



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

**REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ
JOVEN GUATEMALA**

Luis Alberto Rojas de León

Asesorado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, abril de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ
JOVEN GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUIS ALBERTO ROJAS DE LEÓN

ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
SECRETARIO	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez (a.i.)

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:

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 14 de mayo de 2018.



Luis Alberto Rojas de León



Guatemala, 14 de noviembre de 2018.
REF.EPS.DOC.977.11.18.

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

Estimada Inga. Classon de Pinto:

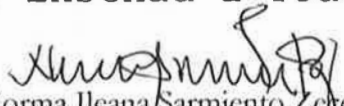
Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería, **Luis Alberto Rojas De León, Registro Académico No. 200915218** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA.**

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. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



NISZds/ra



Guatemala, 14 de noviembre de 2018.
REF.EPS.D.451.11.18

Ing. Juan José Peralta Dardón
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente


Estimado Ingeniero Peralta Dardón.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA**, que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Luis Alberto Rojas De León** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña.

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


DIRECCIÓN
Unidad de Prácticas de Ingeniería y EPS
Facultad de Ingeniería



REF.REV.EMI.183.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Luis Alberto Rojas De León**, 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, noviembre de 2018.

/mgp



REF.DIR.EMI.061.019

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 **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Luis Alberto Rojas De León**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR a.i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2019.

/mgp



DTG.197.2019

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: **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Luis Alberto Rojas De León**, 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, abril de 2019

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Mis padres	Celia De León Sandoval y Luis Rojas Ruiz, por su amor, dedicación y apoyo incondicional en mi vida profesional y estudiantil.
Mi hermana	Yessika Rojas, por ser una importante influencia en el aprendizaje personal.
Mis sobrinos	Sophi y Pablo García Rojas, por ser el motor de muchas alegrías.
María Luisa Méndez	Por su apoyo incondicional en la última fase de la carrera y por compartirme su visión de trabajo justo e inspirador.
Mis amigos de la universidad	Walter Úbeda, Renato Sánchez y el resto del grupo, por el compañerismo y amistad durante todos los años de universidad.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por la formación profesional y personal que me ha dado, incluso antes de pertenecer a ella.
Facultad de Ingeniería	Por la formación académica de los últimos años.
Paz Joven Guatemala	Por la confianza y oportunidad de poder aportar en su visión, y aportarme una visión distinta de hacer las cosas.
Mi asesora	Inga. Norma Sarmiento de Serrano, por sus enseñanzas a lo largo de esta etapa final.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Cobertura.....	2
1.1.2. Principales acciones que desarrolla:	2
1.2. Objetivo	3
1.3. Visión.....	3
1.4. Misión	3
1.5. Proyectos en desarrollo	4
1.6. Estructura organizacional	4
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA	7
2.1. Diagnóstico de la situación actual	7
2.1.1. Metodología	7
2.1.2. Resultados de las entrevistas	8
2.1.3. Resumen de funciones	9

2.1.4.	Análisis FODA	10
2.1.5.	Diagrama causa-efecto	14
2.1.6.	Árbol de problemas	16
2.1.7.	Árbol de objetivos	17
2.1.8.	Mapa funcional	18
2.2.	Análisis actual de la organización	19
2.3.	Análisis de puestos y funciones	21
2.3.1.	Organigrama actual.....	21
2.3.2.	Dirección ejecutiva	23
2.3.3.	Asesores o voluntarios especializados.....	23
2.3.4.	Asistencia técnica de dirección ejecutiva	23
2.3.5.	Coordinación administrativa y financiera.....	23
2.3.6.	Técnico asistente contable	24
2.3.7.	Coordinación de proyectos.....	24
2.3.8.	Técnicos de campo	24
2.3.9.	Asistencia técnica de proyectos	24
2.3.10.	Voluntarios de los capítulos municipales.....	25
2.3.11.	Mantenimiento.....	25
2.4.	Análisis de procedimientos.....	26
2.4.1.	Contratación de servicios técnicos y servicios profesionales	26
2.4.2.	Selección de currículos y propuestas	27
2.4.3.	Servicios de menor cuantía	27
2.4.4.	Contratación de miembros de junta directiva y personas con un grado de parentesco por afinidad o consanguinidad.....	28
2.4.5.	Caja chica.....	28
2.4.6.	Erogaciones	28
2.4.7.	Emisión de cheques	29

2.5.	Reorganización administrativa.....	29
2.5.1.	Organigrama propuesto.....	29
2.5.2.	Creación de puestos.....	31
2.5.3.	Creación de procedimientos.....	31
2.6.	Propuesta del manual institucional.....	32
2.6.1.	Presentación.....	32
2.6.2.	Objetivos.....	33
2.6.2.1.	Objetivos específicos.....	33
2.6.3.	Alcance.....	34
2.6.4.	Normas de uso del manual.....	34
2.6.4.1.	Aprobación y modificación.....	34
2.6.4.2.	Descripción del formato.....	35
2.6.4.2.1.	Encabezado.....	35
2.6.4.2.2.	Identificación.....	37
2.6.4.2.3.	Contenido.....	38
2.6.5.	Manual de puestos y funciones.....	40
2.6.5.1.	Dirección ejecutiva.....	40
2.6.5.2.	Asistente de dirección ejecutiva.....	41
2.6.5.3.	Subdirección ejecutiva.....	43
2.6.5.4.	Coordinación contable y financiera.....	44
2.6.5.5.	Técnico(a) asistente contable.....	46
2.6.5.6.	Coordinador (a) administrativo.....	48
2.6.5.7.	Coordinador(a) general de proyectos ..	50
2.6.5.8.	Oficial de proyectos.....	51
2.6.5.9.	Asistente de proyecto.....	53
2.6.5.10.	Técnico(a) de campo.....	55
2.6.5.11.	Coordinador(a) de diseño y comunicación.....	57
2.6.5.12.	Mantenimiento.....	58

2.6.6.	Manual de procedimientos	60
2.6.6.1.	Selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos.....	60
2.6.6.2.	Selección de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general	64
2.6.6.3.	Elaboración y firma de contrato por servicios técnicos y servicios profesionales	67
2.6.6.4.	Evaluación de productos	71
2.6.6.5.	Contratación de servicios técnicos y profesionales para miembros de junta directiva	73
2.6.6.6.	Contratación de personas con un grado de parentesco por afinidad y consanguinidad	75
2.6.6.7.	Revisión del inventario físico	78
2.6.6.8.	Solicitud de materiales para uso en actividades	80
2.6.6.9.	Entrega de mobiliario y equipo	83
2.6.6.10.	Devolución de materiales no utilizados	85
2.6.6.11.	Cotización.....	87
2.6.6.12.	Compra de bienes, productos o servicios	90
2.6.6.13.	Compra de bienes, productos y servicios por coordinadores (as) de proyecto.....	95

	2.6.6.14.	Contratación de proveedor preferente	100
		
	2.6.6.15.	Caja chica (caja menor)	104
	2.6.7.	Costos de la propuesta	107
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN: PLAN PARA EL USO ÓPTIMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y AGUA POTABLE		109
3.1.	Diagnóstico de consumo de recursos.....		109
3.1.1.	Agua potable.....		109
3.1.1.1.	Instalaciones.....		109
3.1.1.2.	Uso del recurso.....		110
3.1.1.3.	Consumo		111
3.1.1.4.	Facturación		113
3.1.2.	Energía eléctrica		115
3.1.2.1.	Instalaciones.....		115
3.1.2.2.	Uso del recurso.....		115
3.1.2.3.	Consumo		115
3.1.2.4.	Facturación		117
3.2.	Plan de ahorro		118
3.2.1.	Propuesta para ahorro de agua		118
3.2.2.	Propuesta para ahorro de energía eléctrica		122
3.2.3.	Costos		125
4.	FASE DE DOCENCIA: PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN		127
4.1.	Diagnóstico de necesidades de capacitación		127
4.1.1.	Entrevista.....		127
4.1.2.	Encuestas		128
4.2.	Plan de capacitación.....		131
4.2.1.	Objetivo		131

4.2.2.	Alcance.....	131
4.2.3.	Metodología.....	132
4.2.4.	Contenido	133
4.2.5.	Cronograma	135
4.3.	Costos	136
CONCLUSIONES.....		139
RECOMENDACIONES		141
BIBLIOGRAFÍA.....		143
APÉNDICES.....		145
ANEXOS.....		155

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de Paz Joven Guatemala.....	5
2.	Diagrama de causa-efecto.....	14
3.	Árbol de problemas.....	16
4.	Árbol de objetivos	17
5.	Mapa funcional.....	18
6.	Organigrama actual Paz Joven Guatemala	22
7.	Organigrama de Paz Joven Guatemala propuesto	30
8.	Partes del encabezado de perfiles.....	35
9.	Partes del encabezado de procedimientos y procesos.....	36
10.	Partes del código de los perfiles	36
11.	Partes de la versión	37
12.	Sección de identificación del perfil.....	37
13.	Sección de descripción del perfil.....	38
14.	Partes del contenido del perfil.....	38
15.	Descripción de las actividades del proceso	39
16.	Diagrama de proceso.....	39
17.	Dirección ejecutiva.....	40
18.	Asistente técnico de dirección ejecutiva	42
19.	Subdirección ejecutiva	43
20.	Coordinación contable y financiera	45
21.	Técnico(a) asistente contable	46
22.	Coordinador(a) administrativo.....	48
23.	Coordinador(a) general de proyectos	50

24.	Oficial de proyectos	52
25.	Asistente de proyecto	53
26.	Técnico(a) de campo arreglar esta tabla	55
27.	Coordinador(a) de diseño y comunicación	57
28.	Mantenimiento	59
29.	Procedimiento de selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos.....	60
30.	Procedimiento de Selección de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general.....	64
31.	Procedimiento de elaboración y firma de contrato por servicios técnicos y servicios profesionales	67
32.	Procedimiento de evaluación de productos.....	71
33.	Procedimiento de contratación de servicios técnicos y profesionales para miembros de junta directiva	73
34.	Procedimiento de aprobación de contratación de personas con un grado de parentesco por afinidad y consanguinidad	76
35.	Procedimiento de revisión del inventario físico.....	78
36.	Procedimiento de solicitud de materiales para uso en actividades. ..	80
37.	Procedimiento de entrega de mobiliario y equipo.....	83
38.	Procedimiento de devolución de materiales no utilizados	85
39.	Procedimiento de cotización.....	87
40.	Procedimiento de compra de bienes, productos o servicios.....	90
41.	Procedimiento de compra de bienes, productos y servicios por coordinadores (as) de proyecto.	95
42.	Procedimiento de contratación de proveedor preferente.....	100
43.	Procedimiento de caja chica.....	104
44.	Consumo en metros cúbicos de agua potable	114
45.	Facturación de agua potable	114
46.	Consumo en kWh de energía eléctrica.....	117

47.	Total en quetzales factura por energía eléctrica	118
48.	Nivel de usuario de <i>Microsoft Excel</i> según encuesta de plan de docencia	129
49.	Cronograma del plan de capacitación propuesto.....	135

TABLAS

I.	Listado de proyectos Paz Joven Guatemala	4
II.	Resumen Acta constitutiva Paz Joven Guatemala.....	9
III.	Análisis FODA Paz Joven Guatemala.....	11
IV.	Costo de implementación del manual	107
V.	Instalaciones para el uso de agua potable	110
VI.	Consumo aproximado de agua por persona al día	111
VII.	Consumo estimado de agua al día por persona en las instalaciones de Paz Joven Guatemala	112
VIII.	Consumo de uso general de agua diario en las instalaciones de Paz Joven Guatemala	112
IX.	Consumo y facturación de agua potable	113
X.	Puntos de consumo energía eléctrica	116
XI.	Puntos de consumo de energía eléctrica	116
XII.	Consumo y facturación energía eléctrica	117
XIII.	Plan de ahorro de agua potable anual propuesto	120
XIV.	Ahorro diario de consumo de agua potable con el plan propuesto	121
XV.	Ahorro mensual de consumo y facturación de agua propuesto	121
XVI.	Ahorro anual de consumo y facturación de agua propuesto	122
XVII.	Plan de ahorro de energía eléctrica anual propuesto.....	123
XVIII.	Ahorro mensual de consumo de energía eléctrica con el plan propuesto	124

XIX. Ahorro mensual de consumo y facturación de energía eléctrica
propuesto..... 125

XX. Ahorro anual de consumo y facturación de agua propuesto..... 125

XXI. Resumen de costos de implementación del plan de ahorro 126

XXII. Matriz de priorización de temas de capacitación 130

XXIII. Recursos necesarios para realizar capacitaciones 132

XXIV. Costos del plan de capacitación por grupo 136

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
kWh	Kilo Watt hora
L	Litro
m	Metro
m³	Metro cúbico
%	Porcentaje
Q	Quetzal
W	Watt

GLOSARIO

Coaprendizaje	Modelo basado en la interacción entre alumnos diversos para el aprendizaje, que busca el desarrollo de todos sus participantes
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo Urbano Rural.
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo Urbano y Rural.
Género	Construcción social que crea categorías o conceptos para designar roles a las personas según su sexo, que es aprendido según aspectos y patrones de comportamiento.
Google Docs	Herramienta gratuita desarrollada por <i>Google</i> , que permite el almacenamiento y edición de hojas de texto.
Google Sheets	Herramienta del paquete de <i>Google Docs</i> , orientada al manejo de hojas de cálculo, utilizada para realizar tareas de manejo de datos y números.
Incidencia	Un proceso deliberado o planificado para influir en algún actor con poder de decisión. La incidencia, en ámbitos políticos, se refiere al proceso planificado de

	la ciudadanía organizada para influir en las política y programa públicos.
Juventud	De manera universal se define como la fase del ciclo de vida en la que se considera que se definen aspectos que marcarán la vida adulta. Sin embargo, la variable edad está vinculado a otras como las estructuras de poder, las relaciones de género, la cultura, clase, simbolismos sociales, etc.
Microsoft Excel	Programa del paquete de <i>Microsoft Office</i> , orientado al manejo de hojas de cálculo, utilizada en tareas financieras y contables, fórmulas, gráficos y programación.
Microsoft Office	Paquete de programas informáticos, desarrollado por <i>Microsoft Corp.</i> , para automatizar y perfeccionar las actividades habituales en una oficina.
Microsoft Word	Programa del paquete de <i>Microsoft Office</i> , orientado al procesamiento de textos.
ONG	Organización No Gubernamental. Institución sin ánimo de lucro que no depende de la administración del Estado y realiza actividades de interés social.
TDR	Términos de referencia
Voluntariado	Trabajo de las personas que sirven a una comunidad o al medio ambiente por decisión propia y libre.

RESUMEN

La Asociación Civil Paz Joven Guatemala es una organización legalmente constituida que trabaja para promover espacios de beneficio para adolescentes y jóvenes. Funciona a través de la cooperación de organizaciones internacionales. Estas instituciones solicitan una serie de requerimientos para la aprobación de fondos sobre procedimientos de control, transparencia y uso adecuado de los recursos financieros.

Se elaboró un diagnóstico a nivel general, por medio del uso de herramientas de análisis. Entre dichas herramientas se elaboró la matriz FODA, diagrama de *Ishikawa*, árbol de problema y objetivo y mapa funcional. La información contenida se obtuvo por medio de entrevistas semiestructuradas, investigación de documentos, observación, entre otros.

