones que deben ejecutar dentro de su puesto de trabajo.

a. Confidencialidad

- i. El manejo de este Manual está dado dentro de las normas de ética obligadas a toda persona o institución que tiene acceso a información confidencial.

b. Campo de aplicación

- i. El presente Manual es de uso obligatorio en todas las áreas y niveles jerárquicos de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral.

c. Normas generales de uso

- i. Toda adición, supresión o enmienda a este Manual es aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva o Consejo de Administración.
- ii. La Dirección y Gerencia es responsable de custodiar, distribuir, y dar a conocer este Manual al personal de la institución, así como, de gestionar a

Continuación de la tabla XXX.

<p>donde corresponde las modificaciones de este Manual y enviar un ejemplar en físico y copia en magnético a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos.</p> <p>iii. La Dirección y Gerencia es responsable, conjuntamente con los Jefes de Coordinaciones de la organización, del cumplimiento de las normas establecidas en el presente Manual.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.2.4.1.2. Descripción de las Políticas Institucionales

Se presenta un recurso técnico que ayudará a orientar al personal institucional sobre la reglamentación existente ante circunstancias que cotidianamente se desarrollan en el ámbito laboral, proporcionando un marco de acción y regulación. Las propuestas a ADRI son las siguientes:

2.2.4.1.3. Política de Recursos Humanos

La política de Recursos Humanos se describe en las siguientes tablas.

Tabla XXXI. **Procedimientos de la contratación**

- **Igualdad en las Oportunidades de Contratación**

Los trabajadores de ADRI son contratados por sus calificaciones para la posición, sin ninguna discriminación por afiliación tribal (agrupaciones de personas sin ninguna afiliación consanguínea), raza, color, religión, edad, origen nacional, género, discapacidad, portadores de VIH, estado civil, u otra característica que pueda ser protegida por la ley.

Es política de ADRI proveer una oportunidad de igualdad a los individuos calificados en todos los aspectos de reclutamiento, contratación, capacitación, promoción, recorte de personal, despido, indemnización y otros términos del empleo. La Contratación se realizará de acuerdo a la capacidad del individuo de desempeñar las tareas esenciales como están definidas en la descripción de puesto.

- **Determinación de las Necesidades del Personal**

El encargado de Recursos Humanos y/o Administración, en coordinación con el Director Ejecutivo dirigirá el sistema de reclutamiento y la contratación de personal según las necesidades de los programas y de la administración central. La planificación de contratación será responsabilidad del Director Ejecutivo en consulta con los gerentes de los departamentos y programas.

- **Reclutamiento**

- Para iniciar el proceso de reclutamiento, el jefe inmediato preparará una Descripción de Puesto de la posición de personal a tiempo completo o bien los términos de referencia para la posición de corto plazo. Estas tienen que ser sometidas al Director Ejecutivo para

Continuación de la tabla XXXI.

revisión y aprobación.

- Se hará el máximo esfuerzo para motivar la aplicación de candidatos bien calificados. Esto puede incluir hacer anuncios internos, distribución de perfiles a otras organizaciones locales, nacionales, internacionales, anuncios por radio o prensa, etc.
- ADRI Guatemala formará un comité de selección consistente en un mínimo de tres personas para entrevistar candidatos para posiciones de personal de tiempo completo.

- **Contratación**

- ADRI demanda estándares de excelencia en calificaciones profesionales y personales y por lo tanto solamente a los candidatos con habilidades apropiadas se les dará la oportunidad de ser entrevistados para las vacantes existentes.
- ADRI Guatemala anunciará todas las posiciones vacantes, tanto de forma interna como externa. Los trabajadores actuales de ADRI pueden solicitar estas posiciones. Un Currículo Vitae o solicitud debe ser presentada como se requiere en los anuncios de las vacantes, dentro de la fecha límite de recepción, de lo contrario no será aceptado y/o válido.
- A todos los candidatos se les da una consideración justa e imparcial. El encargado de Recursos Humanos y gerente del programa, director ejecutivo u otro designado preseleccionarán a los candidatos y realizarán las entrevistas respectivas. Ellos revisarán las evaluaciones y seleccionarán a un candidato.
- Los candidatos seleccionados firmarán un Contrato de Trabajo que

Continuación de la tabla XXXI.

incluirá los dos meses iniciales del período de prueba y describirá los términos y condiciones de su trabajo.

- Antes de empezar a trabajar con ADRI Guatemala, el candidato seleccionado tiene que leer y aceptar su Descripción de Puesto, los términos y condiciones de trabajo y las políticas y procedimientos descritos en este manual. El candidato aceptará esa condición al firmar su Contrato de Trabajo.

- **Política sobre Contratación de Cónyuges y Familiares**

Aun cuando los familiares y cónyuges de trabajadores actuales pueden ser contratados por ADRI Guatemala, no es recomendado. El solicitante y el trabajador deberán notificar dicha situación al encargado de Recursos Humanos, sobre todo los familiares y cónyuges actualmente trabajadores con ADRI Guatemala. El incumplimiento de esto, será una falta de revelación de información y podría ser motivo de despido.

El Director Ejecutivo o Gerente de programa limitará las funciones, responsabilidades y escala del trabajo en relación a su familiar o cónyuge. Los trabajadores no deberán estar bajo la supervisión de un familiar o cónyuge.

- **Transferencia del Personal entre Programas y Departamentos**

La fecha oficial de la transferencia tiene que ser convenida entre los siguientes individuos: el trabajador, el supervisor inmediato y el nuevo supervisor. El director ejecutivo tendrá la decisión final sobre la fecha de la transferencia. Deberá tomarse en cuenta que el empleado dejará toda la

Continuación de la tabla XXXI.

información en orden, dando una inducción a la persona que ocupe su puesto anterior. Preferentemente y cuando sea posible, deberá realizarse las transferencias de personal entre programas y departamentos, los días uno de cada mes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. **Términos de empleo**

- **Contrato de Trabajo**

El Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

La relación laboral inicia desde la fecha en que el trabajador presta sus servicios a la institución (Art. 19 del Código de Trabajo de Guatemala). Los contratos de trabajo indicarán claramente la categoría del empleado (regular o temporal, tiempo completo o medio tiempo, etc.) y los términos y condiciones del trabajo. El trabajador y el representante legal de ADRI firmarán el contrato de trabajo. Se extenderán tres ejemplares del contrato de trabajo: Un ejemplar al trabajador, uno a la Inspección de Trabajo y otro que quedará en el archivo de Recursos Humanos de ADRI (de acuerdo al Art. 39 del Código de Trabajo de Guatemala).

La circunstancia de que el contrato de trabajo se ajustare en un mismo documento con otro contrato de índole diferente o en concurrencia con otro

Continuación de la tabla XXXII.

u otros, no le hace perder su naturaleza y por lo tanto a la respectiva relación le son aplicables las disposiciones de este Código (**Artículo 18. Código de Trabajo Guatemalteco**).

- **Descripciones de Puesto**

Los deberes y responsabilidades del empleado están descritos en la descripción de puesto, la cual es una parte integral del contrato de trabajo. El trabajador y el supervisor inmediato firmarán dicha descripción. El empleado retendrá una copia original de la descripción de puesto firmada como referencia propia. Las descripciones de puesto pueden ser revisadas en cualquier momento con el permiso del director ejecutivo, gerente y/o del supervisor. Y servirán asimismo como lista de cotejo para determinar el cumplimiento y/o cambios de tareas para los procedimientos de evaluación de desempeño del empleado.

- **Orientación**

Es la responsabilidad del encargado de Recursos Humanos, Supervisor Inmediato y personal de apoyo administrativo financiero, introducir al nuevo empleado al personal y proporcionar orientación y capacitación de procedimientos de la oficina, políticas y procedimientos del personal, responsabilidades de trabajo, etc. La orientación del empleado es un proceso continuo, no un evento de un sólo día.

El contenido de la orientación para el nuevo empleado incluye:

- Información general sobre ADRI y su campo de acción.
- La estructura organizacional de ADRI Guatemala.
- Políticas y procedimientos del personal.
- Políticas y procedimientos contables financieros (procesos

Continuación de la tabla XXXII.

administrativos – financieros).

- Los roles y responsabilidades de cada departamento y proyecto.
- Cuido y uso de propiedad de ADRI.
- Política del uso del vehículo, teléfonos y caja chica.

- **Período de Prueba**

Todos los trabajadores de ADRI Guatemala son contratados por un período de prueba inicial de dos meses. Durante este período, cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato de trabajo, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna (Artículo 81 del Código de Trabajo Guatemalteco). El pago del salario será calculado sobre una base *pro rata*. Durante el período de prueba inicial los trabajadores no tendrán derecho a vacaciones.

Trabajadores de ADRI que han sido promocionados o reasignados a una nueva posición también serán sujetos a un período de prueba de dos meses como está descrito arriba.

La revisión y evaluación del periodo de prueba del empleado es obligatoria y debe ser dirigida por el supervisor dos meses después de la fecha de inicio.

- **Horario de Trabajo y Asistencia**

- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno es de 40 horas a la semana, dividida en 8 horas cada día.
- La jornada ordinaria de trabajo es de lunes a viernes y da inicio a las ocho horas con treinta minutos (8:30 am) y finaliza a las diecisiete horas con treinta minutos (17:30 hrs). Normalmente, la hora de

Continuación de la tabla XXXII.

almuerzo es entre doce a trece horas y de trece a catorce horas; excepciones a esta hora para almuerzo tienen que ser aprobadas por el supervisor.

- Los trabajadores tienen la obligación de ejecutar el trabajo con el cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugares convenidos (Art. 63, inciso b del Código de Trabajo Guatemalteco).
- Todos los trabajadores deben estar presentes durante el horario de oficina si su ausencia no está autorizada por su supervisor.
- El horario de trabajo de algunos empleados de ADRI (como personal de campo, guardianes, personal de limpieza) pueden variar del horario normal por razones de sus responsabilidades. El Director Ejecutivo podrá ajustar las horas de la oficina y las horas de entrada y salida de un trabajador individual, según las necesidades.

No es política de ADRI pagar por trabajo en horas extra. En excepción de que el tiempo extra sea requerido por el superior inmediato, tiene que ser aprobado por escrito y antes de ejecutar el trabajo en tiempo extra. Normalmente aplicará solamente en trabajos hechos durante fines de semana y feriados. Tiempo compensatorio será aplicado en vez de pago por tiempo extra y es necesario usar este tiempo antes de que se cumplan 30 días de haber hecho el trabajo en tiempo extra.

- **Archivos del Personal**

El encargado de Recursos Humanos establecerá y resguardará los archivos del personal para cada empleado, conteniendo información relacionada a la historia laboral. Estos archivos son confidenciales. El empleado puede pedir revisar su archivo en la presencia del encargado de Recursos Humanos o Director Ejecutivo. Los documentos a contener el archivo de personal, son:

Continuación de la tabla XXXII.

- Formulario de Aplicación de Trabajo (si aplica).
- Información de Contacto del empleado y en caso de Emergencia.
- *Curriculum Vitae*.
- Copia de los Documentos de Identificación (Cédula de Vecindad, DPI y NIT).
- Copia de licencia de conducir (si el empleado maneja vehículos de ADRI).
- Contrato de Trabajo firmado.
- Descripción de Puesto firmada .
- Formulario firmado de Aceptación de políticas conforme a este manual.
- Formulario firmado de Conflictos de intereses / Divulgación de Información Confidencial.
- Declaración Firmada de si tiene o no Familiares que trabajan para ADRI
- Certificados relevantes de educación y capacitaciones.

Otros documentos que pueden ser agregados al archivo del empleado durante su tiempo de empleo, incluye:

- Matriz de Orientación
- Notificación satisfactoria de término de periodo de prueba
- Evaluaciones de Desempeño Anuales y Probatorias
- Planes Operacionales Individuales (POI)
- Avisos Disciplinarios
- Cartas de Transferencias
- Carta de Terminación de Trabajo (Original)
- Notas de la Entrevista de Salida

Cada empleado es responsable de presentar por escrito, cambios de su

Continuación de la tabla XXXII.

información de contacto y otros detalles relevantes que sean necesarios para mantener su archivo actualizado.

- **Tarjetas de Identificación**

A cada empleado se le entregará una tarjeta de identificación, la cual debe llevar siempre cuando esté en cualquier establecimiento de ADRI Guatemala. A los trabajadores de tiempo completo se les dará tarjetas de identificación permanentes que deben ser entregadas a su supervisor o al encargado de Recursos Humanos cuando terminen el servicio.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. **Políticas para códigos de conducta**

- **Política de Revelación**

Los trabajadores de ADRI Guatemala deben revelar cualquier conexión u otro interés del empleado, familiar o conocido, en la provisión de cualquier producto, servicio o facultades, que se están considerando para la compra o el uso de ADRI Guatemala o que son actualmente adquiridos por ADRI, Esto incluye los proyectos bajo consideración para la financiación, de los compradores, los concesionarios, y los trabajadores de instituciones que reciben asistencia.

No debe existir ningún tipo de trato o arreglo de cualquier pago, producto o servicio no revelado a cualquier empleado, ADRI Guatemala u otro individuo.

Continuación de la tabla XXXIII.

Los trabajadores también deben revelar si son familiares o cónyuge de un empleado de ADRI Guatemala o si son familiares o cónyuge de un candidato que esté solicitando trabajar con ADRI Guatemala.

Cualquier violación de esta política de revelación es sujeta a acción disciplinaria, incluso despido.

- **Política de Confidencialidad**

Cualquier información confidencial proveída a los trabajadores a lo largo de su trabajo no puede ser revelada durante el período del contrato de trabajo o después de su terminación. Esta incluye, pero no es limitada a: información de proyectos y los beneficiarios de la asociación, información financiera, información sobre la salud de un empleado o información específica de las medidas de seguridad. Toda la información de los proyectos y los beneficiarios de la asociación se considera confidencial. Cualquier violación de la política de confidencialidad está sujeta a acción disciplinaria, incluso despido.