Se detectó la necesidad directiva de reorganizar el área administrativa por medio de la reestructuración organizacional y creación de puestos. Adicionalmente, se determinó que existen procedimientos administrativos, contables y financieros que presentan una serie de inconvenientes por lo que es necesario actualizarlos y documentarlos para tener una base de mejora en el funcionamiento organizacional.

Como parte de la fase de servicio técnico profesional, se elaboró una propuesta de manual institucional de políticas, puestos y funciones y procedimientos en el que se incluye toda la información organizacional necesaria para el funcionamiento general. Dentro de dicho documento, se incorporó la

creación de puestos y funciones, reestructuración de la organización y la actualización de procedimientos administrativos.

En la fase de investigación, se elaboró un plan de optimización de energía eléctrica y agua potable por medio del análisis del consumo actual, contemplando acciones encaminadas para la reducción de recursos con una política permanente aplicando producción más limpia. En la fase de docencia se elaboró un plan de capacitación anual sobre las necesidades diagnosticadas en la organización.

OBJETIVOS

General

Fortalecer el área administrativa, financiera y contable de la organización no gubernamental (ONG) Asociación Civil Paz Joven Guatemala, para una efectiva rendición de cuentas a sus donantes nacionales e internacionales.

Específicos

1. Elaborar un diagnóstico general de la organización para determinar las áreas de mejora.
2. Analizar la organización actual de la asociación para establecer área de reorganización.
3. Analizar el funcionamiento de los procesos actuales y funciones administrativas para su actualización.
4. Mejorar los procedimientos administrativos y las descripciones de puestos y funciones.
5. Diseñar un plan para reducir el consumo agua potable y energía eléctrica aplicando producción más limpia.
6. Diseñar un plan de capacitación al personal administrativo y técnicos sobre temas detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en Guatemala han sido instituciones que han contribuido en las últimas dos décadas, a partir de la firma de los acuerdos de paz, con su incidencia y participación en ámbitos sociales. Estas establecieron estrategias para promover la participación civil y fortalecer o contribuir con aportes significativos en materia de derechos económicos, sociales y culturales, convirtiéndose en instituciones de suma importancia para la construcción de cambios significativos y aportes al Estado.

La Asociación Civil Paz Joven Guatemala, es una organización formada en el 2005 con el objetivo de promover espacios de participación ciudadana y política para adolescentes y jóvenes.

Así como muchas organizaciones legalmente constituidas en el país, Paz Joven Guatemala¹ recibe fondos de instituciones nacionales e internacionales. Como requisito de cooperación, estas instituciones solicitan una serie de requerimientos, que cada vez más son rigurosos, sobre procedimientos de control, administración y transparencia para el uso adecuado de los recursos donados. Por lo tanto, el área administrativa es fundamental porque de ella depende que se cumpla con los requisitos solicitados por las instituciones donantes.

Uno de los requisitos más importantes y que recurrentemente son solicitados por los donantes es la existencia de manuales de procesos de áreas

¹ Según los estatutos en Acta Constitutiva para fines legales se puede llamar a la Asociación Civil Paz Joven Guatemala como Paz Joven Guatemala.

importantes como: contabilidad, finanzas y administración, que contengan requisitos básicos de control, transparencia y uso adecuado de los recursos financieros y que además sean aceptables para cualquier proceso de auditoría interna o externa. Los manuales de procesos entonces constituyen un mecanismo que contempla procedimientos de gestión personal, contratación de servicios, control de procesos contables, administrativos, financieros entre otros.

La Asociación Civil Paz Joven Guatemala cuenta con un manual de procedimientos generales de aspectos legales, sin embargo, carece de una estructura técnica estandarizada a nivel administrativo. Se identificó que es necesario reordenar los tipos de procedimientos administrativos, financieros y contables incluyendo la descripción de puestos y funciones. Adicional, existe una necesidad de crear nuevos procedimientos en áreas de inventarios de materiales didácticos y logística para la administración de información relacionada con el trabajo de campo que se realiza en donde el personal técnico y voluntariado participan.

Se espera con el proyecto planteado fortalecer el área administrativa de Paz Joven Guatemala, para que por medio del ordenamiento administrativo, financiero y contable, la asociación mejore sus políticas internas, una efectiva rendición de cuentas a sus donantes y la posibilidad de aumentar la gestión de recursos.

1. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA

1.1. Antecedentes

Paz Joven Guatemala es una organización que se dedica al fortalecimiento de conocimientos, competencias y habilidades de población en condiciones de vulnerabilidad en el país principalmente adolescentes y jóvenes. Actualmente tiene presencia en 72 municipios, a través de grupos organizados de voluntarias y voluntarios. Sus principales acciones son: procesos formativos en temas de derechos humanos, empoderamiento de la mujer, marcos legales a favor de la juventud, salud sexual reproductiva, derechos sexuales y reproductivos, comunicación, liderazgo, emprendimiento entre otros. Por lo tanto, es catalogada como una asociación civil, no lucrativa, apolítica y arreligiosa.

La asociación crea espacios inclusivos de participación para las y los adolescentes y jóvenes de Guatemala quienes ejercen su liderazgo y buscan insertarse en los espacios comunitarios formales (COCODE, COMUDE y CODEDE) de toma de decisiones a nivel local y nacional.

A nivel municipal, departamental y nacional cuenta con una base de 850 voluntarios y voluntarias quienes desarrollan talleres, proyectos y procesos a favor de 4 ejes de trabajo: cultura emprendedora, cultura de paz, liderazgo voluntariado y sus áreas temáticas: incidencia, derechos sexuales y derechos reproductivos y participación ciudadana y política.

1.1.1. Cobertura

Paz Joven Guatemala cuenta con programas que cubren 16 departamentos: Alta Verapaz, Baja Verapaz, Chiquimula, El Progreso, Quiché, Guatemala, Huehuetenango, Izabal, Jalapa, Jutiapa, Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Sololá, Suchitepéquez y Totonicapán.

1.1.2. Principales acciones que desarrolla

- Incide para la creación y aprobación de políticas públicas municipales de niñez, adolescencia y juventud.
- Impulsa iniciativas de Ley como: ley de juventud, aprobación de la reforma para elevar la edad mínima del matrimonio decreto 8-2015, reformas a la Ley Electoral y de Partidos Políticos, Ley para la promoción de Educación Integral en Sexualidad y Reformas al Código Civil.
- Participación de (22) jóvenes en espacios formales de participación: Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES), Consejos Departamentales de Desarrollo (CODEDE) y Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE).
- Apoyo en la construcción de políticas y programas como Plan Nacional de Embarazos en Adolescentes (PLANEA), Política Nacional de la Juventud 2012-2020.
- Creación y apertura de oficinas municipales de juventud e incidencia.
- Miembros de mesas técnicas interinstitucionales y gabinete específico de la juventud.
- Presentación de informes sobre situación de la juventud a nivel nacional ante el consejo de naciones unidas en Ginebra, Suiza.
- Talleres, diplomados y procesos formativos en temáticas diversas como: hábitos de vida saludable (nutrición), derechos humanos, género,

diversidad, interculturalidad, participación ciudadana y política, zika, entre otros.

- Gestión de voluntariado para el desarrollo a nivel nacional a través de grupos de jóvenes organizados en los municipios de cobertura.
- Formación especializada y asesoría a servidores públicos a nivel municipal.

1.2. Objetivo

Promover la participación activa de la juventud para formar ciudadanía comprometida con la cultura de paz, con su municipio y su país.

1.3. Visión

Impulsar el desarrollo integral y sostenible de la juventud en Guatemala, promoviendo el liderazgo, la cultura emprendedora, la promoción de los valores de la cultura de paz: solidaridad, justicia, cooperación y tolerancia, a través del voluntariado juvenil.

1.4. Misión

Constituir un espacio de participación para los jóvenes en Guatemala, que promueva y genere oportunidades para capacitación, la formación en valores de la cultura de paz, la participación política y toma de decisiones, para que puedan incidir en lo local y nacional.

1.5. Proyectos en desarrollo

Actualmente, Paz Joven Guatemala ejecuta varios proyectos (ver tabla I) en los que desarrolla diferentes tipos de actividades que involucran el asocio con instituciones regionales que participan en el país.

Tabla I. **Listado de proyectos Paz Joven Guatemala**

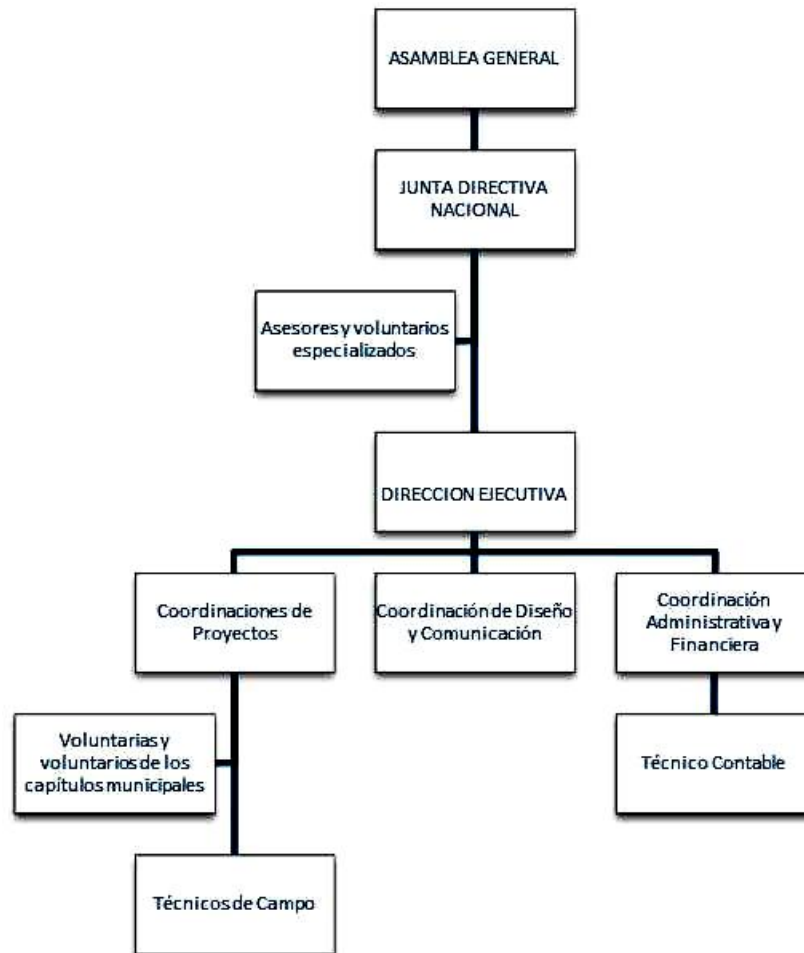
Nombre del Proyecto:	Donante y socio:
Yo Decido / Zikambio	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia -UNICEF Guatemala-
Juventudes	Plan International/Guatemala
Gestores por la Salud	Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud de Naciones Unidas.
EPL/Participación y Liderazgo	IREX Guatemala (USAID)
Alzamos nuestras Voces	Public Health Institute (California)

Fuente: elaboración propia.

1.6. Estructura organizacional

La estructura organizativa de Paz Joven Guatemala corresponde a una línea jerárquica vertical, por su ámbito presenta un diagrama de manera general y por su contenido es de carácter integral porque muestra la relación jerárquica con las demás áreas.

Figura 1. Organigrama de Paz Joven Guatemala



Fuente: Asociación Civil Paz Joven Guatemala.

Como se muestra en el organigrama (ver figura 1), el máximo órgano de toma de decisión es la asamblea general y la junta directiva nacional, quienes cuentan con una figura de asesores y voluntarios especializados que brindan asesoría cuando así se requiera. La dirección ejecutiva quien se encarga de los asuntos administrativos, políticos y de gestión de la organización. Luego se divide por tres coordinaciones que tienen a su cargo la ejecución de proyectos que

implementa la organización y que cuentan con equipo técnico designado para asuntos programáticos de proyectos.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA

2.1. Diagnóstico de la situación actual

El presente diagnóstico contiene la metodología y técnicas que se utilizaron para determinar las áreas y puntos de mejora administrativa en un análisis general de funciones y procesos, para así conocer la situación actual de la organización. Por medio de dicho estudio, se concretizaron las principales problemáticas internas y externas a través del examen individual de diferentes herramientas.

En la parte inicial se detallan los métodos utilizados para la obtención de información organizacional y funcional, en una segunda se presentan los análisis individuales por herramienta, para concluir en los puntos de refuerzo administrativo.

2.1.1. Metodología

Se utilizaron los siguientes métodos de recolección de datos, necesarios para el diagnóstico organizacional:

- Entrevistas: se realizaron entrevistas semi estructuradas a la directora ejecutiva y a un miembro de la junta directiva (ver formatos en anexos). El objetivo principal fue el de obtener la información sobre los ámbitos

internos y externos, el funcionamiento de la organización y las dificultades administrativas actuales, que sirvieron como vía concretar las estrategias para aplicar como base del proyecto.

- Análisis de documentos: por medio de la colaboración de la dirección ejecutiva y las coordinaciones de proyectos, fueron proporcionados una serie de documentos vigentes, entre los que se destacan: las directrices de funcionamiento, el manual de políticas institucionales, los términos de referencia de algunos contratos y el acta constitutiva de la asociación. La revisión de estos permitió la obtención del análisis funcional de la institución, y que sirvió de guía hacia la obtención del área de mejora.
- Observación de campo: se elaboró un formato de toma de datos (ver anexos) para capturar las actividades relacionadas con las áreas de mejora obtenidas en la entrevista. Por medio de su análisis se conoció el contexto del funcionamiento organizacional y las tareas relacionadas.

2.1.2. Resultados de las entrevistas

Con la información obtenida de las entrevistas se conocieron datos importantes sobre cuál es la función organizacional dentro de la sociedad civil, formación, tipo y cobertura. Además, se profundizó sobre la situación actual del funcionamiento general y, específicamente, la estructura administrativa desde un punto de vista interno. También se hizo referencia sobre los documentos vigentes para su análisis, dentro de los que destacan: el Acta Constitutiva, Manual de procedimientos y políticas institucionales 2017 y directrices para capítulos municipales Paz Joven.

2.1.3. Resumen de funciones

Para elaborar el análisis de la organización se utilizó una tabla resumen de términos legalmente establecidos de la Asociación, que muestran la relación de la junta directiva, sus roles y otros actores. La información se obtuvo de la revisión del Acta Constitutiva de la Asociación Civil Paz Joven Guatemala y se interpretó con la ayuda del Decreto Número 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala “Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo”.

El resultado que se obtuvo al desarrollar esta actividad se muestra en la tabla I, como resumen del acta constitutiva de Paz Joven Guatemala.

Tabla II. **Resumen Acta constitutiva Paz Joven Guatemala**

Término	Observación
Denominación	Asociación Paz Joven Guatemala (puede abreviarse como Paz Joven Guatemala).
Naturaleza	Entidad privada, civil, no lucrativa, apolítica, no religiosa, de servicio, científica, social, cultural y educativa y de asistencia tecnológica, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de adquirir derechos y obligaciones.
Plazo	Indefinido
Fines	Elaborar conjuntamente propuestas en beneficio de las condiciones de vida y el desarrollo integral de la juventud guatemalteca, constituirse en un movimiento integrado por distintas ong's juveniles y que el movimiento se constituya geográficamente desarrollando iniciativas y proyectos en pro de los Derechos Humanos, paz y democracia.
Objetivos	Facilitar, promover y ampliar los espacios de participación juvenil, contribuir a la recuperación organizacional, propiciar y desarrollar programas de participación, liderazgo, voluntariado, emprendimiento, medio ambiente, educación, auditoría social, formación, democracia, paz, desarrollo cultura, y cualquier otra relacionada, fortalecer la participación juvenil en distintos ámbitos, desarrollar liderazgo, análisis y propuestas juveniles, promover eventos juveniles, investigar situación de jóvenes guatemaltecos, impulsar políticas sobre juventud, capacitar, promover valores, incentivar voluntariado, actividades juveniles sobre medio ambiente, asesoría técnica, administrar fondos, becas de estudios, celebrar convenios, entre otros.

Continuación de la tabla II.

Término	Observación
Requisitos de ingreso	Nacionalidad Centroamérica o Panamá con libre goce de ejercicio de sus derechos civiles y políticos que manifieste interés a la junta directiva.
Asociados activos	Fundadores y adherentes
Elección de miembros	Currículo vitae o historial de la entidad que representa, elección de la mitad más uno miembros junta directiva, los aceptados serán presentados públicamente, de no ser aceptado podrá aplicar un año después, cualquier miembro puede renunciar voluntariamente por escrito.
Derechos de asociados	Iguales derechos y obligaciones, exceptuando benefactores, honorarios e internacionales.
Sesiones	Ordinario una vez al año, extraordinario cuando la Junta lo considere.
Convocatoria	Por el medio que la junta directiva considere.
Quorum	Mitad más uno de la junta directiva
Atribuciones Asamblea General	Ordinaria: elegir miembros, establecer obligaciones, conocer actividades, decisiones necesarias, aprobar presupuesto
Integración junta directiva	Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal primero, vocal segundo, vocal tercero
Atribuciones junta directiva	Cumplir y hacer que se cumplan estatutos y reglamento, promover actividades, disponer de contratación, administrar la organización,

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la información contenida en la tabla I, la asociación tiene carácter no lucrativo, y por tanto su proyección es totalmente social. Lo anterior se traduce en la importancia institucional sobre la optimización de recursos humanos y financieros, que provienen de un ámbito social externo.

Además, es notable la presencia consensuada de toma de decisiones, que mantienen la misma estructura en todos sus niveles administrativos.

2.1.4. Análisis FODA

Teniendo los conocimientos base del funcionamiento organizacional, las partes que lo conforman y las bases legales de las políticas, se realizó un análisis de los aspectos internos y externos para determinar las estrategias generales para lograr una mejora institucional.

El resultado es el análisis FODA que se detalla en la siguiente matriz.

Tabla III. **Análisis FODA Paz Joven Guatemala**

<p style="text-align: center;">→ FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">↓ FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1. Gestión de voluntarios consolidada: base de datos, oportunidades formativas, identidad institucional y presencia en espacios de toma de decisión.</p> <p>F2. Legalmente constituida como Persona Jurídica e inscrita en la SAT como Asociación sin fines de lucro.</p> <p>F3. Alta experiencia organizativa desde el 2004.</p> <p>F4. Innovación en metodologías utilizadas en la ejecución de proyectos sociales enfocados al sector juventud.</p> <p>F5. Cuenta con un área administrativa financiera efectiva.</p> <p>F6. Su junta directiva está conformada por un grupo de jóvenes profesionales multidisciplinario.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1. La organización depende de donaciones para su sostenibilidad financiera.</p> <p>D2. Deficientes habilidades informáticas en el área contable.</p> <p>D3. Los procesos administrativos de gestión de recursos no son eficientes.</p> <p>D4. Los procesos administrativos no se encuentran estandarizados ni documentados.</p> <p>D5. El actual manual no responde a requerimientos generales y específicos estándar para los posibles donantes.</p> <p>D6. No existen directrices escritas sobre el funcionamiento de los capítulos municipales.</p>
	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1. Existencia de organizaciones cooperantes especializados en apoyo a las ONG en beneficio de la juventud en Guatemala.</p> <p>O2. Cuenta con socios y donantes en cooperación en temas de juventudes.</p> <p>O3. Posee alianzas estratégicas con organizaciones de sociedad civil, ONG, instituciones de Estado y municipalidades.</p> <p>O4. Reconocida entre las principales ONG en Guatemala sobre temas de juventud por agencias internacionales.</p>	<p>ESTRATEGIA FO (maxi-maxi)</p> <p>1. Asegurar el cumplimiento administrativo de los requerimientos con los socios y alianzas existentes por medio de la mejora continua (O2, O3, F2, F3, F5)</p> <p>2. Realizar un plan de sostenibilidad para el uso eficiente de fondos (O1, O4, F1, F3)</p> <p>3. Reorientación del plan estratégico institucional hacia la ampliación de cobertura geográfica de intervención y la gestión de recursos con nuevos donantes (O1, O4, F4, F6)</p>

Continuación de la tabla III.

<p>O5. Cobertura geográfica de 72 municipios y 17 departamentos.</p> <p>O6. Permanencia anual de una base de más de 1000 voluntarios en el país.</p>	<p>4. Fortalecer la carrera profesional de los voluntarios y personal por medio de las alianzas y socios para el desarrollo de nuevas metodologías (O2, O3, F1, F4)</p>	<p>4. Establecer planes de captación de recursos para financiar actividades con organizaciones cooperantes (O1, O4, D1)</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1. Disminución de la cantidad de fondos destinados a las juventudes en el país provenientes del exterior.</p> <p>A2. Aprobación de reformas o leyes que limiten la actuación de las organizaciones civiles/sin fines de lucro en Guatemala, coyuntura política.</p> <p>A3. Violencia y la persecución a activistas de Derechos Humanos.</p> <p>A4. Requerimientos administrativos, contables, financieros y programáticos de donantes más rigurosos.</p> <p>A5. Auditorías externas rigurosas.</p>	<p>ESTRATEGIA DO (min-maxi)</p> <p>1. Creación de portafolio o cartera de proyectos sociales ejecutados para la gestión de nuevos proyectos (A1, F1, F3)</p> <p>2. Estandarización de procesos administrativos, contables y financieros, que incluya la actualización y creación manuales (A4, A5, F3, F5)</p> <p>3. Creación de políticas institucionales, normas o políticas frente a la violencia o el riesgo a voluntarios o personal de la institución (A3, F1, F3)</p> <p>4. Incluir acciones que incluya al sector privado y gubernamental para minimizar el riesgo de leyes que limiten el actuar de la ONGs (A2, A3, F4)</p>	<p>ESTRATEGIA FA (min-min)</p> <p>1. Revisión y creación de manuales estandarizados orientados al cumplimiento con los requerimientos de todos los donantes (A1, A4, D1, D3, D4, D5, D6)</p> <p>2. Creación de planes de monitoreo por parte de un equipo sobre el cumplimiento de procedimientos, normas y políticas institucionales. (A4, D1, D3)</p> <p>3. Cumplimiento y actualización de normas, leyes y políticas nacionales como requerimiento de los donantes (A1, A2, A4, D3)</p> <p>4. Promover la innovación en los proyectos como elemento fundamental frente a la competitividad (A1, A4, D1, D4)</p> <p>5. Incorporar la tecnología como mecanismo o herramienta diferenciadora frente a las demás organizaciones juveniles en el país (A1, A4, D2, D4)</p>

Fuente: elaboración propia.

A nivel interno, la asociación tiene experiencia de más de diez años en la organización y gestión de voluntarios, otorgando oportunidades formativas y presencia en espacios de toma de decisiones, legalmente inscritos como asociación civil sin fines de lucro. Ya que su junta directiva está formada por un

equipo multidisciplinario, le ha permitido el desarrollo innovador de metodologías en los proyectos que ejecuta. Administrativamente, logra cumplir los objetivos propuestos, sin embargo, en muchas tareas no cuenta con procedimientos administrativos documentados y estandarizados, haciendo que los procesos sean lentos e ineficientes, en algunas ocasiones.

Para su sostenibilidad financiera, requiere de donaciones y aportes de terceros para el desarrollo y ejecución de proyectos. Al no contar con manuales procedimentales ni directrices sobre el funcionamiento de los capítulos municipales, se pone en riesgo la continuidad de los socios y aportes, ya que los recursos pueden no desarrollarse eficientemente.

En Guatemala existe presencia de organizaciones internacionales, reconocidas mundialmente, interesadas en el apoyo al trabajo con jóvenes del país. Paz Joven Guatemala cuenta con socios con importantes cooperantes y posee alianzas con instituciones públicas, ONGs y asociaciones civiles, y es reconocida dentro del ámbito del trabajo juvenil, teniendo una considerable cobertura geográfica y voluntarios en varios sectores del país.

Sin embargo, debido a la coyuntura social y política del país, se corre el riesgo que dichos cooperantes encuentren dificultades para seguir invirtiendo en proyectos de desarrollo en Guatemala, lo cual representaría un grave problema de financiamiento. Además, al no quererse ver afectadas por temas de corrupción y no transparencia, sus auditorías se tornan cada vez con mayores niveles de requerimientos, que, si no se contemplan desde la ejecución, representan tareas improductivas para los colaboradores que se traduciría en la pérdida de socios.

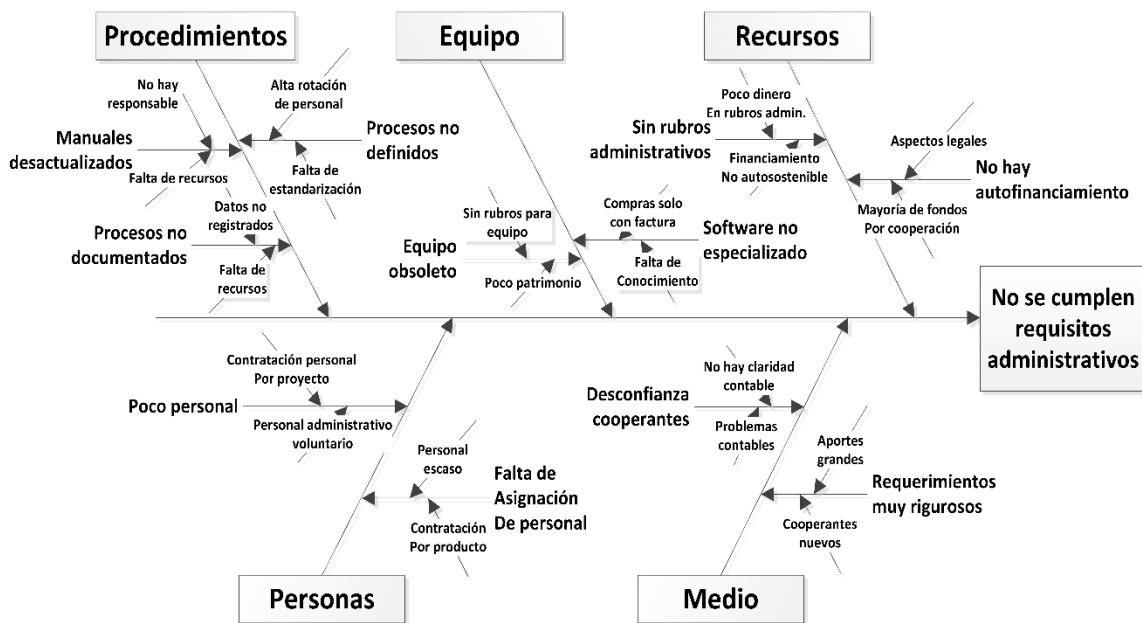
Es por ello, que se necesita un refuerzo interno organizacional para lograr la mejora administrativa, contable, financiera y ejecutora de los proyectos. Se

debe asegurar la continuidad de los proyectos actuales, por medio de mecanismos sistemáticos que permitan el trabajo productivo encaminado a la estandarización de los procesos en los niveles operativos y administrativos. Ya que Paz Joven no cuenta con manuales acordes a tal objetivo, parte de las estrategias (ver tabla III) contemplan la actualización y elaboración de directrices para el funcionamiento en todos los niveles. Esto permitiría el cumplimiento de los requerimientos, y al mismo tiempo reforzaría el crecimiento institucional.

2.1.5. Diagrama causa-efecto

Con el objetivo de profundizar en las causas que generan el área de mejora se elaboró un diagrama de causa-efecto, evidenciando como problema principal la deficiencia en la estructura administrativa. A continuación, se muestra dicho diagrama.

Figura 2. Diagrama de causa-efecto



Fuente: elaboración propia.

Como causa de la problemática procedimental, se detectó que los manuales administrativos contienen únicamente políticas y normativa, ya que no se han asignado recursos específicos para dicha tarea en forma de consultoría o asesoría, y a su vez no se ha delegado a un equipo responsable de su desarrollo. De los procedimientos que se encuentran definidos, se realizan de manera empírica sin respaldo documentado, ya que muchos de los datos no están registrados, y muchos otros se realizan, pero no están definidos como tales, debido a la rotación del personal administrativo y a la falta de estandarización.

El equipo con el que cuenta el personal está deteriorado por la propia depreciación de su uso, y no se tiene la opción de actualizarlo, ya que representa grandes costos para la asociación, y muchos de los proyectos no cuentan con rubros que permitan su compra. Además, el equipo no cuenta con programas adecuados, ya que los proyectos para fomentar la transparencia no permiten las compras sin facturas.

En cuanto a los recursos, los rubros para cubrir los gastos administrativos son reducidos, y por ser una asociación no lucrativa no existen mecanismos de autofinanciamiento, dependiendo de fondos por donación y cooperación. Esto dificulta la resolución de problemas administrativos a corto plazo.

Los colaboradores administrativos tienen roles voluntarios, por lo que muchas de las funciones de los cargos se ejecutan sin paga. Esto ocasiona que las contrataciones se realicen por resultados específicos en los proyectos. Al tener personal escaso, la asignación de tareas se complica y algunos de los objetivos tienen a no cumplirse, o ser ineficientes.