- **Política de Discriminación, Represalias y Acoso**

ADRI Guatemala está comprometida a establecer y mantener un ambiente de trabajo en el cual todos los individuos sean tratados con respecto y dignidad. Cada individuo tiene el derecho de trabajar en un ambiente profesional que promueve oportunidades de trabajo iguales y prohíbe prácticas discriminatorias, incluso ser acosado. Por lo tanto, ADRI anticipa que todas las relaciones entre personas en la oficina serán profesionales y libres de parcialidad, prejuicios y acosos. ADRI hará todo lo posible por asegurar que los trabajadores estén familiarizados con estas políticas y

Continuación de la tabla XXXIII.

conscientes de que cualquier reclamo en la violación de tales políticas será investigado y resuelto apropiadamente. Cualquier empleado que tenga preguntas sobre estas políticas debe hablar con su supervisor inmediato, el encargado RRHH o con el Director Ejecutivo.

- **Política de Ser Apolítico**

ADRI Guatemala es una organización no política. Este debe ser evidente en todos los programas, negocios y transacciones conducidos por ADRI.

- **Política de Fumar**

ADRI Guatemala no permite fumar dentro de los edificios o vehículos de la organización. El Director Ejecutivo, a su discreción, puede designar un área de fumar dentro o adyacente al local.

- **Política de los Sistemas de Comunicación**

Esta política se refiere a todos los usuarios de los sistemas de comunicación de ADRI para evitar el posible mal uso del equipo o dañar la integridad o reputación de la Asociación. El uso de los sistemas de comunicación de ADRI está limitado exclusivamente para uso oficial. El empleado pagará cualquier cargo que ocurra en uso personal. Los procedimientos para el reembolso de ADRI Guatemala para el uso personal son establecidos por la política del uso de teléfono local. Los sistemas de comunicación pueden incluir, pero no son limitados a: radios, teléfonos, celulares, fax, fotocopadoras, Internet y otros servicios de correo. Esta política también aplica al uso de equipo portátil, como computadoras portátiles, que se usen fuera de las oficinas de ADRI Guatemala. ADRI

Continuación de la tabla XXXIII.

se reserva el derecho de observar el uso de los sistemas de comunicación por los trabajadores y recuperar el contenido de las comunicaciones para asegurar el uso apropiado. La inconformidad con esta política puede resultar en una acción disciplinaria, incluso despido.

- **Política de los Sistemas de Información**

Esta política provee orientación relacionada al uso responsable de las computadoras y Sistemas de Información de ADRI. Esta política se refiere al uso de Internet, correo electrónico, y todo el equipo de oficina de ADRI, incluyendo pero no limitado a: las computadoras, escáneres, impresoras, proyectores y cámaras digitales.

Se reconoce que parte del personal de ADRI requieren acceso a los servicios de comunicación electrónicos y el equipo de Tecnología de Información durante el desempeño de su trabajo. El espíritu de esta política pone énfasis en que el uso de estos servicios es limitado al trabajo de ADRI y no para el uso privado. La falta de comportamiento de acuerdo con esta política puede resultar en la negación de acceso a esos recursos, una advertencia disciplinaria o, en algunos casos, despido inmediato.

Las políticas e indicaciones descritas aquí son para prevenir el gasto innecesario, reparaciones y el fallo de los sistemas del equipo de ADRI. Además, las medidas descritas abajo son para prevenir el mal uso del equipo que pueda ser perjudicial al ambiente de trabajo como la conexión lenta a Internet y a los sistemas de conexión a la red, la pérdida de datos, virus en la red, acceso a los sitios web, fotos y otros usos de los medios de comunicación que no son apropiados en el lugar de trabajo de ADRI.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Política de evaluación del desempeño y desarrollo de capacidades**

- **Política de Evaluación de 360 Grados**

- i. Concepto

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de RETROALIMENTACION, basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, supervisado, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Organización.

- ii. Alcance

Es un proceso obligatorio a aplicarse a todo el personal: Director Nacional, Gerentes, Coordinadores, Personal Administrativo y Financiero, Técnico y de Mantenimiento.

- iii. Personal para proveer retroalimentación

- Las personas encuestadas, para dar retroalimentación del desempeño anual del trabajador, deben ser como máximo seis. Estos, deben estar relacionados con el trabajo del evaluado, o bien con quienes hayan desarrollado Proyectos o Actividades durante su desempeño anual. Teniendo el compromiso de ser objetivos en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los trabajadores a evaluar.
 - Es responsabilidad del Jefe Inmediato, definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución: superiores, colegas (pares),

Continuación de la tabla XXXIV.

supervisados, y/o clientes internos, con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño del supervisado durante el presente año.

iv. Disposiciones específicas

- La Evaluación de 360 grados, debe aplicarse previamente a la Evaluación del desempeño del trabajador.
- El encuestado, debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia. Si la calificación es 1 ó 5; deben justificar con un BREVE comentario.
- La Hoja Resumen de la Evaluación de 360 grados tiene carácter de Acta, en el se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del Jefe Inmediato realizar los resúmenes de cada punto, respectivamente.
- El Jefe Inmediato, debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales. Concluida la evaluación deberá ser resguardada en el archivo de personal respectivo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Política de terminación de contratos de trabajo**

- **Terminación de los Contratos de Trabajo**

Artículo 76 del Código de Trabajo de Guatemala. Hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a esta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, o en que ocurra lo mismo, por disposición de la ley, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.

Artículo 81. En todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor.

Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

- **Procedimientos de la Terminación**

A todo empleado que esté terminando su relación laboral con ADRI, puede realizársele una entrevista de salida, a discreción del Director Ejecutivo. La entrevista debe ser conducida por el supervisor del empleado, el encargado de Recursos Humanos o el Director Ejecutivo, con el fin de recaudar información acerca de la experiencia del empleado en la organización y retroalimentar la dirección y ejecución de las actividades de ADRI Guatemala.

- **Renuncia**

Todo trabajador puede renunciar a ADRI con la presentación oportuna de una carta de renuncia a su supervisor y al encargado de Recursos Humanos; tomando en consideración que tendrán la responsabilidad de hacer entrega del puesto, los procesos, información y bienes a su cargo antes de su retiro.

Continuación de la tabla XXXV.

Artículo 83 del Código de Trabajo de Guatemala establece que el trabajador que desee dar por concluido su contrato por tiempo indeterminado sin justa causa o atendiendo únicamente a su propia voluntad y una vez que haya transcurrido el período de prueba debe dar aviso previo al patrono de acuerdo con lo que expresamente se estipule en dicho contrato, o en su defecto de conformidad con las siguientes reglas:

- Antes de ajustar seis meses de servicios continuos, con una semana de anticipación por lo menos.
- Después de seis meses de servicios continuos pero menos de un año, con diez días de anticipación por lo menos.
- Después de un año de servicios continuos pero menos de cinco años, con dos semanas de anticipación por lo menos; y
- Después de cinco años de servicios continuos, con un mes de anticipación por lo menos.

Dichos avisos se deben dar siempre por escrito y el patrono, una vez que el trabajador le haya dado el aviso respectivo, puede ordenar a este que cese en su trabajo, sea por haber encontrado sustituto o por cualquier otro motivo, sin incurrir por ello en responsabilidad.

- **Despido de Servicio**

ADRI puede despedir a un empleado como función ordinaria del negocio. ADRI puede elegir terminar el servicio de un empleado a plazo fijo con un mes de anticipación, dándole una explicación de la razón por la terminación.

Continuación de la tabla XXXV.

Los trabajadores en su período de prueba pueden ser despedidos en cualquier momento con o sin razón, con o sin aviso (Art. 81 del Código de Trabajo).

Artículo 77. Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte:

- a. Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o los representantes de este en la dirección de las labores.
- b. Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero de trabajo, durante el tiempo que se ejecuten las labores, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o se interrumpan las labores.
- c. Cuando el trabajador, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de este en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo.
- d. Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento; asimismo cuando cause intencionalmente, por descuido o negligencia, daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo.
- e. Cuando el trabajador revele los secretos a que alude el inciso g) del artículo 63.

Continuación de la tabla XXXV.

- f. Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días laborales en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia se debe hacer al momento de reanudarse las labores, si no se hubiere hecho antes.
- g. Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o sus representantes en la dirección de los trabajos, le indiquen con claridad para obtener el mayor rendimiento en las labores.
- h. Cuando infrinja cualquiera de las prohibiciones del artículo 64, o del reglamento interior de trabajo debidamente aprobado, después de que el patrono lo aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en el caso de embriaguez cuando, como consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida o la seguridad de las personas o de los bienes del patrono.
- i. Cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad este luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales haya sido contratado.
- j. Cuando el trabajador sufra la pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional, por sentencia ejecutoriada; y Cuando el trabajador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.

Continuación de la tabla XXXV.

Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado también por las leyes penales, queda a salvo el derecho del patrono para entablar las acciones correspondientes ante las autoridades penales comunes.

Artículo 78. La terminación del contrato de trabajo conforme a una o varias de las causas enumeradas en el artículo anterior, surte efectos desde que el patrono la comunique por escrito al trabajador indicándole la causa del despido y este cese efectivamente sus labores, pero el trabajador goza del derecho de emplazar al patrono ante los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, antes de que transcurra el término de prescripción, con el objeto de que pruebe la justa causa en que se fundó el despido. Si el patrono no prueba dicha causa, debe pagar al trabajador:

- a. Las indemnizaciones que según este Código le pueda corresponder; y
- b. A título de daños y perjuicios, los salarios que el trabajador ha dejado de percibir desde el momento del despido hasta el pago de su indemnización, hasta un máximo de doce (12) meses de salario y las costas judiciales.

- **Despido por Mala Conducta**

En caso de que ADRI encuentre necesario despedir a un empleado por mala conducta, ADRI informará al empleado, por escrito, de la infracción que dio lugar a la decisión de despido (la cual estará también fundamentada en un historial del empleado del archivo individual de personal).

Los trabajadores pueden apelar la decisión de despido hecha por su supervisor con el encargado de Administración o Recursos Humanos y el Director Ejecutivo. La determinación del Director Ejecutivo será considerada final. Por lo

Continuación de la tabla XXXV.

cual, se recomienda documentar cualquier incidente ocasionado que permita amparar el proceso.

- **Terminación Total o Parcial del Programa**

Si todo o una parte de un programa expira o es descontinuado antes del fin del contrato de trabajo de un empleado, el Director Ejecutivo notificará por escrito a los trabajadores afectados lo más pronto posible.

Fuente: elaboración propia.

2.2.5. Manual de microcréditos

La descripción de este manual se detalla a continuación.

2.2.5.1. Generalidades del manual

La Asociación para el Desarrollo Rural Integral ADRI contempla dentro de su área programática de economía rural y seguridad alimentaria el Programa de Generación de Ingresos Económicos, cuyo propósito es mejorar la condición socioeconómica de las familias rurales indígenas de Alta Verapaz, mediante la productividad y emprendedurismo a través de grupos solidarios de mujeres. El programa promueve las capacidades de las familias para el inicio de una actividad generadora de ingresos económicos que permita llevar mayores recursos a sus hogares, como la alimentación, salud, educación y vestuario.

Tabla XXXVI. **Generalidades del manual**

Como estrategia de trabajo el programa desarrolla acciones de apoyo financiero a cada uno de sus beneficiarios como un medio facilitador para emprender su propio negocio; por lo que se hace necesario la implementación del presente Manual Interno de Concesión y Manejo de Fondos Monetarios a fin de regular los procesos administrativos-financieros y de procedimiento en campo.

Objetivos del Manual

i. General

El Manual interno para el manejo de Microcréditos de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI) pretende orientar a los colaboradores de la Institución en lo relacionado con las actividades que deben realizar como del otorgamiento de capital semilla a grupos productores que forman parte de los beneficiarios.

ii. Específicos

1. Proporcionar a todos los empleados de la organización una guía técnica que los oriente sobre el otorgamiento de los créditos.
2. Proveer a colaboradores de la Institución de un instrumento técnico para aplicarlo en las labores que deben ejecutar en los procesos de manejo de créditos.
3. Establecer criterios técnicos, prácticos y estandarizados que conduzcan a proceder en una forma correcta y adecuada.

Continuación de la tabla XXXVI.

Confidencialidad

El manejo de este Manual está dado dentro de las normas de ética obligadas a toda persona o institución que tiene acceso a información confidencial.

Campo de aplicación

El presente Manual es de uso obligatorio en la coordinación de Microcréditos y grupos productores de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral.

Normas generales de uso

Toda adición, supresión o enmienda a este Manual es aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva o Consejo de Administración.

La Dirección y Gerencia es responsable de custodiar, distribuir, y dar a conocer este Manual al personal de la institución, así como de gestionar a donde corresponde, las modificaciones de este Manual y enviar un ejemplar en físico y copia en magnético a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos.

La Dirección y Gerencia es responsable, conjuntamente con los Jefes de Coordinaciones de la organización, del cumplimiento de las normas establecidas en el presente Manual.

Continuación de la tabla XXXVI.

Definiciones básicas	
<ul style="list-style-type: none">• Crédito	<p>Es una operación financiera donde una persona (individual o jurídica) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona, en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Interés	<p>El costo de un crédito, expresa como un porcentaje referido al total de la inversión o crédito.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.2.5.2. Coordinación de Microcréditos

A continuación se describe de reglamento interno para el manejo de créditos el cual tiene como objetivo primordial normar y regular la concesión de fondos que se dirijan a las personas individuales o en forma grupal en el área de cobertura donde se implemente el programa de Generación de Ingresos Económicos de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral ADRI.