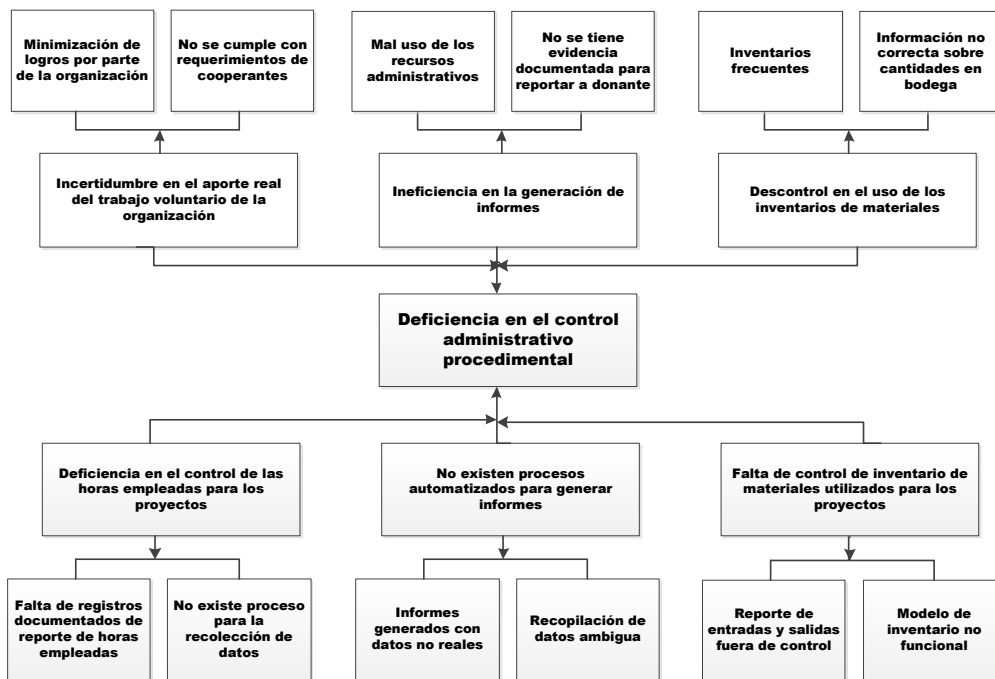
Ya que la organización requiere la colaboración y alianza con terceros para su sostenibilidad, las organizaciones donantes resultan de máxima importancia

para el funcionamiento institucional. La falta de refuerzo del área contable puede generar dificultades en las auditorías externas. Además, grado de exigencia de los requerimientos generado por el aporte otorgado y la competencia con organizaciones pequeñas en ascenso pueden resultar críticos para la permanencia y extensión de los proyectos.

2.1.6. Árbol de problemas

Con la información del análisis del diagrama causa-efecto, se trasladaron las dificultades o puntos de mejora procedimentales y se plasmaron en el diagrama de árbol de problemas. A continuación, se muestra dicho esquema orientado a las áreas principales de mejora administrativa.

Figura 3. Árbol de problemas



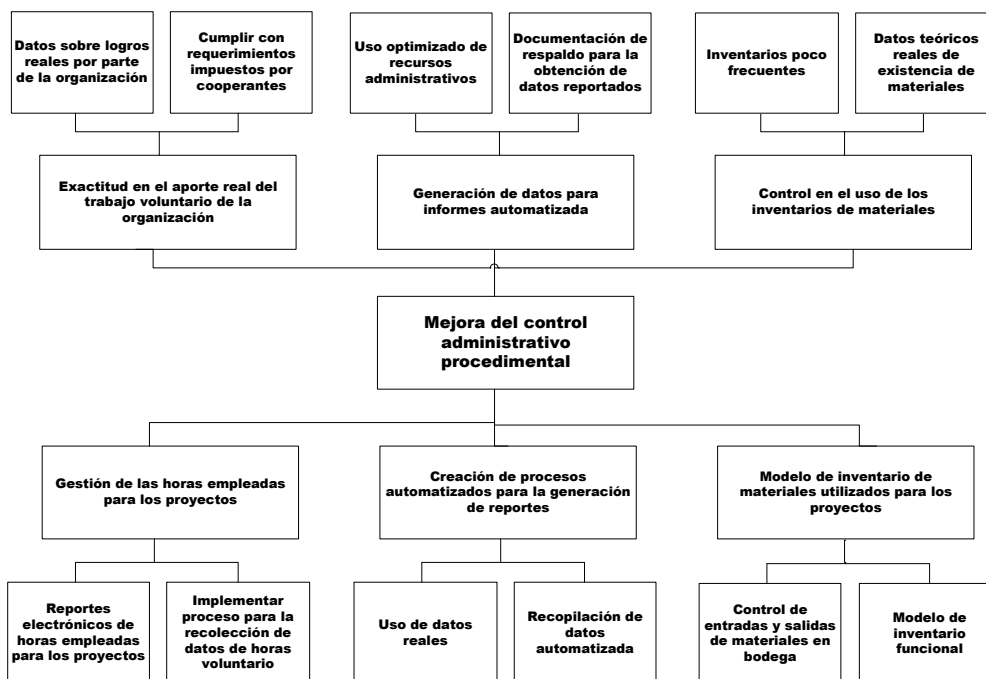
Fuente: elaboración propia.

Es entonces un área común de mejora la deficiencia en el control administrativo de los procesos que se originan principalmente en la falta de la definición de procedimientos funcionales de los colaboradores, ya que no existen mecanismos que permitan realizar las tareas periódicas de manera estructurada.

2.1.7. Árbol de objetivos

Con el objetivo de concretar en las soluciones para la problemática antes mencionada, se trasladó el árbol de problemas (ver figura 4) al siguiente diagrama.

Figura 4. **Árbol de objetivos**



Fuente: elaboración propia.

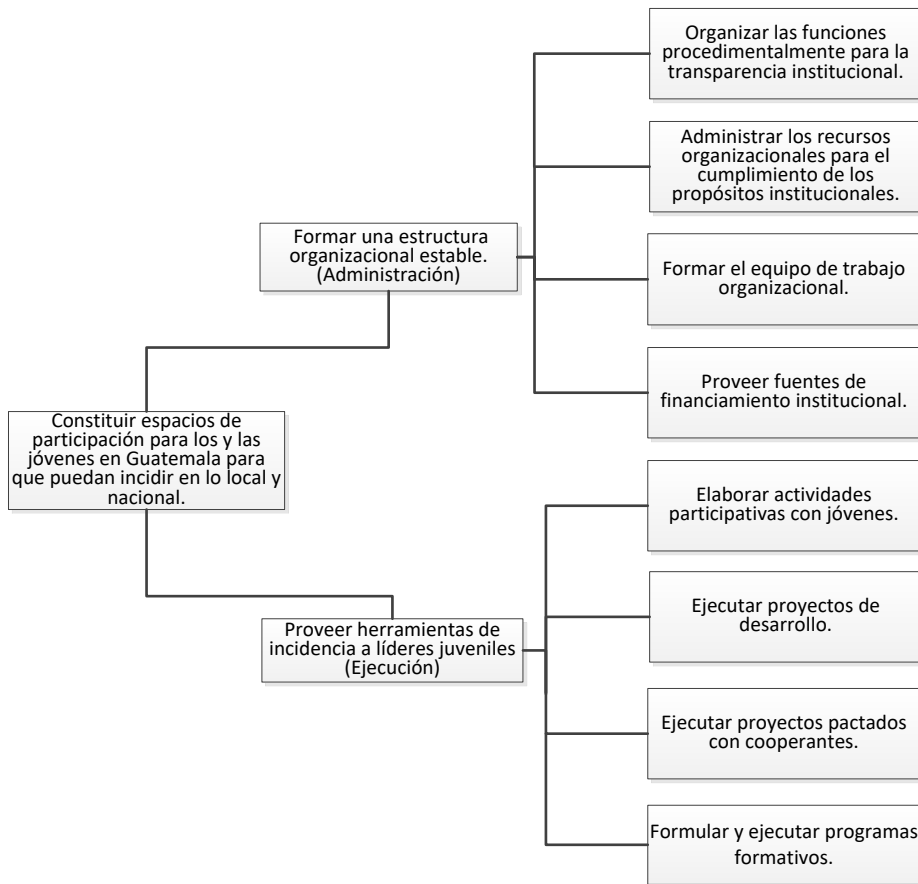
El objetivo determinado es el de mejorar los procesos administrativos por medio del control de los procedimientos para el cumplimiento de los objetivos de funcionamiento interno, que tendrá como finalidad el cumplimiento de requisitos,

optimización de funciones relacionadas con recursos y el manejo sistemático de datos de interés.

2.1.8. Mapa funcional

Por medio del mapa funcional mostrado a continuación (ver figura 5), se determinaron las funciones básicas que responden a la visión y misión organizacional, que encamina cada puesto a la construcción de espacios de participación. Para ello se identificaron dos partes una administrativa y otra operativa. Cada una conlleva a la gestión de recursos para el cumplimiento de objetivos.

Figura 5. **Mapa funcional**



Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis actual de la organización

La Asociación Paz Joven por su carácter de organización no gubernamental y por su tipo de orientación basado en el trabajo comunitario, tiene el apoyo de jóvenes voluntarios, distribuidos geográficamente en un porcentaje representativo del país. Por su actuar se destaca en los ámbitos que maneja, posicionándose ante instituciones y organizaciones internacionales como un buen cooperante.

Desde su creación, Paz Joven cada año gestiona, de forma exitosa, donaciones a través de la presentación de proyectos de desarrollo enfocados al sector adolescente y joven en temas sociales, convocatorias abiertas o licitaciones. Esto lo logra por medio de la elaboración de planes de financiamiento para la ejecución de acciones contempladas en las propuestas de proyecto y en temas de interés social.

En los últimos años la asociación presenta movimientos financieros importantes, correspondientes a sus donaciones, destinadas a las actividades diversas planteadas en los proyectos. Para los cooperantes, es necesario llevar a cabo auditorías en temas contables y administrativos, y además solicitando que estos sean adecuados, efectivos, eficaces y sólidos.

Es por ello que en 2015 la asociación incorpora el Manual General y Políticas Institucionales, documento de tipo legal que describe procedimientos generales. Sin embargo, dicho documento carece de orden ante procesos administrativos, financieros y contables generales y, por su uso, no contempla una adecuada estandarización de los procedimientos que incluyan perfiles de puestos y funciones o procesos.

Por falta de recursos, no se ha realizado un manual técnico que abarque los procesos internos de la organización. Por su naturaleza social, únicamente existen lineamientos generales no específicos de algunos procesos orientados al ámbito legal de la asociación, presentados como un conjunto de procedimientos unificados, sin algún tipo de división por tipo o naturaleza. No existe algún trabajo o estudio previo desde un enfoque de ingeniería, por lo que habrá que partir de la observación e investigación de los resultados del trabajo de los colaboradores y miembros activos.

Actualmente, existen procedimientos fuera de un control sistemático. Se puede mencionar entre ellos la deficiente planeación de las bodegas de materiales didácticos, utilizados en diversas actividades formativas-talleres para las y los adolescentes y jóvenes. Esto se debe a la falta de un proceso definido que responda a un modelo de inventario, generando un desorden físico de los insumos y orientando a tomar decisiones internas poco estratégicas en la solicitud y compra de nuevo material, además de generar pérdidas en inventarios frecuentes y una desactualización de las cantidades de *stock* disponibles. Esto presenta un problema para poder reportar los rubros precisos generando datos difíciles de determinar.

La organización Paz Joven carece de procedimientos administrativos, financieros y contables, incluyendo sistemas que estén orientados al manejo y control de la información. Al no tener documentación, los procesos resultan ser poco precisos ya que se realizan a través de cálculos estimados y valoraciones no estandarizadas, haciéndolos poco objetivos. No se está informando el aporte real de la organización ya que, como no se tienen los datos medibles, se omite al mencionar la contribución de los voluntarios en los proyectos minimizando el trabajo realizado.

La dirección de la organización se encuentra en un proceso de gestión para la aprobación de nuevos proyectos de cooperantes nacionales e internacionales y la continuidad de proyectos vigentes. Los requerimientos presentan evaluaciones más exhaustivas de procesos administrativos, financieros y contables que contemplen procesos estandarizados que no existen actualmente, y se deben reestructurar y de ser necesario crear.

Todo lo anterior lleva a la necesidad institucional de cambiar los modelos administrativos, formados por el crecimiento propio de la organización, hacia una reorganización que responda al óptimo funcionamiento interno, bajo los requerimientos financieros. Es por ello que se requiere atender los puestos y sus funciones y los procedimientos relevantes que deben seguirse.

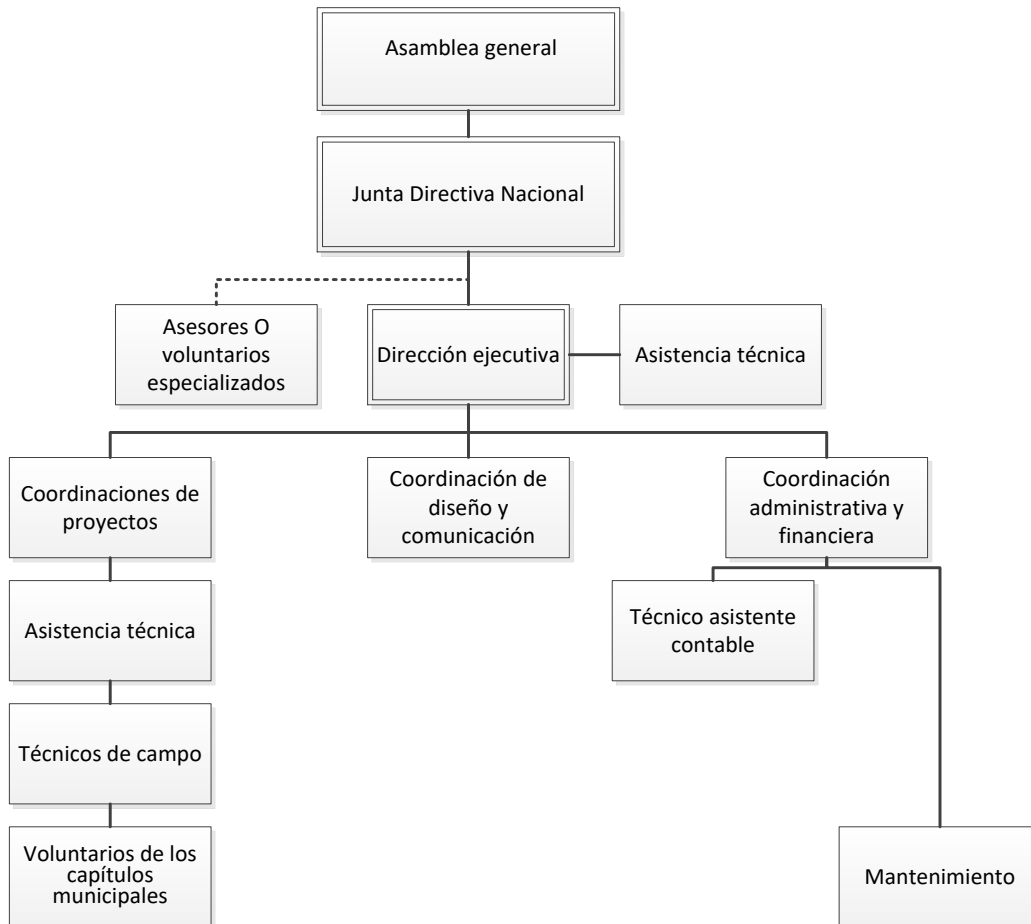
2.3. Análisis de puestos y funciones

Por medio de la información escrita recopilada y la obtenida en las entrevistas realizadas al personal de la asociación, se conocieron los puestos actuales, sus principales funciones y responsabilidades. Además, se estudió la estructura organizacional actual, analizando los cambios en el último organigrama que cuenta la asociación.

2.3.1. Organigrama actual

Con el crecimiento de las acciones regionales y nacionales de la asociación, la estructura organizacional se ha expandido. Por tanto, algunas funciones presentadas en la documentación se han alterado, o en algunos casos se han incorporado nuevos puestos de trabajo. A continuación, se muestra el organigrama actualizado a nivel general.