Tabla XXXVII. **Reglamento interno para el manejo de créditos**

**PROGRAMA DE GENERACIÓN DE INGRESOS
REGLAMENTO INTERNO PARA EL MANEJO DE FONDOS**

**CAPITULO 1
FUNDAMENTO LEGAL**

Artículo 1. La Asociación Para el Desarrollo Rural Integral (ADRI), es una entidad de naturaleza privada, no lucrativa y de beneficio social, apolítica, apartidista y aconfesional, cuyo objeto es promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural, educativo, científico, ambiental, de salud, vivienda e infraestructura. De acuerdo a sus estatutos de constitución, la Asociación Para el Desarrollo Rural Integral (ADRI) tiene dentro de sus fines: Impulsar la economía de las familias a través de la implementación de proyectos productivos, asistencia técnica, capacitación y asesoría a grupos rurales y urbanos de artesanos y productores organizados formal e informalmente; Facilitar procesos de apoyo para la comercialización local, regional y exportación de productos tradicionales y no tradicionales de Guatemala; y Promover condiciones para fomentar la participación de la mujeres, jóvenes y otros grupos vulnerables en la toma de decisiones que fortalezcan el desarrollo integral de su familia y de sus comunidades

**CAPITULO II
DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 2. El presente Reglamento regula la política de crédito por la cual deberán regirse todas las materias relacionadas con el objeto social y con los procesos operacionales asociados a la evaluación, otorgamiento, desembolso y administración de las operaciones de las actividades generadoras de ingresos.

Continuación de la tabla XXXVII.

ARTÍCULO 3°: Constituye misión esencial del proyecto de Micro-créditos, prestar a sus socios servicios financieros y de asistencia en Administrar correctamente los recursos económicos que se disponen para dicho efecto e intentar la recuperación de la totalidad de los préstamos colocados a través de procedimientos compatibles con la naturaleza de ADRI.

ARTICULO 4º. Se establecen como factores determinantes para concesión de fondos en la implementación de actividades generadoras de ingresos económicos los siguientes:

- a) Los interesados individuales, grupales u otra representación legal guatemalteca, deberán presentar documentación que los acredite como tales, ejemplo: grupos solidarios, asociaciones y personas individuales.
- b) Cuenten con alguna actividad productiva en las siguientes áreas: pecuaria, artesanal, agroindustrial, comercial u otras actividades económicas que les permitan llevar mejoras económicas a su hogar y desarrollo para el área rural.
- c) Todos los integrantes de los grupos solidarios o personas individuales, se registraran en una base de datos mediante ficha técnica de evaluación socioeconómica.
- d) Los solicitantes deberán establecer que no tienen ningún financiamiento con otras agencias o proyectos similares.
- e) Poseer un buen récor crediticio dentro de su municipio o comunidad
- f) No contar con más de un crédito dentro de la familia.

Continuación de la tabla XXXVII.

Artículo 5. °: En Conformidad con lo establecido por ADRI, tendrán derecho a financiamientos todos los grupos solidarios de mujeres, y personas individuales que se encuentre solventes ante la asociación, que cumplan con los requisitos previos establecidos por la asociación y cuenten con capacidad de pago para pagar las obligaciones que contraerán. En el caso de grupos solidarios de mujeres los mismos se otorgaran mediante la representación de la Junta Directiva legalmente organizada. Los financiamientos individuales se manejaran como fondos revolventes y para su otorgamiento se elaborara un convenio entre las persona interesa y el representante legal de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral ADRI;

Artículo 6o. Los financiamientos facilitados por la Asociación para el Desarrollo Rural Integral ADRI se registrarán a las líneas de crédito establecidas de la siguiente manera:

- a) Grupos solidarios de mujeres los cuales estarán conformados con un mínimo de 10 personas y un máximo de 35 considerando la capacidad de las juntas directivas representantes en su control y manejo; de pasar este número se formara otro grupo y una nueva junta directiva.
- b) Las personas individuales que requieran a través de muestra de interés el financiamiento a través de los fondos que otorgue ADRI lo hará mediante la modalidad de fondo revolvente demostrando su capacidad productiva y un plan de inversión y de factibilidad.

Artículo 7o. De las beneficiarias: Las mujeres seleccionadas como beneficiarias en los grupos solidarios serán sujetas a otorgamientos de microcréditos mediante el diagnostico comunitario de responsabilidad y capacidad de pago y análisis de su plan de inversión y factibilidad de negocio;

Continuación de la tabla XXXVII.

además el mantenimiento de un plan de ahorro y participación en los eventos de formación realizados por ADRI.

Artículo 8o. De las personas individuales: Las personas que muestren interés o soliciten créditos individuales deberán establecer un contrato ante ADRI con la justificación del monto solicitado además establecer el plan de inversión y la factibilidad de su actividad productiva; el comité determinado por la gerencia de ADRI evaluará el expediente del solicitante y a la vez realizará una investigación crediticia del interesado.

CAPITULO III SUJETOS DE CRÉDITOS

Artículo 9o. Se consideran sujetos de créditos, las mujeres organizadas en grupos solidarios y representados legalmente a través de su junta directiva y acreditada como tales ante ADRI. Las personas individuales podrán tener un crédito mediante muestras de interés y análisis de capacidad de pago y que cumplan con los requisitos siguientes establecidos por ADRI:

1 Requisitos para Grupos Solidarios de Mujeres:

- a) Ser guatemalteca y residir en la comunidad rural a la que pertenece el grupo organizado.
- b) Establecer claramente su plan de inversión con definición de la actividad generadora de ingresos y reportar al asesor de créditos cualquier cambio previo a la asignación del desembolso.
- c) Ser una persona honorable y responsable en su comunidad, lugar que proporcionara información sobre estos aspectos.

Continuación de la tabla XXXVII.

Mostrar con objetividad (claridad) que no ha recibido montos financieros

- d) de otras agencias o instituciones que tengan el mismo fin.
- e) Participar en todos los eventos y reuniones que sean convocadas por ADRI o la junta directiva del grupo al cual pertenece.
- f) Participar activamente en acciones de ahorro proyectado en su junta directiva en una cuenta bancaria y solicitar estados de la misma cuenta para su control.

- Tabla sugerida para ahorros individuales

Ciclo de préstamo	Monto de ahorro	Capital Máximo a solicitar
Primer ciclo	Q. 50,00	Q. 1 500,00
Segundo ciclo	Q. 150,00	Q. 2 500,00
Tercer ciclo	Q. 300,00	Q. 3 000,00
Curto ciclo	Q. 400,00	Q. 4 000,00
Quinto ciclo	Q. 500,00	Q. 5 000,00
Sexto y subsiguientes	Q. 600,00	Q. 6 000,00

- g) Realizar amortizaciones de capital y donaciones comunitarias de forma mensual a junta directiva de acuerdo a lo establecido.
- h) En los ciclos IV, V y VI la comisión asignado por ADRI y las juntas directivas analizaran los montos a asignar, teniendo como base los ahorros de las beneficiarias los cuales se constituirían como contra partida del capital de trabajo solicitado, acción que permitirá la graduación de las mismas y a la vez los efectos del trabajo o negocio

Continuación de la tabla XXXVII.

que se ha venido apoyando.

- i) La graduación de las beneficiarias se realizara a partir del IV ciclo financiando el 75 % del capital solicitado, en el V ciclo el 50 % y en el VI el 25 %.
- j) Después del VI ciclo la comisión asignado por ADRI determinará la continuidad de apoyo a la beneficiaria en la categoría de crédito individual y si su actividad es sostenible sin aporte únicamente se acompañara mediante consejerías y temas de emprendurismo.
- k) Los desembolsos se realizaran con cheques a nombre de la presidenta de la Junta Directiva previo a esto el asesor y la Junta Directiva presentaran a la comisión designada el expediente basado en los requisitos pre-establecidos, la comisión revisa y coteja la información y avala la asignación del monto.

2. Requisitos para Personas Individuales

- a) Ser guatemalteco, con residencia en comunidades donde se tenga intervención por la Asociación para el Desarrollo Rural Integral ADRI.
- b) Establecer capacidad de pago tomando como base su actividad productiva de la última cosecha o producción.
- c) Poseer una conducta de honestidad y responsabilidad dentro de su comunidad, la cual será investigada.
- d) No contar con préstamos en otras dependencias, o cuentas por pagar de desembolsos otorgados; los cuales se determinaran mediante el análisis de antecedentes.
- e) Participar en actividades propuestas por ADRI como parte de monitoreo de la inversión de los fondos acreditados.

Continuación de la tabla XXXVII.

- f) Contar con un ahorro en forma individual o grupal. El mismo debe de estar depositado en una cuenta monetaria a nombre de la persona solicitante.
- g) La comisión asignada por ADRI revisará el expediente del solicitante, cotejado con los requisitos y avalará el desembolso solicitado.

CAPÍTULO IV

FINALIDADES DE LOS CRÉDITOS

Artículo 10o. Se financiarán las siguientes actividades económicas: producción pecuaria, producción artesanal, agroindustria, comercio rural u otra actividad lícita que permita generar ingresos a los integrantes del grupo solidario de mujeres o personas individuales. Cualquier otro rubro a financiar que no esté contemplado en este artículo será analizado y discutido por la comisión asignada por ADRI y Junta Directiva del grupo solicitante.

CAPITULO V

RESTRICCIONES PARA EL USO DE LOS FONDOS

Artículo 11o. Los fondos de microcréditos y fondos revolventes asignados para actividades generadoras de ingresos económicos de ADRI, no podrán ser utilizados para financiar lo siguiente:

- a) Adquisición de bienes (compra de terrenos, motosierras, construcción o remodelación de viviendas, compra de vehículos para uso personal, otros).
- b) Pago de deudas contraídas con terceras personas.
- c) Gastos generales y de administración (pagos de energía eléctrica, colegiaturas, gastos personales y otros).

Continuación de la tabla XXXVII.

- d) Actividades económicas que dañen el medio ambiente (deforestación, deterioro de los suelos y otros).

CAPITULO VI

MONTOS A FINANCIAR

Artículo 12o. De acuerdo al Artículo 10º. del presente reglamento, los montos a conceder a los solicitantes estarán sujetos a las siguientes disposiciones:

- a) Se establece que durante el I ciclo de trabajo las beneficiarias recibirán un mínimo de Q 800,00 hasta un máximo de Q 1 500,00.
- b) En el II ciclo las beneficiarias tendrán como capital de trabajo un mínimo de Q 1 600,00 y un máximo de Q 2 500,00 previo a la revisión de cartera y su conducta de pago; y reporte de participación de junta directiva. Asimismo, en el III ciclo las beneficiarias recibirán hasta un máximo de Q 3 000,00.
- c) El aporte en capital a las beneficiarias en los ciclos IV, V y VI será analizado por la comisión asignada por ADRI pues se inicia un proceso de sostenibilidad o graduación; tomando montos base de Q 4 000,00, Q 5 000,00 y Q 6 000,00.
- d) En el VII ciclo la beneficiaria se considerara como persona individual y deberá iniciarse en base a los requisitos existentes en esta figura, sus montos oscilarían entre los Q 6 000,00 hasta Q 8 000,00 basado en su respuesta crediticia y su capacidad de pago.

Continuación de la tabla XXXVII.

TITULO VII.

PLAZOS

Artículo 13o. El plazo de la recuperación de los fondos otorgados a las beneficiarias y a juntas directivas de los grupos solidarios de mujeres será de 10 a 12 meses.

En los créditos individuales los plazos de recuperación estarán sujetos a la actividad productiva por la cual fue solicitado:

- a) Producción pecuaria y comercio con un plazo de 4 a 12 meses.
- b) Producción agroindustrial, artesanal y otras actividades a fines de 6 a 12 meses.
- c) Cualquier modificación de plazo de recuperación será evaluado por la comisión asignada por ADRI.

CAPITULO VIII.

APORTE COMUNITARIO Y RECARGOS

Artículo 14o. Los aportes comunitarios y/o donaciones serán recuperados para la formación administrativa y asistencia técnica empresarial dirigida a los grupos solidarios de mujeres y su valor será del 2 % sobre el crédito otorgado.

Artículo 15o. En caso que el préstamo no sea pagado en las fechas pactadas, se otorgará un período de gracia de diez (10) días hábiles para su cumplimiento; pasado dicho período, se cobrará el 6 % sobre el saldo pendiente de pago hasta finalizar el pago, el cálculo se hará en forma anual.

Artículo 16o. Con el objeto de contrarrestar cualquier eventualidad surgida dentro del grupo o en contra de la integridad de los deudores o deudoras, se

Continuación de la tabla XXXVII.

cobrara el 3 % del monto solicitado de crédito, los casos a considerar son: enfermedades terminales o muerte fortuita o natural; ADRI asignara una comisión evaluadora para determinar el uso de estos fondos como cuentas incobrables quienes emitirán un dictamen que será autorizado y/o avalado únicamente por el Director Ejecutivo de ADRI.

Artículo 17o. Los fondos asignados como créditos individuales será la comisión de ADRI quien determinara el monto del 2 % hasta el 4 % de recuperación sobre donaciones comunitarias.

CAPITULO IX.

GARANTÍAS

Artículo 18o. La garantía en los créditos a grupos solidarios de mujeres será la responsabilidad mancomunada de las personas que lo integren considerando que las beneficiarias asumirán en forma grupal el pago de los fondos no recuperados en la fecha de finalización del ciclo, y la junta directiva tendrá como función principal garantizar el cumplimiento de esta disposición.

Artículo 19o. En los créditos a personas individuales la comisión asignada por ADRI determinará los respaldos pertinentes que permitan asegurar la recuperación de los fondos en el tiempo establecido.

Continuación de la tabla XXXVII.

CAPITULO X.

APROBACIÓN DE LOS FONDOS PARA EL FINANCIAMIENTO PARA APOYO DE ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS ECONÓMICOS (CRÉDITOS)

Artículo 20o. El monto será autorizado por la comisión asignada por ADRI, quien tomara como base lo establecido en este reglamento, emitiendo un dictamen sobre cada expediente verificado; ninguna persona individual o colectiva que no esté asignada por ADRI puede autorizar montos y/o desembolsos. Cualquier modificación que se requiera será motivo de un nuevo trámite para obtener dicho dictamen.

Artículo 21o. Comité de evaluador: Estará integrado por el Gerente del proyecto, el Coordinador del componente de Desarrollo Económico y una persona determinada por la Gerencia o Dirección Ejecutiva. La responsabilidad de la comisión evaluadora será de la aprobación de los préstamos para el financiamiento de actividades generadoras de ingresos económicos, y fondos revolventes para personas individuales basado a los lineamientos del presente reglamento.

Artículo 22o. Funciones de la Comisión Evaluadora:

- a) Programar las reuniones necesarias para el análisis y aprobación de los fondos destinados para actividades generadoras de ingresos económicos en base a las demandas existentes.
- b) Analizar y evaluar la coherencia y veracidad de la información contenida en el total de documentación que integra el expediente, enfatizando en el plan de producción que contiene información sobre factibilidad económica del financiamiento.
- c) Aprobar o negar y dictaminar sobre solicitudes, evaluando en base a los objetivos del componente y del proyecto en general.

Continuación de la tabla XXXVII.

- a) En base a lo establecido en el análisis realizado, emitir el dictamen correspondiente y dar instrucciones sobre la notificación al grupo solicitante.
- b) Asignar un número correlativo al expediente y dictamen, verificando que sea el mismo que contenga el contrato respectivo.
- c) Velar porque se cumpla el contenido del proceso metodológico establecido en el reglamento.

NOTA: esto aplica para créditos grupales e individuales.

CAPITULO XI.

LEGALIZACIÓN DE LOS FONDOS OTORGADOS PARA EL APOYO DE ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS ECONÓMICOS

Artículo 23o. La legalización de los fondos asignados para actividades generadoras de ingresos económicos, se hará por medio de un contrato firmado por el solicitante o por los miembros de la Junta Directiva y el representante legal de la Institución o quien lo represente por delegación notarial, y respaldado el monto por medio de un pagare firmado por las personas involucradas.

Artículo 24o. El documento de legalización para el otorgamiento de los fondos para financiar actividades generadoras de ingresos económicos, faculta a la Presidenta de la Junta Directiva o el solicitante a continuar con los trámites de obtención del fondo sin necesidad de otras autorizaciones y como representante del grupo velará porque se documente la entrega a sus respectivas integrantes, con la orientación del técnico asesor asignada para el grupo.

Continuación de la tabla XXXVII.

CAPITULO XII.

ENTREGA DE LOS PRÉSTAMOS

Artículo 25o. Sera responsabilidad del coordinador(a) del componente de micro-créditos, iniciar el trámite de los fondos, en cualquiera en los casos (fondos individuales o en grupos solidarios de mujeres) después de haber recibido el dictamen de la comisión evaluadora sobre el cumplimiento de los requisitos establecidos en los expedientes recepcionados y evaluados; convocando a los solicitantes de acuerdo al requerimiento o solicitud avalada; asimismo en presencia de las personas y técnicos hará la entrega del desembolso autorizado, documentando gráficamente el proceso.

En el caso de grupos solidarios los fondos serán entregados a la Junta Directiva como representantes del grupo, quienes harán mediante cheques de la cuenta sugerida para el depósito la repartición de los fondos de acuerdo a la base de datos previamente elaborada por ellas, y por requerimiento de las socias.

Recibido el desembolso debe extender el recibo correspondiente y firmar de recibido el voucher contable emitido para el efecto y consignando sus datos de identificación personal. Posteriormente la Junta Directiva del grupo entregará a cada miembro el monto solicitado individualmente, de acuerdo a la planilla de inversión, documentando debidamente la recepción de fondos a través acta de entrega colectiva.

El departamento Financiero de la Institución, será el responsable de llevar los registros contables financieros aplicables a este tipo de transacción, los cuales periódicamente deben cotejarse con el manejo de cartera que realice el

Continuación de la tabla XXXVII.

proyecto.

En el caso de créditos individuales, se seguirán los mis procesos, incluyendo además un documento legal firmado ante un notario de cumplimiento de pago.

CAPITULO XIII. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

Artículo 26o. El asesor asignado por ADRI, a los grupos solidarios de mujeres o a personas individuales realizarán visitas periódicas de acompañamiento y monitoreo de uso de los fondos, tomando como punto de partida el plan de inversión o producción propuesto en las dos audiencias definidas, asimismo realizara actualizaciones en puntos que el haya determinado como debilidades en sus visitas de supervisión; también será el responsable de mantener un control sobre los aportes comunitarios, sus registros a nivel de junta directiva, solicitando los documentos de soporte para revisar el registro del aporte en el sistema establecido para su control.

El coordinador (a) acompañara al asesor en los casos reportados como morosos o de incumplimiento quien durante la visita verificará la información proporcionada por el asesor y buscará estrategias de manejo de la situación tomando decisiones que estén bajo su competencia, otras decisiones serán analizadas por gerencia y dirección.

Artículo 27o. Todo dictamen elaborado sobre los grupos visitados por el asesor deberán ser archivados en los expedientes de cada caso en particular, el coordinador analizara los informes y establecerá un rol de visitas por cada caso considerado como de atención inmediata, informando a gerencia

Continuación de la tabla XXXVII.

a las decisiones tomadas que no afecten los recurso e imagen de ADRI.

CAPITULO XIV.

RECUPERACIÓN DE LOS FONDOS

Artículo 28o. La recuperación de los fondos concedido para actividades generadoras de ingresos económicos será responsabilidad operativa de los asesores del componente de microcréditos, la gestión de recuperación de los fondos con vencimiento del ciclo, asimismo con asesoría de coordinación del componente dará tratamiento a los casos en mora.

En el nivel comunitario, en forma legal y operativa será responsabilidad de la Junta Directiva, que suscribió el contrato para el otorgamiento de los fondos a quien se dará el asesoramiento por el personal asignado para el manejo de la recuperación de los fondos asignado.

Los créditos individuales los fondos serán recuperados tomando como basa las fechas que se establecieron en el compromiso de pago firmado por el solicitante de los mismos.

Artículo 29o. La amortización de los fondos otorgados se efectuará bajo los siguientes criterios:

- a) En grupos solidarios de mujeres la amortización de los fondos otorgados se dará con aportes mensuales, trimestrales, semestrales o al finalizar el ciclo, estos criterios están basados considerando la rentabilidad de la actividad generadora que realicen. Será la Junta Directiva la responsable de la recaudación de los montos a aportar para la amortización del

Continuación de la tabla XXXVII.

capital otorgado; cualquier problema deberá ser reportado al asesor asignado quien acompañara a la Junta Directiva en las visitas sobre este tema sugiriendo en consenso con el coordinador las medidas a aplicar en casos problema.

- b) En créditos individuales la amortización tendrá como base las fechas establecidas en el contrato firmado entre el solicitante y ADRI; cualquier cambio en el calendario o retraso en el cumplimiento del mismo tiene que ser socializado y documentado entre el adquiriente del crédito y el coordinador del componente.
- c) Todos los aportes deben ser depositados en las cuentas establecidas para el efecto por ADRI.
- d) Ninguna persona que tenga relación de trabajo con ADRI tiene la facultad de recibir dinero a nivel particular; en casos no previstos como favores de depósitos el colaborador de ADRI debe de dejar una copia de documento de soporte que le garantice a la junta directiva o a la persona individual una constancia de entrega del recurso económico.
- e) Los representantes de juntas directivas o personas individuales presentarán boleta de depósitos debidamente certificadas por el banco del depósito realizado, el personal de ADRI asignado en el control de cartera o del componente emitirá un recibo a nombre de la junta directiva o de la persona individual quien aparece como responsable del crédito ante la Asociación; en este recibo se determinara como control financiero para ambas partes donde se establecerán montos, aporte y saldo de capital otorgado en conceptos de créditos.

Continuación de la tabla XXXVII.

- f) Es responsabilidad del coordinador reportar a gerencia de forma mensual como ha estado el movimiento de cartera, socialización de problemas de recaudación, estrategias sugeridas, para analizar en forma conjunta la decisión más viable.

CAPITULO XV.

EXPEDIENTE DEL GRUPO SOLIDARIO

Artículo 30o. La documentación que respalda el otorgamiento de cada fondo para los grupos solidarios deberá archivar en expediente que contenga, como mínimo, los siguientes documentos

- a) Fotocopia del contrato y pagaré firmado, que ampara el fondo entregado al grupo.
- b) Copia del *voucher*, recibo o constancia de entrega de fondos.
- c) Dictamen de aprobación del comité de evaluador, indica montos y plazos.
- d) Solicitud del fondo para apoyo de actividades generadoras de ingresos económicos.
- e) Carta de compromiso y listado de usuarias, donde se indica la orientación del financiamiento, debidamente firmados por la Junta Directiva y miembros integrantes del grupo solicitante.
- f) Plan de producción o de negocio. Este plan indica detalladamente las inversiones o gastos a realizar en las diferentes actividades económicas, los ingresos que se esperan obtener y calendario de actividades (Análisis de Factibilidad Económica y Financiera en proyectos de inversión).

Continuación de la tabla XXXVII.

- a) Copia del acta de formalización de los grupo, legalizada a nivel municipal.
- b) Fotocopia de Documento Personal de Identificación (DPI), de cada miembro de la Junta Directiva y miembros del grupos solidario de mujeres.
- c) Constancia que compruebe el porcentaje de ahorros del grupo al inicio de cada ciclo. (Estado de cuenta emitido por el banco respectivo)
- d) Identificación exacta de la comunidad y mapa de ruta de acceso.
- e) Copia del acta cierre de ciclo de cada grupo.
- f) Reporte de lecciones aprendidas y buenas prácticas del grupo solicitantes del proyecto.
- g) Fotocopia de boletas de todos los pagos realizados durante la vigencia del proyecto.

En la parte externa del fólder se tendrá que identificar con el nombre del grupo y número correlativo del fondo otorgado como apoyo para las actividades generadoras de ingresos económicos, archivados en gaveta exclusiva para tal fin.

CAPITULO XVI.

OTRAS DISPOSICIONES

Artículo 31o. Se establecerá un contrato de mutuo acuerdo entre los representantes de los grupos solidarios de mujeres (juntas directivas) y ADRI en el mismo se establecerán los acuerdos por medio del cual se asignan los fondos al grupo solidario:

- a) Asumir la responsabilidad de la utilización de los recursos basado en su plan de inversión y respetando la actividad generadora de ingresos

Continuación de la tabla XXXVII.

propuesta.

- b) Compromiso de devolución del monto otorgado durante el ciclo programado por la actividad generadora de ingresos; respetar lo acordado como aporte o donación comunitaria del porcentaje establecido por conceptos de capacitación y asistencia técnica.
- a) Facilitar el acceso al personal técnico y coordinación de ADRI al monitoreo y/o acompañamiento durante el desarrollo de su actividad productiva.
- b) En caso que ocurra pérdida o daño por cualquier causa en los proyectos financiados, los grupos deberán comunicarlo inmediatamente al personal de la Institución, quienes evaluarán los daños o pérdidas, durante los diez días siguientes de notificado el suceso, proponiendo la solución de mérito, sin que ello exima de responsabilidad al grupo en relación a la devolución de los fondos otorgados mediante el contrato definido entre ambas partes.

TITULO XVII.

CASOS NO PREVISTOS Y MODIFICACIONES

Artículo 32o. Los casos no previstos en el presente reglamento serán resueltos por la comisión evaluadora asignada por ADRI, informando a gerencia de las decisiones o conclusiones en el tratamiento del caso

Artículo 33o. Las modificaciones al presente reglamento, se plantearán en base a situaciones no previstas que se observen durante el desarrollo y aplicación de sus disposiciones las cuales serán solicitadas a gerencia de proyectos quien a la vez asignara una comisión de revisión para determinar si

Continuación de la tabla XXXVII.

procede la modificación propuesta; si esta fuese necesaria se establecerá en el artículo correspondiente y se socializará a las partes involucradas en créditos grupales o individuales para su conocimiento y aplicación.

Artículo 34o. El presente reglamento es aprobado para la aplicación de créditos a grupos solidarios de mujeres, en créditos individuales y/o créditos de fondos revolventes para agricultura o bien para estudiantes de cursos ocupacionales patrocinados por ADRI, para su inserción en negocios o trabajos en base a su formación técnica; en estos dos últimos casos se tomara como base los *adendum* elaborados para el efecto.

El presente reglamento fue APROBADO en Junta Directiva, el XXX de XXX y entra en vigencia de forma inmediata.

Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN - PROPUESTA DE AHORRO DE ENERGÍA EN LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL

Ahorrar energía es también un deber de solidaridad, si se tiene en cuenta que cada habitante de los países desarrollados consume, por término medio, la misma energía que 16 ciudadanos del Tercer Mundo, y que los europeos occidentales son responsables de la emisión de seis veces más cantidad de CO₂ que los países subdesarrollados; se debe tener conciencia y no ser parte de los países contaminantes sino de los pocos que quieren un mundo mejor para futuras generaciones.

El cambio climático actualmente constituye un factor que amenaza el ambiente en este siglo, reconocido por gobiernos, científicos, empresas y organizaciones ambientales. La conservación de energía y agua es una manera efectiva, rápida y barata para alcanzar reducciones en el consumo de energía y recursos.

La Asociación para el Desarrollo Rural, es una institución con una filosofía institucional clara relacionada al apoyo al ahorro de energía y el agua, por lo que se plantea una propuesta para implementar, dentro de sus instalaciones, esta coadyuvará a la reducción de costos variables en consumo de electricidad y agua. Esto aportará al cuidado del medio ambiente.

3.1. Situación actual de la empresa

La Asociación para el Desarrollo Rural, es una institución con una filosofía clara relacionada al apoyo al ahorro de energía, por lo que se plantea una propuesta para implementar dentro de sus instalaciones, esta coadyuvara a la reducción de costos variables en consumo de electricidad y por ende al medio ambiente.