Figura 6. **Organigrama actual Paz Joven Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

La línea de mando presenta una figura vertical, en donde las decisiones se toman según la jerarquía más alta del cargo desempeñado. Para las decisiones financieras y estratégicas, la junta directiva es quien discute y aprueba las acciones. Para la ejecución de proyectos, la dirección ejecutiva es la encargada de encaminar su cumplimiento y gestionar el uso de los recursos en trabajo con las coordinaciones de proyectos.

A continuación, se presenta la descripción de los puestos y sus principales funciones.

2.3.2. Dirección ejecutiva

Su objetivo principal es el control administrativo de las operaciones de la asociación para el cumplimiento de las metas. Además, tiene a su cargo la gestión de nuevos proyectos y la planeación estratégica en cumplimiento a los principios y valores bajo lineamientos de la junta directiva. También representa a la organización en espacios políticos que se designen.

2.3.3. Asesores o voluntarios especializados

Personas designadas y nombradas por la junta directiva para la asesoría específica en temas relacionados a la misión, visión y objetivos de la asociación.

2.3.4. Asistencia técnica de dirección ejecutiva

Asiste de forma administrativa a la dirección ejecutiva por medio del manejo de la información de todas las áreas de la asociación. Además, realiza otras actividades de tipo programáticas que corresponden a la implementación de acciones de los proyectos que la organización ejecute. Es la persona encargada de la comunicación entre personal interno y externo que facilite el traslado de información para la toma de decisión y desarrollo de tareas administrativas.

2.3.5. Coordinación administrativa y financiera

Tiene como finalidad el control de manera eficaz y eficiente de los recursos y donaciones recibidas para el quehacer institucional. Desarrolla y fortalece un sistema efectivo para el control contable y de ejecución presupuestaria. Realiza los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos de la Asociación.

2.3.6. Técnico asistente contable

Ejecuta actividades contables asignadas, en concordancia con las leyes nacionales, políticas nacionales y manuales de procedimientos institucionales. Asesora de manera oportuna y adecuada en los temas contables al personal técnico, administrativo, voluntarias, junta directiva. Recibe, revisa, completa y traslada planificaciones mensuales de personal técnico, emisión de cheques.

2.3.7. Coordinación de proyectos

Es la encargada de coordinar y dirigir el proyecto, en los municipios y departamentos de cobertura. También es responsable del monitoreo del equipo técnico del proyecto, coordinadores municipales de capítulos municipales o redes juveniles de cobertura de proyecto. Se encarga de la coordinación y creación de alianzas interinstitucionales para la visibilidad del proyecto y coordinaciones conjuntas.

2.3.8. Técnicos de campo

Son los encargados de ejecutar las actividades de los proyectos en conjunto con los voluntarios y los coordinadores de los capítulos municipales. Tienen bajo su responsabilidad apoyar a los grupos de manera logística, representación, apoyo técnico, entre otros. Además, son los encargados de la tutela y acompañamiento de los capítulos municipales.

2.3.9. Asistencia técnica de proyectos

Se encarga del apoyo en la coordinación de actividades con el equipo técnico de los proyectos y coordinadores de los diferentes municipios de

cobertura de los proyectos. Son auxiliares en la coordinación y creación de alianzas interinstitucionales para la visibilidad del proyecto y coordinaciones conjuntas. Asisten a los coordinadores de proyecto en la gestión y administración de los recursos.

2.3.10. Voluntarios de los capítulos municipales

Miembros activos de la asociación que de forma voluntaria contribuyen a la realización de actividades impulsadas desde los distintos proyectos que ejecuta la asociación. Conforman la base de datos a nivel nacional de recurso humano de la organización.

Geográficamente, se agrupan por capítulos municipales. Estos funcionan a través de coordinadores, quienes son personas jóvenes que son seleccionadas por voluntarios en cada uno de los municipios como representantes electos democráticamente para representar al municipio o agrupación a la que pertenecen. Forman parte del voluntariado activo de Paz Joven, y es el interlocutor entre la junta directiva y el grupo de voluntarios.

2.3.11. Mantenimiento

Encargado de realizar tareas de limpieza, planificar el orden, apoyo logístico de las oficinas centrales administrativas de la Asociación Paz Joven Guatemala y mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes de la asociación.

2.4. Análisis de procedimientos

Por medio del estudio de los procesos que se realizan actualmente, se recopilaron y observaron los procedimientos actuales. Se cuenta con políticas descriptivas que abordan las normativas sobre varias de las actividades que desarrolla administrativamente la asociación. Sin embargo, es necesario la documentación de los procedimientos para tener una sucesión de pasos trazable enfocada a la optimización en el uso de los recursos.

A continuación, se presentan los procedimientos que se siguen actualmente.

2.4.1. Contratación de servicios técnicos y servicios profesionales

Es el proceso que se realiza para la contratación para el desarrollo de productos técnicos o profesionales para distintos ámbitos en la asociación. Este procedimiento está orientado para la contratación de personas para realizar apoyos técnicos para proyectos, consultorías, logística, entre otros, sin embargo, está poco delimitado en cuanto a su alcance y aplicación.

Se tienen bajo este lineamiento, la normativa de la conformación de los TDR (Términos De Referencia), plazos y requerimientos básicos, por lo cual es una base para el desarrollo de políticas más específicas en cuanto a la contratación de este tipo. Es necesario profundizar, y elaborar un formato que guie a los colaboradores al cumplimiento de esta normativa, para poder cumplir con los objetivos procedimentales.

2.4.2. Selección de currículos y propuestas

Este proceso contiene la depuración y definición de las propuestas que, por medio del proceso de contratación, fueron recibidas como resultado del proceso de reclutamiento. Además, establece criterios básicos y generales de ponderación que deben ser tomados en cuenta por los involucrados para la correcta calificación de las propuestas.

Por ser una normativa descriptiva, carece de una asignación específica de responsabilidades, que delegue funciones a cada involucrado. Es necesario desarrollar el procedimiento para que los establezca y defina, contemplando una especificación de plazos y que sea una herramienta entendible para realizar el procedimiento.

2.4.3. Servicios de menor cuantía

Este proceso define los rangos de compra para promover la participación de los voluntarios en la ejecución completa de las actividades planificadas. Es decir, establece un tope límite para que se realicen compras sin la necesidad de realizar cotizaciones, verificaciones o solicitar aprobación específica de cada compra. También permite que se realicen contrataciones con montos bajos, permitiendo la eficacia en la ejecución presupuestaria de los proyectos.

Ya que resulta ser una política, más que un procedimiento, no debería tratarse como el último, sino incluirse en la normativa de los procedimientos relacionados a la compra o contratación. De esta manera se lograría que todas las transacciones de este tipo se trataran de forma homogénea, fortaleciendo los procesos internos administrativos al regular estas actividades.

2.4.4. Contratación de miembros de junta directiva y personas con un grado de parentesco por afinidad o consanguinidad

Este proceso surge con el objetivo de regular las contrataciones, para la transparencia institucional, valorizando los esfuerzos personales en beneficio de la organización, considerando a personas que tienen una relación con Paz Joven. Resulta ser un proceso que hace trazable una elección, por medio de la decisión de la junta directiva, al autorizar la inclusión de los interesados en el proceso de contratación.

Como está establecido, resulta ser un proceso completo distinto que se realiza en paralelo al proceso de contratación de servicios técnicos y servicios profesionales, lo cual puede llegar a dificultar la trazabilidad y toma de decisiones. Debería, en cambio, tratarse como un paso previo, que permita evitar realizar procesos paralelos, con sus propios mecanismos de aceptación y ponderación.

2.4.5. Caja chica

El proceso de caja chica es aquel que se utiliza para el desembolso de montos pequeños, autorizados por los coordinadores de proyectos o la dirección ejecutiva. En este se establece el procedimiento para realizar el trámite de la liquidación por gastos con o sin factura y los pasos necesarios para el desembolso, manteniendo con liquidez la caja chica. Adicionalmente, contiene una serie de normativas y sanciones para su uso.

2.4.6. Erogaciones

Es el proceso que realiza el pago sobre las compras por productos o servicios tendientes a resolver una necesidad relacionada a la ejecución de los

proyectos o a la gestión de estos o a nivel institucional. Contiene la normativa para la aprobación del pago, por medio del respaldo de cotizaciones, planillas, facturas o cualquier otro comprobante válido según las políticas de la asociación.

Se cuenta con una normativa del proceso, sin embargo, no existe una descripción de actividades procedimentales tendientes a definir el orden, lapsos o maneras correctas para la entrega.

2.4.7. Emisión de cheques

En este proceso se imprime, autoriza y firman los cheques para el pago de cualquier tipo que realiza la asociación, por medio de la autorización y el respaldo de un vale, en donde se detallan los motivos o razones del pago. Incluye la solicitud del pago, impresión del documento, la entrega al responsable y el almacenamiento en el archivo del respaldo de la transacción.

2.5. Reorganización administrativa

La formulación de la reorganización administrativa que se propone, está orientada a solventar las causas que originan la problemática en las distintas áreas, desde una perspectiva funcional. Es decir, se busca plantear la base para el fortalecimiento institucional por medio de la creación de puestos, creación de procedimientos y la reorganización de funciones, todo enmarcado dentro de un manual institucional.

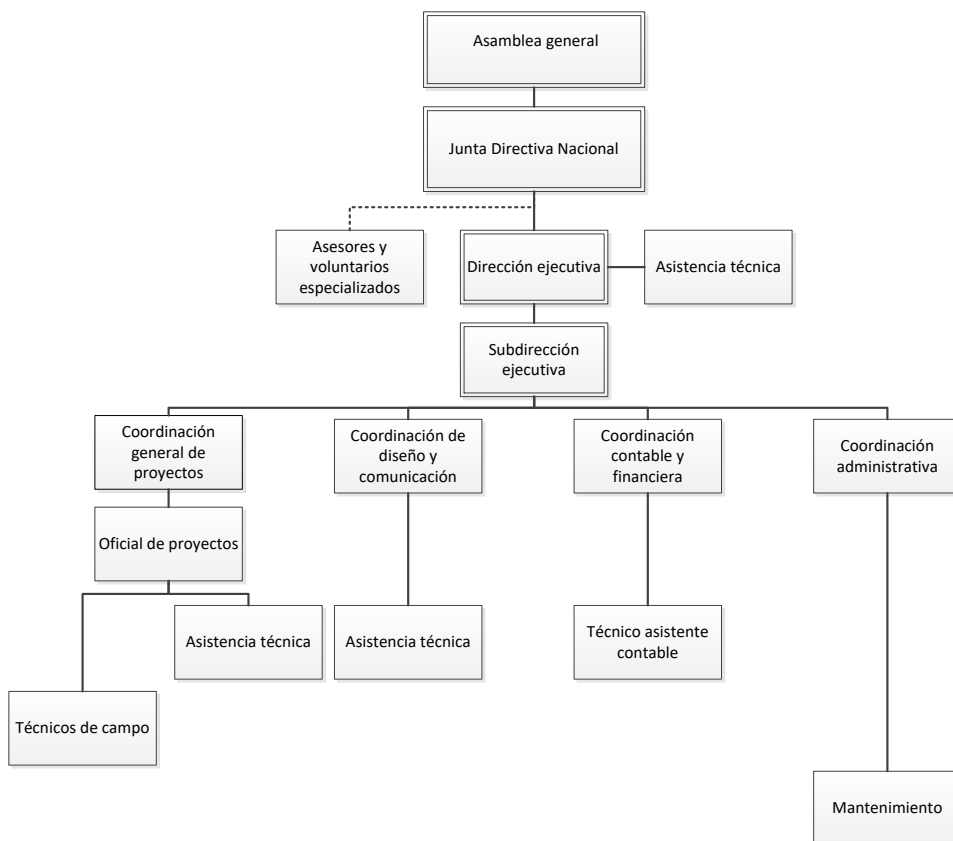
2.5.1. Organigrama propuesto

Dadas las condiciones de alto crecimiento institucional, es necesario diversificar las funciones para lograr el cumplimiento de objetivos funcionales. Es

por ello que en la estructura organizacional debe reforzarse la delegación de funciones por medio de puestos medios encargados de las áreas de trabajo.

Se propone formar y diferenciar los puestos en unidades de trabajo específico. Como se puede observar en el organigrama (ver figura 7), se refuerzan las coordinaciones como unidades de trabajo independientes, que respondan a jefaturas con relaciones formales encaminadas al cumplimiento de metas específicas.

Figura 7. **Organigrama de Paz Joven Guatemala propuesto**



Fuente: elaboración propia.

Se creó la figura de coordinación general de proyectos (de la cual se detallará en el siguiente apartado), que, en conjunto con las coordinaciones de:

diseño y comunicación, contable y financiera y administrativa, representan los encargados de ejecutar las tareas necesarias para el desarrollo de los objetivos institucionales. Para cada una de ellas, el crecimiento será representado por puestos subordinados que contribuyan según las necesidades demandadas.

Se plantea la división de la coordinación administrativa de la coordinación contable y financiera. Esto permitirá segmentar a nivel institucional las tareas administrativas, otorgándole mayor libertad para la planeación de recursos, y al área contable y financiera especializarse en los procedimientos necesarios para el reporte de las auditorías.

2.5.2. Creación de puestos

Se creó el puesto de coordinación general de proyectos, que es el encargado de gestionar los requerimientos de los distintos proyectos y velar por el cumplimiento y ejecución de las actividades, así como la revisión de sus planificaciones, costos, requisitos, entre otros.

Por la naturaleza de las organizaciones no gubernamentales, se requiere una dirección ejecutiva que responda a las gestiones externas propias de su accionar. Es por ello que se propone la creación de la subdirección ejecutiva para supervisar y controlar el trabajo de las coordinaciones, que auxiliaría en el recargo de funciones que se tiene actualmente. Con ello se lograría una dirección tendiente a solventar la ejecución de la planeación estratégica.

2.5.3. Creación de procedimientos

Además de desarrollo de los procedimientos actuales, que se encuentran definidos, se presenta como propuesta la creación lineamientos clave en el

desarrollo de varias funciones por medio de formatos estandarizados que permitan su fácil comprensión.

2.6. Propuesta del manual institucional

Con el objetivo de concretizar las estrategias propuestas, se elaboró un manual a nivel institucional que incorpora la creación de nuevos puestos de trabajo, reestructuración organizacional y creación de procedimientos. Este documento es una unificación de las propuestas que representa la guía básica de funcionamiento y al mismo tiempo sirve puede ser una herramienta para su implementación.

El manual propuesto contiene la información institucional general que oriente, informe y establezca los parámetros necesarios para el funcionamiento de las unidades y órganos de Paz Joven Guatemala. Consta de dos partes fundamentales: el manual de puestos y funciones y el manual de procedimientos. En el primero se detallan los objetivos, responsabilidades, funciones y requerimientos de cada unidad que la conforma y en el segundo la normativa y descripción de actividades de cada proceso. A continuación, se detalla la descripción de las partes que lo componen.

2.6.1. Presentación

El presente manual pretende atender las necesidades encontradas y manifestadas por parte de los directivos de la asociación y orienta a la mejora sistemática de los procedimientos, que faciliten la comprensión a las personas externas e internas sobre el funcionamiento de la organización. Adicionalmente se espera obtener un aporte que contribuya a la mejora administrativa de diversas tareas orientadas al mejor manejo de los recursos de Paz Joven Guatemala.