A través del método de la observación dentro de las instalaciones de las oficinas de ADRI se identificó lo siguiente:

- 29 plafoneras para igual cantidad de bombillas, actualmente tienen bombillos de luz incandescente de 75 w, para la iluminación de las instalaciones durante el día y en la parte exterior en la jornada nocturna.
- 20 tomacorrientes para la conexión de equipo de cómputo y equipos eléctricos.
- 10 computadoras que es de uso gerencial y técnico para las diferentes operaciones institucionales.
- 1 fotocopidora.
- 2 impresoras.
- 2 televisiones una plasma y otra LED.
- Refrigerador.
- Microondas.
- Dispensador de agua.
- Cafetera.
- 4 cañoneras.
- Equipo de sonido.
- Teléfono y fax.

- 4 ventiladores.
- 10 reguladores de energía.
- 2 aparatos de aire acondicionado.
- 1 bomba de succión de agua.

Tabla XXXVIII. **Consumo de energía eléctrica**

Mes	Año	kwh	Q
Enero	2015	1494	Q 3 288,00
Febrero	2015	1350	Q 3 114,00
Marzo	2015	1452	Q 3 048,00
Abril	2015	1230	Q 2 634,00
Mayo	2015	1194	Q 2 934,00
Junio	2015	1350	Q 2 496,00
Julio	2015	1110	Q 2 706,00
Agosto	2015	1236	Q 2 556,00
Septiembre	2015	1146	Q 2 850,00
Octubre	2015	1314	Q 2 736,00
Noviembre	2015	1248	Q 2 448,00
Diciembre	2015	1086	Q 1 890,00
TOTAL		15210	Q 32 700,00

Fuente: Energuate, facturación.

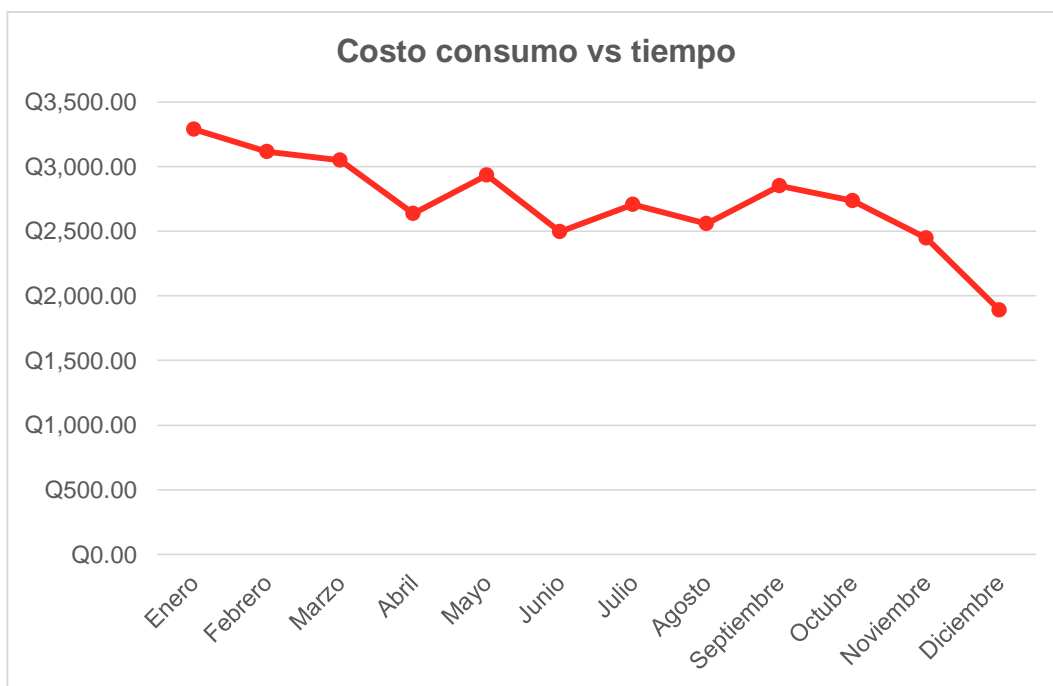
El equipo utilizado dentro de ADRI presenta un consumo mensual alto, describiéndose cada uno en el anterior cuadro de manera mensual, presentándose un costo anual de Treinta y dos mil setecientos quetzales (Q. 32 700,00), los cuales deben pagarse en los costos variables de los proyectos.

Con los resultados obtenidos de los cálculos del 2015 se pudo observar el promedio anual de consumo de energía eléctrica de KW/h, siendo 15 210. El

mes de enero representa un alto consumo, esto debido a que en ese periodo deben preparar documentación de todos los proyectos a ejecutar en el año y se requiere de mayor uso de los equipos y maquinaria, además de ser un mes de inicio laboral.

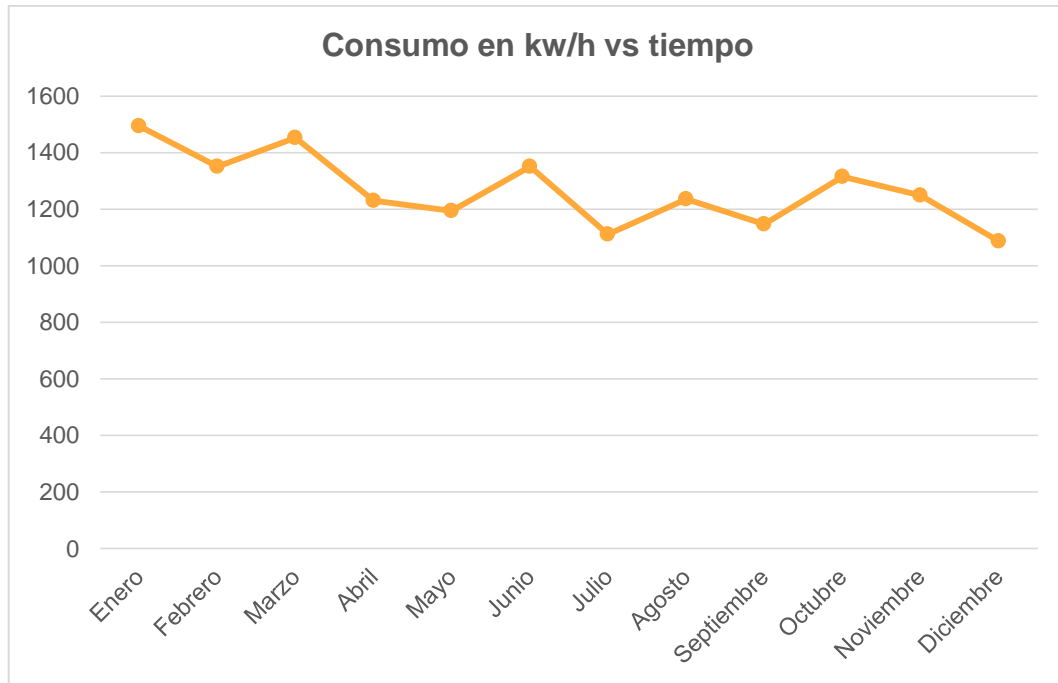
La reducción del consumo favorecerá en un ahorro de energía, minimización de costos bastante considerable para las finanzas de la organización y hacia el medio ambiente; además de ello se busca contar con energía más limpia para la organización, lo cual a mediano plazo, significará buenos resultados.

Figura 15. **Diagrama del consumo vs tiempo**



Fuente: elaboración propia, datos 2015.

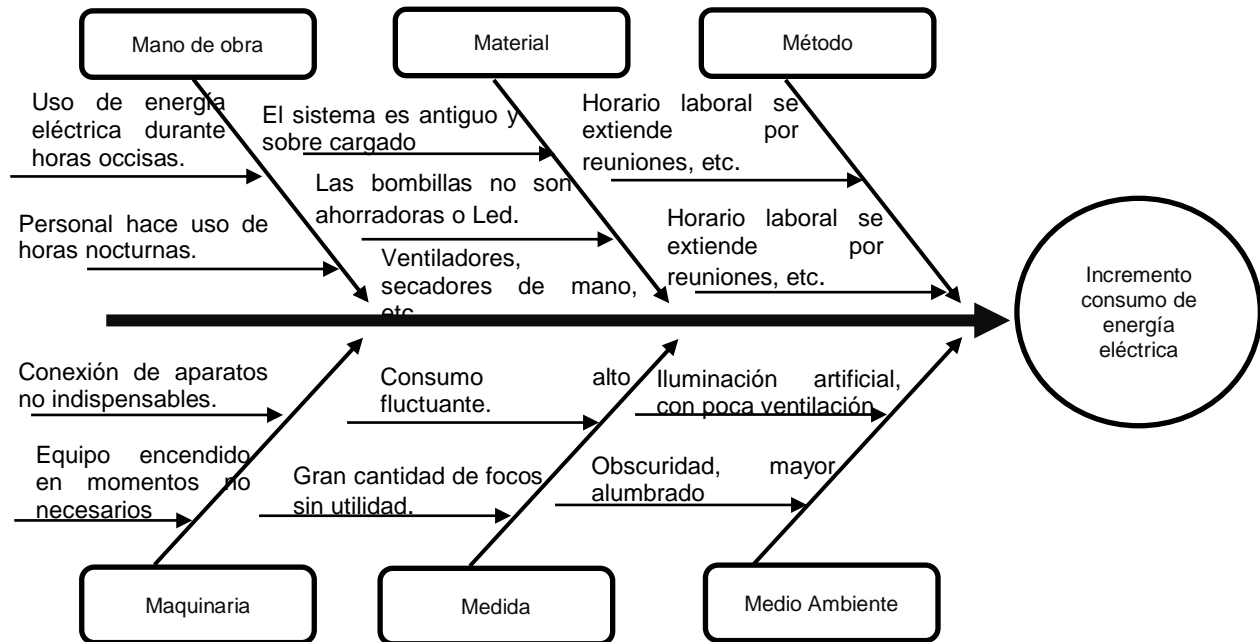
Figura 16. **Diagrama consumo en Kw/hora vs tiempo (en meses)**



Fuente: elaboración propia, datos 2015.

Las gráficas muestran la relación existente entre el consumo en dinero y los meses más altos, los cuales son enero, febrero, marzo, mayo y septiembre; siendo esta época donde se efectúan las liquidaciones y conformación de expedientes de los usuarios, por lo que incrementa el consumo de energía eléctrica.

Figura 17. Gráfica de Ishikawa para análisis consumo de energía



Fuente: elaboración propia.

El modelo utilizado para determinar las causas del consumo alto de energía eléctrica en la Asociación se realizó mediante el diagrama de Ishikawa, se identificaron las causas que ocasionaban el consumo alto de energía y fluctuante durante el mes.

A través de la identificación de las causas primarias como mano de obra, material, método, maquinaria, medida y medio ambiente se desglosaron los demás; lo cual proveyó información básica para determinar el incremento del consumo de energía eléctrica.

3.2. Consumidores

Dentro del grupo de consumidores de energía eléctrica en ADRI se encuentran las siguientes personas o grupos:

- Área administrativa
 - Director
 - Administrador
 - Secretaria

- Coordinación de proyectos
 - Coordinadores
 - Salud
 - Agraria FGAM/Tierras
 - Producción agrícola
 - Microcréditos

- Área técnica
 - Salud
 - Agraria FGAM/Tierras
 - Producción agrícola
 - Microcréditos

- Personal de servicio de limpieza (1 persona)
- Personal de servicio de vigilancia interna (1 persona)
- Personal de servicio de mantenimiento (1 persona)
- Visitantes
- Servicio de librería y fotocopidora
- Cafetería
- Servicio de agua

3.3. Energía eléctrica

La energía eléctrica es un recurso indispensable para la producción y ejecución de actividades dentro de cualquier institución o industria, debiendo usarse de manera eficiente para evitar el incremento de costos variables, además del enfoque sobre el cuidado del medio ambiente.

El uso eficiente de la energía eléctrica significa cubrir las mismas necesidades dentro de la institución, manteniendo el nivel de funcionalidad y operatividad, optimizando los recursos energéticos al máximo.

Consumir adecuadamente la energía eléctrica, responderá a beneficios sociales, ambientales, pero principalmente a ahorros económicos. Para conseguir esto se debe, en primer lugar, tomar conciencia sobre los hábitos y costumbres de todos los que hacen uso de este recurso.

Para el desarrollo de las actividades de ADRI se requieren de equipos informáticos como computadoras, impresoras, servidores de comunicación de voz, fotocopiadoras todos estos requieren del uso de energía eléctrica.

3.4. Instalaciones eléctricas

Las áreas de oficina de ADRI se ubican lámparas artificiales, distribuidas en cada uno de los ambientes, con sus respectivos apagadores; no cuentan con circuitos independientes, por lo que se debe adecuar la instalación eléctrica con sus respectivos circuitos, de manera independiente, para que existan áreas grandes que no solo sean controlados por un solo interruptor que permitan apagar lámparas no ocupadas.

Es importante señalar la ubicación de los apagadores dentro de la oficina, debido a que hay mobiliario y equipo que obstaculiza su accesibilidad, además la ubicación y distribución del sistema eléctrico hace una mala distribución física dentro de las instalaciones para la ubicación de equipo informático que necesita del mismo para funcionar.

Se debe revisar semestralmente el sistema eléctrico, por un técnico especializado, para una distribución eficiente, además brindar mantenimiento a los equipos que ya están depreciados; esto debido a que comúnmente requieren de un mayor o doble consumo de energía eléctrica, sugiriendo el uso de nuevas tecnologías que permita un mayor rendimiento de la electricidad y de equipos con alta capacidad energética.

3.5. Equipo de cómputo y ventilación

Los equipos eficientes, los sistemas de ahorro de energía y determinadas actitudes en la selección y el uso de los equipos, son esenciales para lograr el objetivo de ahorro energético. Además, el consumo energético de estos equipos lleva asociado un aumento de la carga térmica de los edificios y, por consiguiente, un aumento del consumo energético de los sistemas de climatización que puede evitarse.

Por lo que se recomienda habilitar el modo de descanso de las máquinas y los parámetros de administración de energía, o bien apagar el monitor cuando no se utiliza, planeando las actividades relacionadas con la computadora, además de ello es más viable la utilización de monitores de pantalla plana LCD o LED, ya que no consumen mayor energía eléctrica según diversos estudios presentados por empresas que ofrecen estos productos.

Durante inactividad es prudente apagar impresoras y periféricos que no estén en uso; durante horas como la comida y reuniones; desconectar los equipos de cómputo al finalizar el día. Finalmente, los equipos que no se utilicen por tiempo prolongado se debe mantener sin conexión eléctrica, como fines de semana, viajes y vacaciones.

Si la inactividad es breve se sugiere utilizar el modo hibernar ya que evita tener que cerrar todos los archivos, apagar, reiniciar y volver a abrir los archivos. Los ordenadores y monitores que disponen del logotipo *Energy Star* son capaces de pasar a un estado de baja energía transcurrido un tiempo determinado, que suele estar fijado en 30 minutos. En este estado de baja energía el consumo de cada elemento será inferior a 30 W (vatios). Más concretamente, los monitores que disponen de este logotipo usan entre un 25-60 % menos de electricidad que los modelos estándar, y consumen en modo suspender 2 w o menos, y en modo Apagado 1 w o menos.

Por tanto, se recomienda al usuario o administrador de sistemas, configurar adecuadamente el modo de ahorro de energía (*Energy Star* o similar), para que se active correctamente pasado un tiempo de inactividad. En el caso de las impresoras, destacar que son unos 25 % más eficientes si poseen la etiqueta *Energy Star*.

En la actualidad la tendencia en el país la Producción más Limpia está en proceso de evolución, donde se orienta a instituciones y empresas del país a para que sus actividades sean amigables con el medio ambiente, esta es una labor del Centro Guatemalteco de Producción más Limpia; se basa principalmente sobre el ahorro en consumo del agua, ahorro en el consumo de energía eléctrica, manejo de los desechos sólidos y líquidos, ya sean de uso doméstico o producción industrial.

Para este proyecto se busca desarrollar una Producción más Limpia, sobre el ahorro del servicio de energía eléctrica en la Asociación para el Desarrollo Integral (ADRI).

3.6. Línea de acción – ahorro energético

En los edificios de oficinas existe un importante potencial de ahorro energético y, lo que es mejor aún, una parte del mismo es posible realizarlo sin reducir la comodidad de los colaboradores, sin necesidad de grandes inversiones económicas. Es importante tener presente que no siempre un mayor consumo energético equivale a un mejor servicio. Se conseguirá un grado de beneficio óptimo cuando el consumo y la comodidad estén en la proporción adecuada.

Las medidas de ahorro energético más económicas, que pueden suponer incluso un coste económico cero, son las que tienen que ver con los hábitos. Gestos sencillos, como apagar la luz cuando no es necesaria, o abrir las ventanas y puertas en de las zonas comunes en verano, no cuestan dinero y suponen siempre un ahorro de energía. En muchos casos, lo más complicado puede ser lograr acuerdos entre las personas que utilizan espacios en común, a la hora de la ventilación e iluminación adecuada.

Por todo lo anterior descrito, analizado e interpretado se presentan algunas recomendaciones:

- Llevar un control de consumo mensual para contar con una base histórica referente a los costos que se va pagando y la disminución del consumo de energía deberá verse en las facturas.
- La región donde se ubica las oficinas de ADRI cuenta con un clima cálido, por lo cual puede aprovecharse la luz solar como un medio de iluminación

natural, además de adquirir sistemas y productos solares para el ahorro en el consumo.

- Instalar iluminación según las necesidades de cada área y oficina, la ubicación y otros aspectos, además de mover todo tipo de objetos que impiden el libre acceso de la iluminación dentro de las oficinas.
- Reducir el consumo de energía a través de pequeñas actividades como apagado y encendido de luces y/o equipo que no es necesario su uso en el transcurso del día o fines de semana.

3.7. Plan de ahorro de energía

El plan de ahorro de energía eléctrica para la Asociación de Desarrollo Integral ADRI, se pretende iniciar en las oficinas administrativas, técnicas y salones de eventos, ya que son las áreas con mayor cantidad de actividades y donde la afluencia de los beneficiarios de los proyectos es de mayor cantidad, debido a que se atienden talleres de capacitación, entre otras actividades fundamentales para las actividades de ADRI.

El análisis del consumo de energía permite asignar costes a las diferentes infraestructuras y ratios de producción energética, permitiendo identificar las principales áreas y mejorar su uso energético, así como verificar el impacto de las medidas energéticas adoptadas, por lo que dentro del plan se mencionan las áreas de mejoramiento para el ahorro en el consumo de energía eléctrica, siendo las siguientes:

- Salones de eventos y reuniones: espacio que es utilizado en horario matutino, vespertino y nocturno por diferentes grupos; en la mañana se presentan los beneficiarios de los proyectos para los talleres, por la distancia en la que residen, por la tarde grupos del área urbana y por la

noche eventualmente reuniones de trabajo de coordinación, es decir que el salón está en uso desde las 8:00 am y por seguridad no más de las 10:00 pm. El salón es cerrado y cuenta con poca ventilación natural.

- Oficinas técnicas y administrativas: las actividades administrativas y técnicas dan inicio a las 8:00 am y generalmente termina a las 5:00 pm: por lo general los salones cuentan con aire acondicionado y ventiladores por el clima del lugar, lo que hace que se cierren las mismas instalaciones y se deba hacer uso de luz artificial para la iluminación, en este lugar se hace uso mayormente de equipo de cómputo, fotocopiadoras y todos lo necesario para el desempeño de las actividades.
- Servicios sanitarios: también hay consumo de energía, ya que cuando ingresan personas tienden a encender los focos, debido a la oscuridad que mantienen estos espacios.

Los objetivos del plan de ahorro de energía eléctrica para ADRI son los siguientes:

- Identificar las áreas en las que se utiliza mayor consumo de energía eléctrica.
- Realizar un inventario de consumidores.
- Conocer la calidad de las lámparas y focos para el adecuado funcionamiento de las instalaciones de ADRI.

3.8. Medidas para reducción de consumo

Para la reducción en el consumo de energía eléctrica se mencionan algunas alternativas, aplicables en las instalaciones de ADRI, siendo las siguientes:

- Uso de bombillos ahorradores.
- Reducir el uso innecesario de energía eléctrica.
- Mantener desconectados los aparatos eléctricos que no se están utilizando.
- Ubicar ventanas para iluminación natural.
- Concientizar al personal administrativo, técnico y beneficiarios.

Además, se presentan como recomendaciones generales lo siguiente:

- Se debe involucrar a todo el personal para la conformación y estructuración del plan de ahorro de energía para que pueda ser viable su aplicación, nombrando a un responsable de su aplicación y monitoreo.
- Aprovechar la luz natural, como por ejemplo mover objetos (armarios, estanterías) que impidan el paso de la luz, colocando las mesas de trabajo a proximidad de los accesos o ventanas, mantener persianas abiertas, esto podrá favorecer la reducción del consumo,
- Colocar apagadores por sectores y zonas para hacer uso de la luz artificial en momentos y lugares donde sea indispensable en los momentos requeridos, desconectar los equipos que no serán utilizados por un tiempo determinado.
- Informar a los últimos colaboradores en retirarse, deben apagar las luces, desconectar equipos, etc., principalmente personal de seguridad, desempeñan un papel importante en esta acción.

- Hacer uso de lámparas de bajo consumo (fluorescentes compactas), consumen un 75 % menos y reducen a una cuarta parte la generación de calor, a pesar de ser caras, la amortización y el ahorro se garantiza.
- Se debe proyectar un consumo de acuerdo al inventario de equipo que cuenta ADRI y definir los objetivos de reducción.
- Es recomendable apagar el ordenador para pausas largas de más de una hora (horas de comida, reuniones, finalización de la jornada laboral, fin de semana, viajes, vacaciones, etc.). En los dos últimos casos se recomienda además no dejar los equipos en modo *stand-by*.
- Se recomienda suspender el ordenador en periodos cortos que no se utilice el equipo (10-30 minutos). Esta función permite seguir descargando información y ejecutar los programas activos.
- Se recomienda utilizar la función hibernar durante periodos largos de inactividad, ya que evita tener que cerrar todos los archivos, apagar, reiniciar y volver a abrir los archivos.

3.9. Responsables del ahorro energético

Se puede decir que los responsables al ahorro energético en ADRI son todos los que hacen uso de las instalaciones para la reducción de consumo de energía eléctrica y como consumidores directos, dado el caso del plan los responsables se presentan en dos agrupaciones:

- Responsables directos: Administrador de ADR y encargado de mantenimiento, debido a las actividades asignadas dentro de la organización, por lo que deben velar por el cumplimiento del plan.

- Responsables indirectos: en este grupo se agregan los beneficiarios, personal técnico y administrativo de la organización, haciendo conciencia sobre la minimización del uso de aparatos eléctricos, focos y otros.

En la siguiente tabla se muestra el plan de mejora en el servicio de energía eléctrica para las diferentes áreas de ADRI que necesitan mejorar la reducción de consumo.

Tabla XXXIX. **Plan de mejora en el servicio de energía eléctrica**

Ambientes a mejorar	Objetivos	Medidas	Ahorro estimado	Recursos	Responsables
Salón de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la ventilación e iluminación del salón. • Conocer la calidad de las lámparas y focos utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar ventanales de iluminación natural y ventilación natural. • Uso de bombillas ahorradoras. • Cambio de instalaciones no adecuadas para uso de bombillas ahorradoras. • Hacer uso de aparatos de calidad ahorradores de energía. • Utilizar adecuadamente la energía 	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % en el uso de bombillas fluorescentes compactas y roscables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de 9 lámparas fluorescentes y roscables. • Pago de electricista para cambio respectivo en instalaciones no adecuadas. • Ubicación de afiches para uso adecuado de energía eléctrica. • Reparaciones para la ubicación de ventanas de iluminación y ventilación. • Pago de trabajos de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador, • Personal de mantenimiento • Beneficiarios de la institución.

Continuación de la tabla XXXIX.

Ambientes a mejorar	Objetivos	Medidas	Ahorro estimado	Recursos	Responsables
		eléctrica. • Concientizar a los usuarios.			
Oficinas administrativa y técnicas	• Identificar la ventilación e iluminación de las oficinas. • Conocer la calidad de las lámparas y focos utilizados. • Reducir el uso de aire acondicionado	• Uso de bombillas ahorradoras. • Mantener desconectados los aparatos eléctricos que estén fuera de uso. • Hacer uso de aparatos de calidad ahorradores de energía. • Hacer uso de la luz y ventilación natural. • Utilizar adecuadamente la energía eléctrica. • Concientizar a los usuarios	80 % en el uso de bombillas fluorescentes compactas y roscables. 50 % en aire acondicionado.	• Adquisición de 15 lámparas fluorescentes roscables. • Pago de electricista para cambio respectivo en instalaciones no adecuadas. • Ubicación de afiches para uso adecuado de energía eléctrica. • Reparaciones para la ubicación de ventanas de iluminación y ventilación. • Pago de trabajos de construcción	• Director ejecutivo • Coordinadores de proyectos • Personal técnico • Beneficiarios
Servicios sanitarios, cafetería y corredor	• Realizar un inventario de lámparas no adecuadas y nivel de consumo. • Ubicar lámparas en lugares	• Utilización de bombillas ahorradoras. • Hacer uso de la luz natural. • Utilizar adecuadamente la energía	80 % en el uso de bombillas fluorescentes compactas y roscables.	• Adquisición de 5 lámparas fluorescentes roscables. • Pago de electricista para cambio respectivo en instalaciones	• Administrador • Usuarios • Personal de vigilancia.

Continuación de la tabla XXXIX.

	estratégica de la oficina para la iluminación nocturna.	eléctrica. <ul style="list-style-type: none">• Concientizar a los usuarios		no adecuadas	
--	---	--	--	--------------	--

Fuente: elaboración propia.

3.10. Uso de bombillas ahorradoras





Los sistemas de alumbrado dentro de la oficina, son de los mayores consumos dentro de los edificios, ya que se disipa la energía dentro del mismo por los espacios grandes donde se requiere una mayor iluminación, lo que demanda la colocación de focos en los espacios donde la luz natural no puede acceder.

Contar con una adecuada distribución de la energía en las instalaciones se podrá tener un mejor control de la iluminación, especialmente aquellas áreas que tengan luz natural suficiente para el desarrollo de actividades que no requieran de iluminación, no solo brindará mayor comodidad, sino que su costo se reducirá, esto no significa que debe tenerse iluminación deficiente por ahorrar energía, sino más bien no excederse y aprovechar los recursos naturales, principalmente en la oficina de Tucurú que cuenta con un clima apropiado.

Para hablar de ahorro, se debe priorizar la iluminación ya que concentra uno de los mayores potenciales de disminución de consumo, pero para no afectar la claridad dentro de las oficinas se deberá aplicar tecnología apropiada disponible en el mercado.

Según un estudio realizado por el Departamento de Medio Ambiente de Aragón, España, las bombillas incandescentes: son las más conocidas y usadas. Emiten luz cuando la corriente eléctrica pasa por un delgado filamento que se calienta y se vuelve incandescente. Duran una media de 1000 horas.

Figura 18. **Tipo de bombilla y lámparas con duración media**

	 INCANDESCENTE	 HALÓGENA	 FLUORESCENTE	 COMPACTA
Duración media	1.000 h	2.000 h	8.000 h	7.500 h

Fuente: Departamento de Medio Ambiente de Aragón 2010.

Las lámparas halógenas: en su interior disponen de un gas halógeno que requiere una menor cantidad de energía para generar luz. Son más caras pero su luz es más potente, blanca y nítida y su duración mayor que las incandescentes, unas 2 000 horas.