Es por lo que en la primera parte del presente documento está contenida la descripción de perfiles de puestos y funciones actualizados y la creación de los propuestos orientada a cumplir con la planeación estratégica de la organización. En la segunda parte describe las políticas procedimentales en distintos ámbitos: a) administrativo b) financiero c) contable y d) programático, que han recibido una serie de recomendaciones y sugerencias para la mejora de sus procesos.

Debido a que la gestión de recursos para Paz Joven Guatemala representa una de las principales tareas para hacer funcionar el trabajo voluntario juvenil, eje principal de su accionar en Guatemala, este manual busca aportar al correcto funcionamiento de la asociación.

2.6.2. Objetivos

El objetivo general de la constitución del manual y su seguimiento es el de fortalecer el área administrativa, financiera y contable de la organización orientando e informado a todos sus colaboradores por medio del establecimiento y actualización de sus puestos, funciones y procesos.

2.6.2.1. Objetivos específicos

- Establecer perfiles de cada cargo identificando su finalidad, relaciones y responsabilidades.
- Informar sobre las funciones de cada cargo e indicar las interrelaciones con las distintas áreas técnicas y administrativas.
- Describir los procedimientos específicos de cada puesto.

2.6.3. Alcance

El presente manual describe los perfiles de puestos de trabajo por medio de la definición de sus atribuciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y sus funciones generales y específicas. Además, detalla la sucesión de actividades que conforman un procedimiento, así como las entidades responsables de llevarlo a cabo.

Es complementaria con las políticas institucionales que la Asociación tiene en vigencia dentro de las cuales se mencionan: a) política de voluntariado b) directrices de funcionamiento de los capítulos municipales de Paz Joven Guatemala c) política de género, entre otras.

2.6.4. Normas de uso del manual

Para el uso, modificaciones y actualizaciones deben seguirse lineamientos sobre los formatos utilizados que se detallan a continuación.

2.6.4.1. Aprobación y modificación

El único responsable de la aprobación de cualquier modificación o actualización del presente manual es la junta directiva, según sus políticas y procedimientos vigentes, y será también el órgano encargado de delegar la persona, área o crear un comité encargado que tendrá dicha función. Del mismo modo, cualquier propuesta o modificación debe hacerse por medio de la dirección ejecutiva quien será la encargada de trasladarla a junta directiva.

En cada modificación o actualización deberá cambiarse el correlativo de la versión y fecha de cada perfil, según lo describe la sección de encabezado descrita más adelante.

Se recomienda la actualización al menos una vez al año, delegando un equipo de trabajo que intervenga en cada área para la mejora sistemática de los perfiles. Adicional, cada vez que se conforme un nuevo perfil se debe elaborar inmediatamente utilizando el formato descrito a continuación.

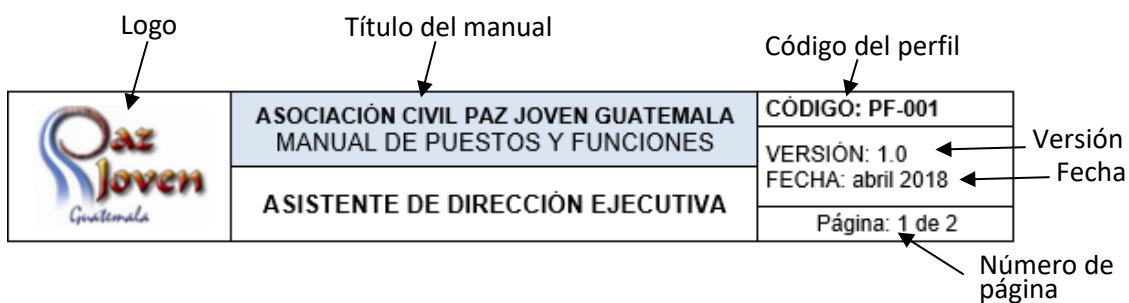
2.6.4.2. Descripción del formato

A continuación, se describen los componentes del formato utilizado para el presente manual, detallando en cada uno las partes que lo conforman.

2.6.4.2.1. Encabezado

El encabezado debe mostrarse al inicio de las páginas que abarque la descripción de cada perfil o procedimiento. En la figura 8 y 9 se muestra las partes que lo componen.

Figura 8. Partes del encabezado de perfiles



Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Partes del encabezado de procedimientos y procesos**

Nombre del proceso:	Código: PC-05
Selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos	Fecha: julio 2018

Fecha

Fuente: elaboración propia.

- Logo: incorpora el logo actualizado de Paz Joven Guatemala.
- Título del manual: muestra el nombre de la organización y tipo de manual.
- Nombre del perfil, proceso o procedimiento: detalla título.
- Código del perfil: es el correlativo asignado para diferenciar un puesto o proceso de otro. En la figura 10, se muestra la estructura de los códigos utilizados en este manual.

Figura 10. **Partes del código de los perfiles**

CÓDIGO: PF-001

Tipo de manual: es el código del tipo de manual, perfil o procedimiento.

Identificación: es el código del correlativo. En este manual el correlativo se modificó según el orden jerárquico del organigrama y el correlativo de los procesos.

Fuente: elaboración propia.

- Versión: es el correlativo de las versiones modificadas y aprobadas por junta directiva. En la figura 11, se detalla sus partes y uso.

Figura 11. Partes de la versión

VERSIÓN: 1.2

No. de manual: es el correlativo de la versión del manual. Se debe modificar sólo si el manual completo se actualiza. En caso de que sea una modificación a algunos perfiles debe mantenerse el mismo correlativo.

No. de perfil: es el correlativo de la versión del formato. Se debe cambiar cada vez que se realiza una modificación al perfil pero no es una actualización completa del manual.

Fuente: elaboración propia.

- Fecha: muestra la fecha de aprobación del manual por junta directiva.
- Página: es la secuencia del total de páginas por puesto o función que muestra la cantidad total de páginas de cada uno.

2.6.4.2.2. Identificación

En esta parte se muestra las relaciones jerárquicas según el organigrama, descripción general del puesto, proceso o procedimiento. En las figuras 12 y 13 se muestran las partes que lo componen.

Figura 12. Sección de identificación del perfil

Título de la sección			Entidad superior
A) Identificación de puesto:			
Nombre órgano:	Superior:	Subalternos:	
Asistente de dirección ejecutiva	Dirección ejecutiva	Secretaria	
Descripción:	Asiste de forma administrativa a la dirección ejecutiva por medio del manejo de la información y otras actividades para facilitar las tareas gerenciales.		
	Descripción del perfil		

Nombre del perfil

Subalternos

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Sección de descripción del perfil**

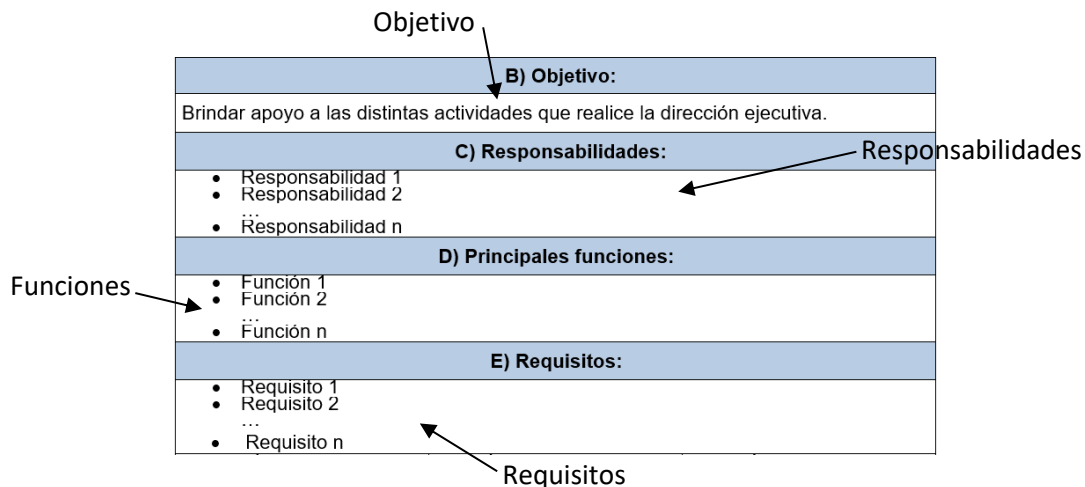
Título del apartado	Descripción del apartado
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla la sucesión de pasos para la elaboración de los Términos De Referencia (TDR), divulgación y selección de la mejor opción de servicios técnicos y servicios profesionales para la ejecución de los proyectos.
2. Objetivo	Seleccionar la opción idónea en la contratación de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos por medio del desarrollo de TDR.
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de diseño y comunicación • Coordinador (a) de proyecto • Director (a) ejecutivo (a) • Junta Directiva
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe utilizar este procedimiento en las siguientes situaciones <ul style="list-style-type: none"> - Cuando las contrataciones sean de Q 3,500.00 o mayores - Para consultorías, no importando el plazo de entrega - Cuando el servicio técnico o servicio profesional tenga un plazo mayor a los 3 meses

Fuente: elaboración propia.

2.6.4.2.3. Contenido

Es la descripción del puesto y funciones de cada perfil, y la sucesión de actividades y descripciones de cada proceso o procedimiento. En las figuras 14, 15 y 16, se detallan las partes que conforman el contenido.

Figura 14. **Partes del contenido del perfil**



Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Descripción de las actividades del proceso

Numeración de la actividad

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Coordinador (a) de proyecto	Solicita los bienes, productos o servicios El coordinador con base en la planificación de la actividad, requerimiento o cualquier motivo de compra que establezca solicita al responsable de la compra el o los bienes, productos o servicios, especificando los detalles <i>Observaciones:</i> La solicitud debe hacerse vía correo electrónico, especificando todas las características, cantidades, fechas, etc. Requeridas.	
2	Encargado (a) de compras	Realiza la cotización de la compra	Cotización de compra

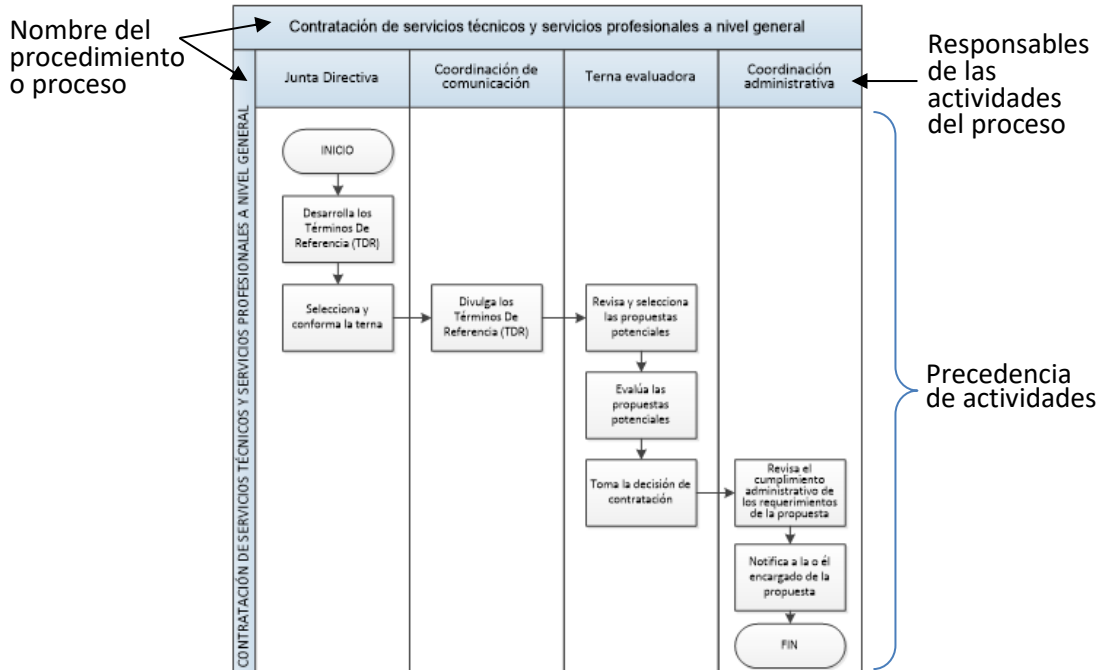
Documentos involucrados en el proceso

Encargado de realizar la actividad

Descripción detallada de la actividad

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Diagrama de proceso



Fuente: elaboración propia.


2.6.5. Manual de puestos y funciones

A continuación, se presenta el manual de puestos y funciones elaborado como propuesta para el fortalecimiento administrativo de las funciones institucionales.


2.6.5.1. Dirección ejecutiva

A continuación, se muestra la descripción del puesto de dirección ejecutiva.

Figura 17. Dirección ejecutiva

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-03
	DIRECCIÓN EJECUTIVA		VERSIÓN: 1.0 FECHA: julio 2018
			Página: 1 de 2
A) Identificación de puesto:			
Nombre perfil:	Superior:	Subalternos:	
Dirección ejecutiva	Junta directiva	Subdirección ejecutiva, coordinación general de proyectos, coordinación de proyectos, coordinación de diseño y comunicación, coordinación administrativa y financiera, asistente de dirección ejecutiva	
Descripción:	Planifica, organiza, integra, dirige y controla las operaciones de la asociación para el cumplimiento de las metas propuestas por la junta directiva.		
B) Objetivo:			
Dirigir la organización hacia la ejecución de la planeación estratégica cumpliendo con los principios y valores de la Asociación.			
C) Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la asociación en ámbitos externos políticos e interinstitucionales a nivel nacional e internacional. • Procurar las relaciones públicas en conjunto con la junta directiva. • Representar a la Asociación en los asuntos políticos y de coordinación interinstitucional a nivel nacional e internacional. • Gestionar y velar por la sostenibilidad de la asociación y el de sus proyectos. • Supervisar los proyectos generales de la asociación. 			

Continuación de la figura 17.


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-03
	DIRECCIÓN EJECUTIVA		VERSIÓN: 1.0 FECHA: julio 2018
			Página: 2 de 2
D) Principales funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las acciones para el fortalecimiento institucional. • Promover y proponer las acciones para el fortalecimiento de la asociación por medio de la junta directiva. • Supervisar y monitorear las coordinaciones de proyectos según los objetivos planteados. • Dirigir el área administrativa hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. • Planificar y coordinar estrategias para el beneficio de la institución. • Analizar los informes periódicos elaborados por las coordinaciones de proyectos. • Controlar la ejecución y cumplimiento de los proyectos y sus objetivos. • Autorizar la contratación de servicios técnicos, servicios profesionales y servicios de proveedores según las políticas internas. • Aprobar las planificaciones de costos de los proyectos en ejecución. • Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias de las personas contratadas para la prestación de servicios. • Analizar las propuestas o peticiones de las coordinaciones de proyecto de la asociación y trasladarlas a junta directiva. • Ejecutar todas las funciones adicionales que le otorgue la junta directiva. 			
E) Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Cinco años como voluntario y socio activo de la asociación. • Miembro o ex miembro de junta directiva. • Estudios en administración de empresas, ciencias sociales o carrera afín. • Cursos o diplomados en liderazgo organizacional. • 2 años de experiencia en direcciones o gerencias en ONG. • Experiencia en el trabajo con adolescentes y jóvenes. • Experiencia personal de monitoreo y sistematización de procesos participativos. • Preferentemente edad entre 25 y 35 años. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.