Los Tubos fluorescentes: crean una descarga de gases (vapor de mercurio a baja presión y una pequeña cantidad de gas inerte) dentro de un tubo que emite radiación ultravioleta de baja intensidad. La radiación impacta sobre un revestimiento de fósforo haciendo visible la luz ultravioleta. Estas lámparas no se encienden instantáneamente y sufren con cada encendido y apagado. Su vida se alarga hasta las 8 000 horas.

Las lámparas fluorescentes compactas o de bajo consumo: similares a los tubos fluorescentes, pero de tamaño parecido a una lámpara clásica. Duran más, unas 7,500 horas, y consumen menos que una lámpara convencional.

Las lámparas más eficientes son las fluorescentes compactas, roscables en el mismo portalámparas que las incandescentes de toda la vida. Para la misma luz el consumo es ostensiblemente menor. Tienen algunos inconvenientes. Son más caras, aunque cada vez la diferencia con las normales es menor.

Tabla XL. **Costos en los que incurrirá la institución para el cambio de focos y bombillas**

Cantidad	Materiales	Costo Unitario	Costo total
29	Focos ahorradores de tipo espiral, fluorescentes compactas roscables 15W Sylvania	Q 78,60	Q 2 279,40
29	Plafoneras sencillas BTcino	Q 4,80	Q 139,20
1	Mano de obra Incluye reparaciones y modificaciones (5 días de trabajo hombre)	Q 90,00	Q 450,00
TOTAL			Q2 868,60

Fuente: elaboración propia.

3.11. Uso de aparatos eléctricos de mejor calidad

Es una de las fuentes de mayor consumo de energía que rápidamente crece dentro de las oficinas, si se gestionan correctamente según un estudio

efectuado por el Departamento de Medio Ambiente de Aragón, se puede ahorrar hasta un 85 % del coste total de funcionamiento.

- Equipos informáticos: la Asociación ADRI posee equipos de cómputo, impresoras, escáneres, fotocopiadoras, entre otros, por ello es imprescindible que al adquirirlos se identifique la marca y las funciones de ahorro energético, manteniendo activada esta función mientras no se está empleando; priorizando apagar cuando no se haga uso de ellos.
- Impresoras: las laser son más rápidas, pero también consumen energía, por lo que se recomienda activar el modo de espera o encendido mientras se haga uso.
- Fotocopiadoras: generalmente estos aparatos consumen aproximadamente el 75 % de la energía para calentar el tambor, un 15 % para controles electrónicos y el 10 % para accionamientos y luz, desconectando la máquina cuando no se precise reduce de forma considerable el consumo de calentamiento de motor, o bien puede activarse el modo de ahorro de energía.
- Televisores, cámaras de video y otros aparatos: ADRI posee dos televisores para uso general; por lo que es indispensable fijar los motivos de uso.
- Cafeteras: se hace necesario que se fijen horas de uso para que no pasen todo el tiempo conectadas.

3.12. Sensibilización

Es una parte fundamental que se debe realizar con todos los que hacen uso de las instalaciones de ADRI, debido a que deben conocer las generalidades del plan y especialmente la manera en que se propone ahorrar energía, no solo sus repercusiones económicas sino ambientales.

El hacer conciencia en el personal administrativo, técnico y beneficiarios de programas, hará que se de buen uso de la energía eléctrica y que todos colaboren para un mejor ahorro.

Por ello se realizó tres sesiones de sensibilización con todos los usuarios, de manera que conocieran la importancia del ahorro energético y un plan más limpio en el consumo del mismo, haciendo énfasis en la contribución ambiental, calentamiento global y por ende en las finanzas de la institución, además de ello se aprovechó a abordar el tema del consumo del agua, si bien es cierto es un recurso abundante en la región pero debe ser cuidada, debido a que la calidad ha bajado considerablemente por la contaminación existente. (Ver anexos).

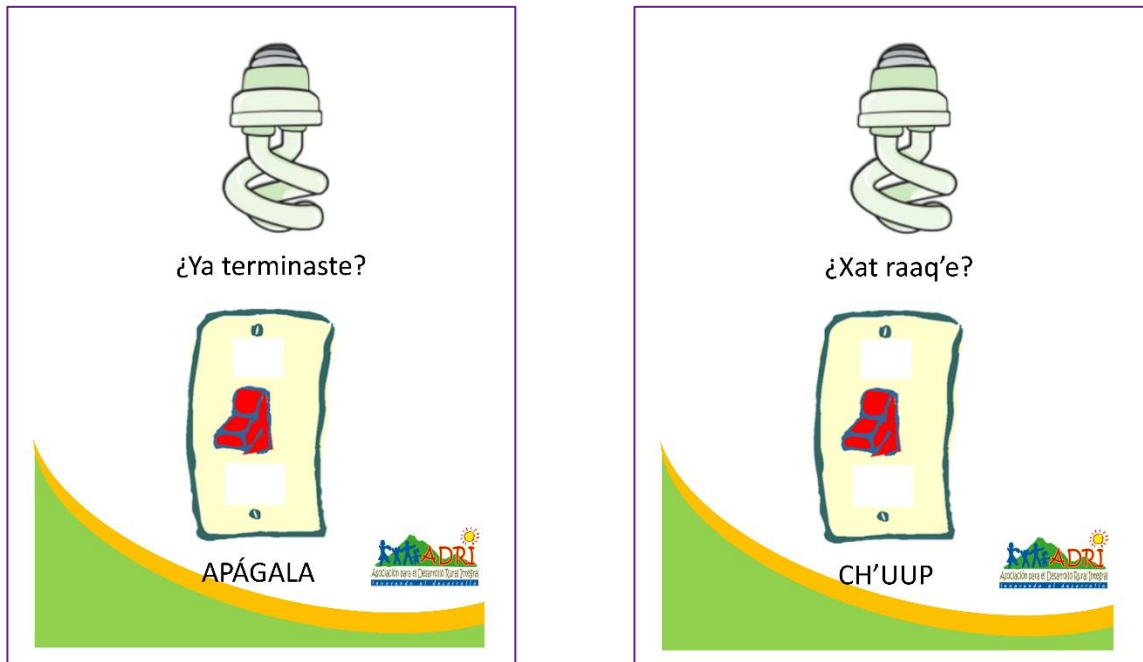
3.13. Colocación de rótulos

Importante la sensibilización gráfica debido a que tanto los talleres realizados con los grupos que hacen uso de las instalaciones de ADRI, es indispensable recordarles estratégicamente por medio de publicidad visual, ubicados en diferentes áreas frecuentadas por los usuarios.

Se dará prioridad a los lugares donde se debe reducir consumo de energía, tales como salón de capacitación, áreas administrativas y técnicas, así como servicio de cafetería, sanitario y corredores.

Dado a la circunstancia de la región se definió un diseño más gráfico para los usuarios en Español y Q'eqchi, dado que son los idiomas dominantes de la región, y recordar inmediatamente las recomendaciones de uso. (ver figura).

Figura 19. **Rótulo de ahorro de energía**



Fuente: elaboración propia.

Se efectuó un conteo de las ambientaciones en las instalaciones de ADRI y se cuantificó la cantidad de rótulos utilizar, siendo prioridad el salón de reuniones, área administrativa, técnica y sanitarios, el material debe ser adhesivo en PVC para asegurar su calidad y durabilidad, con mediadas de 30 centímetros de largo por 20 centímetros de ancho.

Se presenta una tabla donde se detalla la cantidad necesaria para la sensibilización grafica dentro de las instalaciones:

Tabla XLI. **Cantidad necesaria de rótulos sobre el ahorro de energía eléctrica**

No.	Descripción del Lugar	Cantidad	Costo
1	Salones de reuniones y corredor	4	Q 48,00
2	Área administrativa	8	Q 96,00
3	Área técnica	10	Q 120,00
4	Servicio sanitario	5	Q 60,00
5	Servicio de cafetería	2	Q 24,00
TOTAL		29	Q 348,00

Fuente: elaboración propia.

3.14. Ahorro total estimado

Se busca que con el plan propuesto se ahorre considerablemente el consumo de energía eléctrica, esto se logrará con las estrategias mencionadas con anterioridad, tomando en cuenta que se hará en la mayoría de las instalaciones del edificio de ADRI.

Además, la utilización de bombillas ahorradoras, generan un promedio mayor del 50 % de ahorro, y con la optimización del uso del equipo de cómputo se espera una reducción inmediata del 15 % de consumo y en la ventilación a través de ventanales debido al clima de la región podrá reducirse en un 20 %, en cuanto a iluminación también será favorable ya que se utilizarán focos ahorradores de tipo espiral 15w y no luminarias de 2x40w y focos incandescentes de 75W.

4. FASE DE DOCENCIA – PLAN DE CAPACITACIÓN GENERAL PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL

4.1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Para que los manuales administrativos estructurados, el Plan de Ahorro en el servicio de energía eléctrica se aplique diligentemente, se hace necesario contar con un plan de capacitaciones, para fortalecer las competencias de los integrantes del equipo de ADRI.

La descripción de las necesidades de formación se da luego de analizar el FODA de ADRI, mostrándose algunas áreas que deben fortalecerse, mejorar y sobre todo definir su ejecución, por lo que se sugiere que con periodicidad se pueda efectuar la evaluación de desempeño, mismo que brindará información oportuna para el desarrollo de nuevas competencias y mejora de acciones.

Según el diagnóstico efectuado se evidencio la falta de pertenencia de los colaboradores en cuanto a la filosofía institucional, dentro de las cuales se agrega las funciones y actividades asignadas a su puesto, razón por la que se hace necesario la socialización y formación sobre manuales puestos y funciones; perfil de puestos, de procedimientos y políticas institucionales.

Para estructurar el plan de capacitaciones se realizaron entrevistas no estructuradas al personal, para identificar las capacitaciones recibidas, su

periodicidad, los temas impartidos, la metodología utilizada, así como el dominio de los facilitadores en el tema, entre otros aspectos fundamentales.

- ¿Por qué es necesaria la capacitación en ADRI?

Ante la ausencia de datos sobre rendimiento de los colaboradores en el logro de los resultados, se realiza el análisis comparativo, cotejando las debilidades de la institución para que a través de oportunidades potenciales que pueden fortalecer las actividades que se efectúan dentro de la organización.

Se pudo identificar una gama de necesidades de las áreas administrativa y técnica de los cuatro proyectos que se implementan, tanto físicamente como financieramente, además de los reportes que deben llevarse para el informe ante los donantes y/o cooperación.

Por ello es indispensable que se fortalezca a través de las capacitaciones al equipo de ADRI y a los beneficiarios de los proyectos con el objetivo primordial de cumplir los lineamientos de los manuales administrativos y el ahorro del servicio de energía eléctrica.

- ¿A quién va dirigida?

Las capacitaciones se enfocan principalmente al personal administrativo, técnico y beneficiarios de los diferentes proyectos, quienes serán los principales actores en la implementación del plan.

- ¿Quién va a realizar?

La administración financiera de ADRI es el órgano responsable de identificar a las personas e instituciones especializadas para el fortalecimiento

del personal y de los temas que se deben abordar dentro de ADRI, en el caso de los manuales es fundamental que la persona responsable de su elaboración sea quien facilite la capacitación.

En la implementación del plan de ahorro en el servicio de energía eléctrica, es necesario contactar al Centro Guatemalteco de Producción más Limpia (CGP+L); ya que poseen el dominio del tema para la sensibilización a los consumidores de energía eléctrica de ADRI.

- ¿Cómo se va a realizar?

Las capacitaciones para los usuarios se deben realizar a través de capacitación directa, las cuales constarán en clases magistrales, conferencias, talleres de formación, entre otras, además de la capacitación indirecta; intercambio de experiencias, actividades lúdicas, así como la socialización de la colocación de flujogramas y la ubicación de la campaña de sensibilización en el ahorro de energía eléctrica.

4.2. Planificación de la capacitación

La organización del proceso de capacitación debe ser una prioridad, ya que constituye un punto primordial para la mejora constante, la evolución de procesos y la nivelación de competencias.

La capacitación resulta ser estratégico, si se desarrolla de acuerdo a las necesidades de mejora, por lo que se debe buscar a expertos consultores que manejen las temáticas de manera organizada y sistemática, que permita al personal desarrollar conocimientos y habilidades a través de herramientas o metodologías puntuales que trasladen al colaborador nuevos conocimientos.

Finalmente, la capacitación coadyuva a lograr los resultados, mejora el rendimiento y aporta en el desarrollo de conocimiento.

4.3. Actividad de ADRI

La Asociación se enfoca a la implementación de programas por medio de líneas estrategias definidas en temas de Educación, y Formación, Salud, Economía Rural y Seguridad Alimentaria, Medio Ambiente y Resolución de Conflictos, en el municipio de San Miguel Tucurú, La Tinta, Panzós, Senahú, del departamento de Alta Verapaz, Uspantán y Chicamán del departamento de Quiché.

4.4. Justificación

El efectuar un proceso de capacitación en una organización conlleva a grandes beneficios no solo para los colaboradores que son el recurso más valioso con el que cuenta, sino a que favorece en la mejora de administrativos, técnicos, entre otros, además de ello contribuirá a la adaptación y manejo de los manuales que se proponen para el mejor rendimiento de todos los involucrados en las actividades institucionales.

4.5. Alcance

Los beneficiarios directos será todo el personal administrativo y técnico de la institución, además se podrá incluir a miembros de la Junta Directiva, dentro de los beneficiarios indirectos serán los beneficiarios de los diferentes proyectos que se ejecutan en los municipios de intervención.

4.6. Fines del plan de capacitación

Al fomentar la capacitación se perseguirá la adaptación del personal para el ejercicio de mejores prácticas que favorezcan la función y ejecución de tareas específicas dentro de la organización.