2.6.5.2. Asistente de dirección ejecutiva

A continuación, se muestra la descripción del puesto de asistente de dirección ejecutiva.

Figura 18. **Asistente técnico de dirección ejecutiva**


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-04
	ASISTENTE TÉCNICO DE DIRECCIÓN EJECUTIVA		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
A) Identificación de puesto:			
Nombre del perfil:		Superior:	Subalternos:
Asistente técnico de dirección ejecutiva		Dirección ejecutiva	---
Descripción:	Asiste de forma administrativa a la dirección ejecutiva por medio del manejo de la información y otras actividades para facilitar las tareas gerenciales.		
B) Objetivo:			
Brindar apoyo a las distintas actividades que realice la dirección ejecutiva.			
C) Responsabilidades:			
Realizar las tareas necesarias de apoyo a la dirección ejecutiva para resolver las necesidades			
D) Principales funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Responder y filtrar información externa. • Realizar los procesos contables y administrativos de la dirección. • Elaborar informes periódicos sobre el avance de resultados del proyecto. • Realizar las labores de secretaría. • Archivar y administrar registros e informes y establecer sistemas de archivado. • Llevar a cabo tareas generales de oficina. • Redactar memorandos, informes, presentaciones y otros documentos. 			
E) Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 22 y 30 años. • Estudiante universitario del 3er. semestre de las carreras de Administración de Empresas, Psicología, Ciencias sociales, Pedagogía, u otro similar. • Conocimientos sobre: derechos humanos, derechos de juventud, enfoque de derechos, voluntariado, género, interculturalidad entre otros. • Conocimientos en uso de software de procesadores de texto y hoja de cálculo. • Mínimo 2 años de experiencia laboral en áreas similares y en Asociaciones de Desarrollo y de preferencia Organizaciones No Gubernamentales. • Experiencia en sistematización y elaboración de documentos técnicos. • Con buenas relaciones interpersonales para trabajar en equipo. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.


2.6.5.3. Subdirección ejecutiva

A continuación, se muestra la descripción del puesto de subdirección ejecutiva.

Figura 19. Subdirección ejecutiva

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-05
	SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA		VERSIÓN: 1.0 FECHA: julio 2018
			Página: 1 de 2
A) Identificación de puesto:			
Nombre del perfil:	Superior:	Subalternos:	
Subdirección ejecutiva	Junta directiva Dirección ejecutiva	Coordinación general de proyectos, coordinaciones de proyectos, coordinación de diseño y comunicación, coordinación administrativa y financiera	
Descripción:	Dirige y vela por el óptimo y adecuado cumplimiento de las operaciones administrativas y ejecutivas logrando el desempeño eficaz de la asociación.		
B) Objetivo:			
Dirigir la ejecución de las áreas administrativas de la organización hacia la ejecución de las metas conjuntas con la dirección ejecutiva.			
C) Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la dirección ejecutiva en la ejecución de la planeación estratégica. • Procurar las relaciones públicas en conjunto con la dirección ejecutiva y la junta directiva. • Gestionar y velar por la sostenibilidad de la asociación y el de sus proyectos. • Velar por la mejora continua de los procesos administrativos y operativos. 			
D) Principales funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los proyectos de la asociación. • Supervisar y monitorear las coordinaciones de proyectos para el cumplimiento de los objetivos planteados. • Supervisar y controlar las áreas administrativas de la asociación. • Establecer metas por área de cumplimiento de objetivos. • Dirigir el área administrativa para ejecutar las metas organizacionales. • Gestionar la ejecución de los proyectos con la coordinación general de proyectos. • Analizar los informes periódicos elaborados por las coordinaciones de proyectos. • Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias de las personas contratadas para la prestación de servicios. • Analizar las propuestas y peticiones de las coordinaciones de proyecto de la asociación y trasladarlas a junta directiva. 			

Continuación de la figura 19.


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	CÓDIGO: PF-05
	SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA	VERSIÓN: 1.0 FECHA: julio 2018
Página: 1 de 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar todas las funciones adicionales que le otorgue la dirección ejecutiva o junta directiva. • Elaboración de informes financieros y técnicos. • Autorizar la contratación de servicios técnicos, servicios profesionales y servicios de proveedores según las políticas internas. • Aprobar las planificaciones de costos de los proyectos en ejecución. 		
E) Requisitos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante del 7º. semestre de las carreras de administración de empresas o experiencia en cargos similares comprobable. • Experiencia mínima de 2 años en administración pública o asociaciones civiles, de preferencia Organizaciones No Gubernamentales. • 1 año de experiencia de trabajo con cooperación internacional. • Conocimientos sobre: derechos humanos, derechos de juventud, enfoque de derechos, voluntariado, género, interculturalidad entre otros. • Conocimiento en la elaboración y ejecución presupuestaria. • Experiencia en reclutamiento de personal. • Conocimiento en el paquete de <i>Microsoft Office</i>. • Preferentemente edad entre 25 y 35 años. 		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Fuente: Elaboración propia.


2.6.5.4. Coordinación contable y financiera

A continuación, se muestra la descripción del puesto de coordinación contable y financiera.

Figura 20. **Coordinación contable y financiera**

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-06
	COORDINACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 2
A) Identificación de puesto:			
Nombre del perfil:		Superior:	Subalternos:
Coordinación contable y financiera		Dirección ejecutiva	Técnico asistente contable
Descripción:	Elabora y ejecuta la coordinación contable y presupuestaria, con la dirección ejecutiva y el resto de las coordinaciones de la organización.		
B) Objetivo:			
Gestionar y desarrollar las acciones financieras y contables con el fin de mantener el óptimo y transparente funcionamiento de la organización para su sostenibilidad a largo plazo.			
C) Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las políticas, normas y procedimientos financieros y contables legalmente reconocidos y los de la organización. • Coordinación y comunicación asertiva con las coordinaciones de proyectos y personal técnico. 			
D) Principales funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar de manera eficaz y eficiente los recursos y donaciones recibidas para el quehacer institucional. • Desarrollar y fortalecer un sistema efectivo para el control contable y de ejecución presupuestaria. • Asesorar de manera oportuna y adecuada en los temas financieros a los miembros de la junta directiva y la coordinación general. • Efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos de la asociación. • Resguardo y coordinación de realización de cheques de pagos por servicios técnicos y proveedores de servicios. • Resguardo y emisión de documentos contables, financieros de la organización (Chequeras, recibos de donación). • Elaboración de conciliaciones bancarias y estados financieros al cierre de mes y anual. • Elaboración de informes según la temporalidad pactada con los donantes. • Elaboración de informes financieros y técnicos. • Revisar oportunamente los estados de cuenta de la asociación. • Mantener actualizado los libros legales contables de la asociación. • Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al cumplimiento de objetivos que desarrolle e implemente la Asociación. • Otras atribuciones que sean asignadas por la dirección ejecutiva, coordinaciones de proyectos o junta directiva. 			

Continuación de la figura 20.


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-06
	COORDINACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 2 de 2
E) Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 25 y 35 años. • Contador registrado, con estudios de Auditoría, se requiere como mínimo el 6o. semestre de Licenciatura. • Manejo de paquetes de Software <i>Excel, Word, Power Point</i> y estados financieros. • Experiencia en ejecución de fondos con organizaciones no gubernamentales –ONGs- de por lo menos 3 años. • Habilidades en contabilidad (comprobables) • Conocimiento en la elaboración y ejecución presupuestaria. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.


2.6.5.5. Técnico(a) asistente contable

A continuación, se muestra la descripción del puesto de técnico(a) asistente contable.


Figura 21. Técnico(a) asistente contable

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-07
	TÉCNICO(A) ASISTENTE CONTABLE		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 3
A) Identificación:			
Nombre del perfil:		Superior:	Subalternos:
Técnico(a) asistente contable		Coordinador(a) administrativo y financiero	---
Descripción:		Realiza distintas tareas contables y administrativas de la coordinación financiera y administrativa.	

Continuación de la figura 21.

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	CÓDIGO: PF-07
	TÉCNICO(A) ASISTENTE CONTABLE	VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
		Página: 2 de 3
B) Objetivo:		
Brindar apoyo para la ejecución de las funciones de la coordinación financiera y administrativa.		
C) Responsabilidades:		
Control y cumplimiento de normas, políticas y procesos administrativos, financieros y contables. Participar en reuniones administrativas y financieras internas y externas. Cumplir con los términos de referencia (TDR) convenidos con la junta directiva.		
D) Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar actividades contables asignadas, en concordancia con las leyes nacionales, políticas nacionales y manuales de procedimientos institucionales. • Asesorar de manera oportuna y adecuada en los temas contables al personal técnico, administrativo, voluntarios (as) y junta directiva de la asociación. • Recibir, revisar, completar y trasladar planificaciones mensuales de personal técnico a archivo por proyectos o para emisión de cheques. • Recibir documentación contable de soporte a gastos de la institución y personal contratado por servicios técnicos, revisando su exactitud y devolviendo aquellos que presentan datos ilegibles e incompletos. • Resguardar el archivo de los documentos contables de los proyectos, realizando el registro de los gastos según rubros establecidos en presupuestos generales. • Llevar el archivo de todos los documentos contables de los proyectos y traslado a la administración financiera para su revisión y aprobación, quincenal o mensual según se establezca. • Realizar cotizaciones, según procedimientos establecidos en el manual interno. • Elaboración de informe mensual por servicios técnicos. • Acompañamiento en actividades centrales, municipales, departamentales, regionales y nacionales. • Realizar los inventarios físicos de materiales y herramientas ubicados en las oficinas centrales de la Asociación. • Documentar y resguardar la información de la existencia de los activos fijos de la asociación. • Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al cumplimiento de objetivos que desarrolle e implemente la Asociación. • Otras atribuciones que sean asignadas por la dirección ejecutiva, coordinaciones de proyectos o junta directiva. 		
E) Requisitos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 20 y 35 años. • Título de perito contador registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria. • Contador activo. 		

Continuación de la figura 21.


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-07
	TÉCNICO(A) ASISTENTE CONTABLE		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 3 de 3
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y competencias comprobadas en contabilidad y procesos administrativos, preferiblemente en organizaciones sociales. • Mínimo 1 año de experiencia en administración pública o asociaciones civiles, de preferencia Organizaciones No Gubernamentales. • Conocimiento en leyes fiscales y labores vigentes en Guatemala. • Conocimiento en el manejo del paquete <i>Microsoft Office</i>. • Conocimiento en la elaboración y ejecución de presupuestos. • Experiencia de trabajo con cooperación internacional. • Control sobre el uso de equipo mobiliario y de cómputo. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.


2.6.5.6. Coordinador (a) administrativo

A continuación, se muestra la descripción del puesto de coordinador(a) administrativo.


Figura 22. **Coordinador(a) administrativo**

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-08
	COORDINADOR(A) ADMINISTRATIVO		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 2
A) Identificación de puesto:			
Nombre del perfil:	Superior:	Subalternos:	
Coordinador(a) administrativo	Dirección ejecutiva	Mantenimiento	
Descripción:	Elabora y ejecuta la coordinación administrativa, con la dirección ejecutiva y el resto de las coordinaciones de la organización para el óptimo funcionamiento institucional.		

Continuación de la figura 22.

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	CÓDIGO: PF-08
	COORDINADOR(A) ADMINISTRATIVO	VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
		Página: 2 de 3
B) Objetivo:		
Gestionar y desarrollar las acciones administrativas con el fin de mantener el óptimo funcionamiento de la organización en las áreas procedimentales de toda la organización.		
C) Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las políticas, normas y procedimientos administrativos, financieros y contables de la organización. • Procurar la mejora continua en los procesos y procedimientos administrativos a nivel institucional. • Establecer mecanismos sistemáticos para el cumplimiento de los requerimientos de proyectos. • Dotar a la organización con el personal adecuado para la ejecución de proyectos. 		
D) Principales funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y controlar el cumplimiento de procedimientos y manuales a nivel específico y general. • Desarrollar y fortalecer un sistema efectivo para el control de cumplimiento de objetivos procedimentales en la ejecución de proyectos. • Desarrollar de manera eficiente las actividades de control, manejo y desembolso de fondos, viáticos, gastos y compras de la asociación. • Asesorar de manera oportuna y adecuada en los temas administrativos a los miembros de la junta directiva, dirección ejecutiva y coordinaciones de proyectos. • Efectuar los registros contables referentes a los recursos de los proyectos. • Resguardo y coordinación de realización de cheques de pagos por servicios técnicos y proveedores de servicios. • Resguardo y emisión de documentos contables (planillas, recibos, entre otros). • Coordinación y comunicación asertiva con coordinación de proyectos y personal técnico. • Elaboración de informes financieros y técnicos. • Acompañamiento de soporte logístico para actividades municipales, departamentales, regionales y nacionales. • Comunicación con responsables contables de las instituciones donantes para el desarrollo y entrega de requerimientos administrativos según sean solicitados. • Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al cumplimiento de objetivos que desarrolle e implemente la Asociación. • Otras atribuciones que sean asignadas por dirección ejecutiva, coordinaciones de proyectos o junta directiva. 		
E) Requisitos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 25 y 35 años. • Estudiante del 7º. semestre de la carrera de administración de empresas o experiencia en cargos similares comprobable. 		

Continuación de la figura 22.


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-08
	COORDINADOR(A) ADMINISTRATIVO		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 3 de 3
<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia en administración pública o asociaciones civiles, de preferencia Organizaciones No Gubernamentales. • Experiencia de trabajo con cooperación internacional. • Conocimiento en la elaboración y ejecución presupuestaria. • Experiencia en el proceso de reclutamiento de personal. • Conocimiento en el paquete de Microsoft Office. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.


2.6.5.7. Coordinador(a) general de proyectos

A continuación, se muestra la descripción del puesto de coordinador(a) general de proyectos.

Figura 23. **Coordinador(a) general de proyectos**

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-09
	COORDINADOR(A) GENERAL DE PROYECTOS		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 2
A) Identificación:			
Nombre del perfil:	Superior:	Subalternos:	
Coordinador(a) general de proyectos	Junta directiva, dirección ejecutiva	Oficial de proyectos, técnicos de campo, asistencia técnica	
Descripción:	Supervisión y control de los oficiales de los proyectos ejecutados e implementados por Paz Joven Guatemala para el cumplimiento de los objetivos y metas convenidas entre la organización y el asociado.		
B) Objetivo:			
Gestionar los proyectos de Paz Joven para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y propuestas según las planificaciones pactadas en los socios.			

Continuación de la figura 23.