Se pretende alcanzar y contribuir a lo siguiente:

- Incrementar la productividad de todos los colaboradores de la organización a través de la priorización de actividades y el promedio de veces que se debe ejecutar.
- Promover un ambiente agradable, un clima laboral que genere confianza en los empleados.
- Facilitar el monitoreo y la supervisión del logro de los resultados.
- Mantener a los miembros de la institución actualizados frente a las innovaciones, cambios tecnológicos, etc., que generen nuevas aplicaciones en el ámbito técnico y administrativo.
- Finalmente, lograr cambios en el comportamiento de los colaboradores con el propósito de mejorar relaciones interpersonales y resultados en los programas.

4.7. Objetivos

- Objetivo general

Fortalecer la capacidad técnica del personal que labora en los diferentes departamentos y coordinaciones de la Asociación ADRI.

- **Objetivos Específicos**
 - Realizar mensualmente una capacitación, que proporcione orientación en cuanto a nuevas herramientas y metodologías para la mejora de la dinámica institucional.
 - Fortalecer las capacidades técnicas y competencias de los colaboradores de la asociación.
 - Generar espacio de análisis y discusión que lleven a la presentación de propuestas de mejora constante.
 - Actualizar y ampliar los conocimientos del personal para que califique a labores que exija los planes o proyectos.
 - Evaluar el desempeño de los colaboradores.

4.8. Meta

Se busca cubrir la totalidad de los colaboradores de la Asociación, desde todos los niveles jerárquicos, tanto personal de oficina como de campo.

4.9. Estrategias

Para el abordaje de las capacitaciones se plantea emplear lo siguiente:

- Metodología lúdica y practica
- Resolución de casos
- Talleres
- Intercambios de experiencias
- Presentaciones ejecutivas a través de expositores

Tabla XLII. **Formato de temas de capacitación hacia personal por tipo de rol**

NO.	TEMA	Tipo de capacitación	GRUPO		
			Administrativo	Técnico	Beneficiarios
1	Planeación Estratégica Institucional Manuales administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del manual de puestos y funciones. • Uso de manual de perfil de puestos • Uso de manual de procedimientos • Uso de manual de Políticas • Uso de manual de microcréditos. 	✓	✓	✓
2	Producción más limpia	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de energía eléctrica. • Socialización de afiches dentro de las Oficinas de ADRI. 	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

4.10. Recursos

La gama de elementos disponibles que cuenta la Asociación de Desarrollo Rural Integral para llevar a cabo sus procesos, en esto podemos decir el recurso humano, tecnológico, material y financiero.

En los recursos humanos se incluyen los participantes designados a la capacitación, quienes recibirán el proceso, los expertos y especializados en los temas que se trabajaron.

En los recursos tecnológicos y materiales; se cuentan con la infraestructura necesaria para el desarrollo de talleres y capacitaciones, con mobiliario y equipo adecuado para el mismo, contando con computadora, cañonera, mesas, sillas, sonido, pantalla para proyectar, etc., el material didáctico se obtuvo a través del proyecto de microcréditos.

4.11. Planificación de las capacitaciones

La dirección de la Asociación ADRI, se hará cargo del desarrollo de las capacitaciones, quienes destinan en los proyectos un renglón presupuestario para la formación del personal técnico y administrativo, por ello se harán cargo de la coordinación y enlace de un consultor experto en los temas requeridos, priorizados según las capacidades institucionales.

Este instrumento que se detalla sirve para nombrar los objetivos de la capacitación y las condiciones en las que se desarrollará. El programa responde a las demandas de la institución, las necesidades de los trabajadores en respuesta de los beneficiarios de los diferentes programas que ADRI ejecuta.

El programa de capacitación es unificado por un solo objetivo, determinado por cursos, seminario, talleres, intercambios de experiencias, según sea el rol de trabajo, que en principio identificó a cada una de las áreas según el tipo de actividad que desempeñan, en este caso personal que tiene a cargo acciones administrativas, acciones técnicas y de campo, aunque en este

programa solo se priorizan al personal administrativo, técnico-campo, no se puede obviar la participación de los miembros de la Junta Directiva para el acompañamiento correspondiente.

Para la planificación de las capacitaciones se partió de la información de la tabla XLII, para la organización de las fechas correspondientes de los temas y la presentación de las personas responsables de las conferencias; ya que a través de estas capacitaciones se pretende cumplir con los objetivos establecidos al principio del Ejercicio Profesional Supervisado.

Para esta planificación se tomó en cuenta las actividades institucionales y de los colaboradores, para evitar su ausencia durante el proceso de formación, tanto a nivel técnico, administrativo y de los beneficiarios de los proyectos, para no interferir en las actividades de cada grupo.

Capacitación para el plan de ahorro en el servicio de energía eléctrica, esta capacitación va dirigida a personal administrativo, técnico, beneficiarios a personal de servicios y mantenimiento; con el fin de minimizar el consumo de energía eléctrica en ADRI.

Esta capacitación la puede dar personal del Centro Guatemalteco de Producción más Limpia, es necesario abordar los siguientes temas:

- Métodos para minimizar el consumo
- Sensibilización en el agotamiento de los recursos

A continuación, en la siguiente tabla se presenta la planificación de capacitaciones necesarias dentro de ADRI.

Tabla XLIII. **Planificación de capacitaciones**

Planificación de capacitaciones en ADRI					
No.	Tema de capacitación	Contenido	Objetivo	Grupo objetivo	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del manual de puestos y funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de funciones y principales actividades del personal de ADRI 	Conocer las principales funciones y los indicadores indispensables en el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo. - Personal técnico. - Junta Directiva. 	Recursos Humanos ADRI O Consultor .
2	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de manual de perfil de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de la aplicación de los requerimientos para la contratación de personal. 	Conocer los requisitos indispensables que los colaboradores deben reunir para laborar en ADRI.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de RHH. - Personal administrativo. - Junta Directiva 	Recursos Humanos ADRI O Consultor.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de manual de procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de la aplicación de los procesos fundamentales dentro de la labor de ADRI 	Informar los procesos fundamentales para la optimización de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de RHH. - Personal administrativo. - Personal técnico. 	Recursos Humanos ADRI O Consultor.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de manual de Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de las normas relacionadas a la labor que se ejecuta dentro de ADRI. 	Conocer y aplicar las directrices emanadas dentro de las políticas de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de RHH. - Personal administrativo. - Junta Directiva - Personal técnico. 	Recursos Humanos ADRI O Consultor.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de manual de microcréditos 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de los requerimientos para otorgar créditos dentro de la institución. 	Aplicar los requerimientos necesarios para brindar créditos	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo. - Junta Directiva - Personal técnico de microcréditos. 	Recursos Humanos ADRI O Consultor.

Continuación de la tabla XLIII.

6	Ahorro de energía eléctrica	- Medidas para la minimización del consumo de energía eléctrica dentro de ADRI	Socializar a los usuarios de la institución las medidas para minimizar el consumo de energía eléctrica dentro de ADRI.	- Personal administrativo. - Junta Directiva. - Personal técnico. - Beneficiarios.	Recursos Humanos ADRI O Consultor
---	-----------------------------	--	--	---	-----------------------------------

Fuente: elaboración propia.

4.12. Programación anual de capacitaciones

En la siguiente tabla se describe el orden en el que se proyecta ejecutar el programa de capacitación, según los recursos disponibles de la institución, tanto financiero como humano. Según la dinámica laboral, se plantea las siguientes etapas de capacitación.

Tabla XLIV. Programación anual de capacitaciones para ADRI

Tema y actividad a desarrollar	MESES												Responsable	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
• Uso del manual de puestos y funciones.														Recursos Humanos ADRI.
• Uso de manual de perfil de puestos.														Recursos Humanos ADRI.
• Uso de manual de procedimientos.														Recursos Humanos ADRI.
• Uso de manual de Políticas														Recursos Humanos ADRI.
• Uso de manual de microcréditos.														Recursos Humanos ADRI.

Continuación de la tabla XLIV.

Ahorro de energía eléctrica																Recursos Humanos ADRI.
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

Fuente: elaboración propia.

4.13. Evaluación de capacitaciones

La evaluación de los resultados de capacitación consistió en un pre y postest, además de una mediación por taller, una de las razones fundamentales por la que se realizó de esta manera es que permitió medir el grado de conocimiento de los participantes al iniciar y finalizar el taller.

Esta parte de la evaluación proporcionará el nivel de crecimiento en conocimiento de los participantes, ya que diagnostica el estado inicial de los mismos, hasta la finalización del proceso de capacitación.

Cabe resaltar que la evaluación de las capacitaciones ofrece una oportunidad para mejorar cualquier deficiencia que se haya contado en el desempeño de la persona que ha asumido el rol de la capacitación.

Finalmente, la evaluación sumaria se da al final donde se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo. En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas, y emprenderlas según el nuevo conocimiento aprendido.

En el pre test la mayoría de los participantes indico su desconocimiento respecto al manejo y aplicación de los manuales, evidenciándose la importancia del desarrollo de las capacitaciones.

En el post test, evaluación final de cada capacitación, según se observó la mayoría de los participantes indico favorecerles la capacitación, ya que les permitió obtener mejores conocimientos sobre las acciones que lleva ADRI en el área, lo cual mejorará considerablemente sus actividades y resultados.

Figura 20. **Capacitación sobre uso de manuales administrativos**



Fuente: archivo de trabajo de campo 2015.

Figura 21. **Capacitación sobre uso de manuales administrativos**



Fuente: archivo de trabajo de campo 2015.

4.14. Costos del Plan de Capacitación

Para el desarrollo del proceso de capacitación se debe priorizar las necesidades, asegurar las actividades, tales como talleres, cursos, seminarios e intercambios de experiencias, esto ayudará a evitar gastos innecesarios, planificar el presupuesto anual, tal como se plantea al principio.

Tabla XLV. **Propuesta de presupuesto para el proceso de capacitación ADRI**

No.	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal
01	Costo de los Cursos (incluye instructor y/o facilitador)	6 cursos	Q 2 000,00	Q 12 000,00
02	Utiles de oficina (Papelografos, marcadores, maskin tape, rotuladores, bolígrafos, tinta para impresora)	6 paquetes de materiales	Q 400,00	Q 2 400,00
03	Alimentación para participantes en los 6 talleres, seminarios y cursos.	260 refrigerios	Q 15,00	Q 3 900,00
04	Certificados por cursos	260 certificados	Q 2,00	Q 520,00
05	Imprevistos			Q 1 748,50
TOTAL				<u>Q 20 568,50</u>

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Durante la fase de diagnóstico de la situación actual de la institución, se detectó que hay excesos en el consumo de energía eléctrica dentro de las instalaciones de ADRI, ausencia de manuales administrativos, así como la necesidad de fortalecimiento del trabajo del personal.
2. La creación de manuales para ADRI sobre puestos y funciones, perfiles de puestos, políticas y procedimientos, coadyuvará a procesos más claros y puntuales para el alcance de los objetivos de la institución.
3. A través del diseño de los manuales se identificaron actividades por equipo y coordinación lo que proveerá una mejor ruta para el desarrollo de los diferentes proyectos que se ejecutan dentro de ADRI.
4. El diseño de un Plan de ahorro de energía favorecerá las finanzas de ADRI, debido a que presenta un alto consumo, evidenciándose que es necesario la implementación de la estrategia de reducción a través de una producción más limpia.
5. Se desarrolló un plan de socialización y capacitación acerca de los usos adecuados del manual, lo cual fue bien asimilado y aceptado por los miembros y colaboradores de la institución.

RECOMENDACIONES

1. A la administración ADRI, verificar la aplicación de los manuales de manera idónea, según lo establecido dentro de los mismos, para lograr mayores resultados de las acciones institucionales tanto de campo como de gabinete.
2. A la Junta Directiva se le sugiere monitorear la aplicación de los Manuales y evaluar constantemente los mismos para su mejorar y adecuar su contenido.
3. ADRI, deberá socializar los Manuales a los colaboradores desde su ingreso a la institución, para fomentar el desempeño óptimo en los puestos de trabajo.
4. Ejecutar el Plan de Ahorro en el servicio de energía eléctrica para reducir el consumo y adherirse a la Producción más Limpia, esto favorecerá en las finanzas institucionales.
5. Capacitar al personal de manera periódica acerca de los procesos a cumplir, así como de otras necesidades para la mejora de su labor.

BIBLIOGRAFÍA

1. ESCALANTE PÉREZ, Ayda Elizabeth. *Optimización del proceso productivo a través de un estudio de tiempos y movimientos de una fábrica de tejidos*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2005. 115 p.
2. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo. Ingeniería de métodos*. México: McGraw Hill, 1998. 110 p.
3. Gobernación del Magdalena. *Manual de procesos y procedimientos*. [en línea]. <http://www.magdalena.gov.co/apc-aafiles/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf>. [Consulta: febrero de 2016].
4. GÓMEZ Y GÓMEZ, Gloria. *Evaluación del costo-beneficio del servicio de Maternidad del hospital San Juan de Dios, Quetzaltenango*. Trabajo de graduación de administradora de empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2004. 140 p.
5. NIEVEL, Benjamín, *Ingeniería Industrial. Métodos, tiempos y movimientos*. 9a ed. México: Alfa Omega. 1996. 235 p.

6. Organización internacional del trabajo. *La salud y seguridad en el trabajo alimentos.* [en línea] <http://training.itcilo.it/actrav_cdrom2/es/osh/ergo/ergonomi.htm>. [Consulta: enero de 2016].
7. PAREDES SOSA, Juan Pablo. *Optimización del proceso productivo de la Industria de calzado Indesa.* Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2010. 138 p.
8. RUIZ DÍAZ, Laura Amelia. *Optimización del proceso productivo de sudaderos en la introducción de nuevos estilos a la línea de producción de una empresa maquiladora.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2005. 148 p.
9. ZÁRATE MEZA, Pablo Fernando. *Manipulación de alimentos.* [en línea]. <<http://es.slideshare.net/pfzarate/manipulacin-de-alimentos-15392147>>. [Consulta: febrero de 2016].

ANEXOS

Anexo 1. Capacitación sobre ahorro de energía



Fuente: Tomada por Carlos Contreras, 2015.