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	CÓDIGO: PF-09
	COORDINADOR(A) GENERAL DE PROYECTOS	VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
	Página: 2 de 2	
C) Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Control y cumplimiento de normas, políticas y procesos administrativos, financieros y contables. • Monitoreo y evaluación de avance de procesos programáticos y administrativos. • Verificación de cumplimiento de metas y resultados según la planeación estratégica. • Reuniones constantes con los donantes. • Participar en las actividades programadas relacionadas a los proyectos. 		
E) Requisitos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 25 y 35 años. • Pensum cerrado o título universitario en pedagogía, psicología, trabajo social, ciencias políticas o similares, o experiencia o competencias comprobadas. • 3 años de experiencia mínima en proyectos de desarrollo, preferiblemente en el área de implementación de proyectos, educación, participación juvenil e investigación. • Conocimientos y capacidades sobre facilitación de procesos formativos, metodologías participativas e incidencia política. • Conocimientos y capacidades en implementación, monitoreo y evaluación de proyectos. • Conocimiento de la situación política, económica y social de Guatemala, principalmente de la adolescencia y juventud. • Habilidades en la coordinación de equipo, planificación y manejo de grupos. • Habilidades para la ejecución de proyectos y realización de proyecciones e informes. • Conocimiento sobre el uso de <i>Microsoft Office</i>, e internet. • Conocimiento de idiomas mayas de las áreas de intervención, preferiblemente. • Disposición a viajar a las diferentes áreas de cobertura de la asociación. • Dispuesto a recibir y brindar talleres de capacitación en las áreas de cobertura de la asociación. • Disponibilidad de horario. 		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Fuente: elaboración propia.


2.6.5.8. Oficial de proyectos

A continuación, se muestra la descripción del puesto de oficial de proyectos.

Figura 24. **Oficial de proyectos**

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CODIGO: PF-10
	OFICIAL DE PROYECTOS		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 2
A) Identificación:			
Nombre del perfil:		Superior:	Subalternos:
Oficial de proyectos		Coordinador(a) general de proyectos, dirección ejecutiva, junta directiva	Técnico(a) de campo, asistente técnico
Descripción:	Gestiona la operación del proyecto asignado por la asociación para el cumplimiento de los objetivos y metas convenidas entre la organización y el donante.		
B) Objetivo:			
Ejecutar el proceso administrativo de la realización de los proyectos para el cumplimiento de las metas planteadas.			
C) Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Control y cumplimiento de normas, políticas y procesos administrativos, financieros y contables. • Participar en reuniones administrativas y financieras internas y externas. • Elaborar informes periódicos sobre la ejecución del proyecto. • Participar en las actividades programadas y convocatorias. • Cumplir con los Términos De Referencia (TDR) convenidos con la junta directiva. 			
D) Competencias:			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y ejecutar técnicamente el presupuesto del proyecto. • Elaborar planificaciones mensuales detalladas de las actividades del equipo de trabajo del proyecto al donante y la institución. • Coordinar institucionalmente con otras organizaciones, base comunitaria e instituciones locales y municipales. • Ejecutar las actividades planificadas en coordinación con los técnicos del proyecto. • Elaborar informes técnicos y narrativos para los donantes y la institución cuando sean requeridos. • Revisar los planes, informes, programaciones y logística con los técnicos del proyecto. • Planificar reuniones mensuales y de formación permanente con el equipo de trabajo. • Utilizar instrumentos de desempeño, monitoreo y supervisión del trabajo de los técnicos con el cumplimiento de las metas del proyecto. • Gestionar el proceso de contratación del proyecto con base a los procedimientos de la asociación. • Asistir de manera técnica metodológica al personal del proyecto. 			
E) Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 22 y 35 años. • Estudiante del 6o. semestre o título universitario en pedagogía, psicología, trabajo social, ciencias políticas o similares, o experiencia o competencias comprobadas. 			

Continuación de la figura 24.


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CODIGO: PF-10
	OFICIAL DE PROYECTOS		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 2 de 2
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la coordinación de proyectos; formulación, ejecución y seguimiento de proyectos sociales • 1 año de experiencia en trabajo con adolescentes y jóvenes de áreas urbanas y rurales. • Conocimiento del contexto nacional e internacional en aspectos de participación ciudadana y del marco jurídico institucional sobre derechos sexuales y reproductivos, prevención de ITS y VIH. • 1 año de experiencia de monitoreo y sistematización de procesos participativos. • Capacidad de abordaje y resolución de conflictos para la construcción de una cultura de paz. • Excelente comunicación oral y escrita. • Sensible ante la situación de la adolescencia y juventud en la realidad nacional. • Habilidades para la ejecución de proyectos y realización de proyecciones e informes. • Conocimiento sobre el uso de <i>Microsoft Office</i>, e internet. • Conocimiento de idiomas mayas de las áreas de intervención, preferiblemente. • Disposición a viajar a las diferentes áreas de cobertura de la asociación. • Dispuesto a recibir y brindar talleres de capacitación en las áreas de cobertura de la asociación. • Disponibilidad de horario. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.


2.6.5.9. Asistente de proyecto

A continuación, se muestra la descripción del puesto de asistente de proyecto.


Figura 25. Asistente de proyecto

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-11
	ASISTENTE DE PROYECTO		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 3
A) Identificación:			
Nombre del perfil:	Superior:	Subalternos:	
Asistente de proyecto	Coordinador(a) de proyecto	Voluntarias y voluntarios	

Continuación de la figura 25.

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	CÓDIGO: PF-11
	ASISTENTE DE PROYECTO	VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
		Página: 2 de 3
Descripción:	Asesora, ejecuta o facilita los procesos operativos de los proyectos en conjunto con la coordinación para el cumplimiento de los objetivos y metas.	
B) Objetivo:		
Planificar y ejecutar las acciones y actividades de los proyectos para el cumplimiento de las metas.		
C) Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Control y cumplimiento de normas, políticas y procesos administrativos, financieros y contables. • Participar en reuniones de coordinación mensual. • Elaborar informes periódicos sobre la ejecución de las actividades. • Participar en las actividades programadas y convocatorias. • Cumplir con los términos de referencia (TDR) convenidos con la junta directiva. 		
D) Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planificaciones mensuales sobre las actividades sobre actividades a realizar. • Acompañar técnicamente los procesos de grupos de voluntarias y voluntarios establecidos en el proyecto. • Elaborar materiales para realización de las fases de facilitación planificadas. • Integrar las estrategias y acciones planificadas del proyecto. • Revisar y analizar al finalizar cada actividad el cumplimiento de metas y logros planteados. • Documentar e informar sobre los resultados de las actividades ejecutadas a la coordinación de proyecto. • Impartir charlas y talleres requeridos en el proyecto. • Implementar y dar seguimiento a las acciones vinculadas al proyecto. • Cumplir con los procedimientos administrativos, contables y financieros según la normativa de la asociación. • Cumplir con las tareas, acciones y funciones que sean asignadas por la coordinación de proyectos. 		
E) Requisitos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 22 y 35 años. • Preferentemente, que haya sido voluntario de la asociación. • 1 año de experiencia en coordinación de grupos y trabajo de campo. • 1 año de experiencia en planificación y evaluación con grupos comunitarios y elaboración de informes. • Conocimiento y habilidad en procesos formáticos y técnicas participativas para adolescentes y jóvenes. • Conocimiento de la situación política, económica y social de Guatemala, principalmente de la adolescencia y juventud. 		

Continuación de la figura 25.


	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-11
	ASISTENTE DE PROYECTO		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 3 de 3
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del idioma maya de las áreas de intervención o ejecución de los proyectos. • Disponibilidad de horario. • De preferencia vivir en los departamentos donde aplique su solicitud y disponibilidad para desplazarse en los lugares estratégicos de trabajo. • Disponibilidad de viajar. • Conocimiento en <i>Windows, Microsoft Office</i> e internet. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.


2.6.5.10. Técnico(a) de campo

A continuación, se muestra la descripción del puesto de técnico(a) de campo.

Figura 26. Técnico(a) de campo arreglar esta tabla

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-11
	TÉCNICO(A) DE CAMPO		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 2
A) Identificación:			
Nombre del perfil:	Superior:	Subalternos:	
Técnico(a) de campo	Coordinador(a) de proyecto	Voluntarias y voluntarios	
Descripción:	Asesora, ejecuta o facilita los procesos operativos de los proyectos en conjunto con la coordinación para el cumplimiento de los objetivos y metas.		
B) Objetivo:			
Planificar y ejecutar las acciones y actividades de los proyectos para el cumplimiento de las metas, conformando y dotando a los capítulos municipales.			
C) Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Control y cumplimiento de normas, políticas y procesos administrativos, financieros y contables. • Participar en reuniones de coordinación mensual. • Elaborar informes periódicos sobre la ejecución de las actividades. 			

Continuación de la figura 26.

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-11
	TÉCNICO(A) DE CAMPO		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 2 de 2
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes periódicos sobre la ejecución de las actividades. • Participar en las actividades programadas y convocatorias. • Cumplir con los términos de referencia (TDR) convenidos con la junta directiva. 			
D) Competencias:			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planificaciones mensuales sobre las actividades sobre actividades a realizar. • Acompañar técnicamente los procesos de grupos de voluntarias y voluntarios establecidos en el proyecto. • Elaborar materiales para realización de las fases de facilitación planificadas. • Integrar las estrategias y acciones planificadas del proyecto. • Revisar y analizar al finalizar cada actividad el cumplimiento de metas y logros planteados. • Documentar e informar sobre los resultados de las actividades ejecutadas a la coordinación de proyecto. • Impartir charlas y talleres requeridos en el proyecto. • Implementar y dar seguimiento a las acciones vinculadas al proyecto. • Cumplir con los procedimientos administrativos, contables y financieros según la normativa de la asociación. • Cumplir con las tareas, acciones y funciones que sean asignadas por la coordinación de proyectos. 			
E) Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 20 y 35 años. • Competencias comprobadas. • Preferentemente, que haya sido voluntario de la asociación. • Experiencia en coordinación de grupos y trabajo de campo. • Experiencia en planificación y evaluación con grupos comunitarios y elaboración de informes. • Conocimiento y habilidad en procesos formáticos y técnicas participativas para adolescentes y jóvenes. • Conocimiento de la situación política, económica y social de Guatemala, principalmente de la adolescencia y juventud. • Manejo del idioma de las áreas de intervención o ejecución de los proyectos. • Disponibilidad de horario. • De preferencia vivir en los departamentos donde aplique su solicitud y disponibilidad para desplazarse en los lugares estratégicos de trabajo. • Disponibilidad de viajar. • Conocimiento en <i>Windows</i>, <i>Microsoft Office</i> e internet. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.


2.6.5.11. Coordinador(a) de diseño y comunicación

A continuación, se muestra la descripción del puesto de coordinador(a) de diseño y comunicación.

Figura 27. **Coordinador(a) de diseño y comunicación**

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-12
	Coordinación de diseño y comunicación		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 2
A) Identificación:			
Nombre del perfil:	Superior:	Subalternos:	
Coordinación de diseño y comunicación	Junta directiva, dirección ejecutiva	Asistencia técnica	
Descripción:	Gestiona y ejecuta la difusión social de la asociación, su función y actividades que desarrolla, así como los materiales audiovisuales y publicitarios para los proyectos, mediante formatos y plataformas virtuales que identifiquen a Paz Joven Guatemala.		
B) Objetivo:			
Desarrollar y dar a conocer las actividades que ejecuta la asociación por medio de la creación de recursos destinados al traslado de distintos tipos de información.			
C) Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir por todos los medios pertinentes el trabajo de la asociación. • Mantener la unificación de todos los formatos audiovisuales. • Trabajar con las coordinaciones de proyectos para la elaboración de recursos. • Involucrarse en las actividades institucionales. • Participar en las actividades programadas y convocatorias. • Cumplir con los términos de referencia (TDR) convenidos con la junta directiva. 			
D) Competencias:			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y ejecutar técnicamente las estrategias de difusión institucional. • Elaborar recursos audiovisuales que permitan el eficaz traslado de información. • Elaborar planificaciones detalladas de las actividades en colaboración con las coordinaciones de proyecto y la dirección ejecutiva. • Coordinar y colaborar con los representantes de los capítulos municipales para la creación de materiales y recursos. • Ejecutar las actividades planificadas en coordinación con los técnicos de campo. • Elaborar informes técnicos y narrativos para los donantes y la institución cuando sean requeridos. • Asistir de manera técnica metodológica al personal de los proyectos. 			

Continuación de la figura 27.

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-12
	Coordinación de diseño y comunicación		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 2 de 2
E) Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente edad entre 18 y 35 años. • Estudiante del 7mo. semestre o título universitario en diseño gráfico, comunicación social o similares, o poseer competencias comprobadas. • Dos años de experiencia en proyectos sociales en ámbitos de educación, juventud e investigación. • Experiencia en la elaboración de formatos gráficos institucionales. • Conocimiento de la situación política, económica y social de Guatemala, principalmente de la adolescencia y juventud. • Habilidades en la coordinación de equipo y planificación. • Habilidades para la ejecución de proyectos y realización de proyecciones e informes. • Conocimiento sobre el uso de <i>Adobe Illustrator</i>, <i>Adobe Photoshop</i>, <i>Microsoft Office</i>, y otros paquetes de diseño. • Manejo del idioma inglés. • Disposición a viajar a las diferentes áreas de cobertura de la asociación. • Disponibilidad de horario. 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.

2.6.5.12. Mantenimiento

A continuación, se muestra la descripción del puesto de mantenimiento.

Figura 28. **Mantenimiento**

	ASOCIACIÓN CIVIL PAZ JOVEN GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES		CÓDIGO: PF-17
	MANTENIMIENTO		VERSIÓN: 1.0 FECHA: mayo 2018
			Página: 1 de 1
A) Identificación:			
Nombre del perfil:	Superior:	Subalternos:	
Mantenimiento	Dirección ejecutiva, Coordinación administrativa.	-----	
Descripción:	Mantenimiento de la limpieza y el orden de las instalaciones y sede de la Asociación Paz Joven Guatemala.		
B) Objetivo:			
Mantener limpio y ordenado el mobiliario, equipo e instalaciones de Paz Joven Guatemala para que el personal trabaje con las condiciones adecuadas.			
D) Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las instalaciones de la asociación periódicamente según las instrucciones de la coordinación administrativa. • Limpiar el mobiliario y equipo periódicamente para el óptimo mantenimiento de los espacios de trabajo. • Mantener cantidades e insumos necesarias para la limpieza planificada. • Elaborar listas de compra de insumos de limpieza para que la coordinación administrativa realice la orden de compra. • Apoyo en ordenar los materiales de las actividades según las especificaciones de la coordinación administrativa. • Acatar cualquier orden directa que otorgue la dirección ejecutiva o la junta directiva. 			
E) Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años • Conocimiento y aplicación de técnicas de mantenimiento. • Manejo de estrategias de mantenimiento correctivo y preventivo. • Disponibilidad de horario • Habilidad en trabajos físicos • Experiencia en trabajos de limpieza 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Fuente: elaboración propia.

2.6.6. Manual de procedimientos

A continuación, se presenta el manual de procedimientos a nivel institucional en diferentes áreas administrativas, elaborado como propuesta para el fortalecimiento administrativo de los procesos.

2.6.6.1. Selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos.

Figura 29. **Procedimiento de selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos**

Nombre del procedimiento:	Código: PC-01
Selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos	Fecha: julio 2018
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla la sucesión de pasos para la elaboración de los términos de referencia (TDR), divulgación y selección de la mejor opción de servicios técnicos y servicios profesionales para la ejecución de los proyectos. Inicia con el desarrollo de los TDR y finaliza con la decisión final de contratación previo a la elaboración formal del contrato.
2. Objetivo	Seleccionar la opción idónea en la contratación de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos por medio del desarrollo de TDR.
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de diseño y comunicación• Coordinador (a) de proyecto• Director (a) ejecutivo (a)• Junta directiva

Continuación de la figura 29.

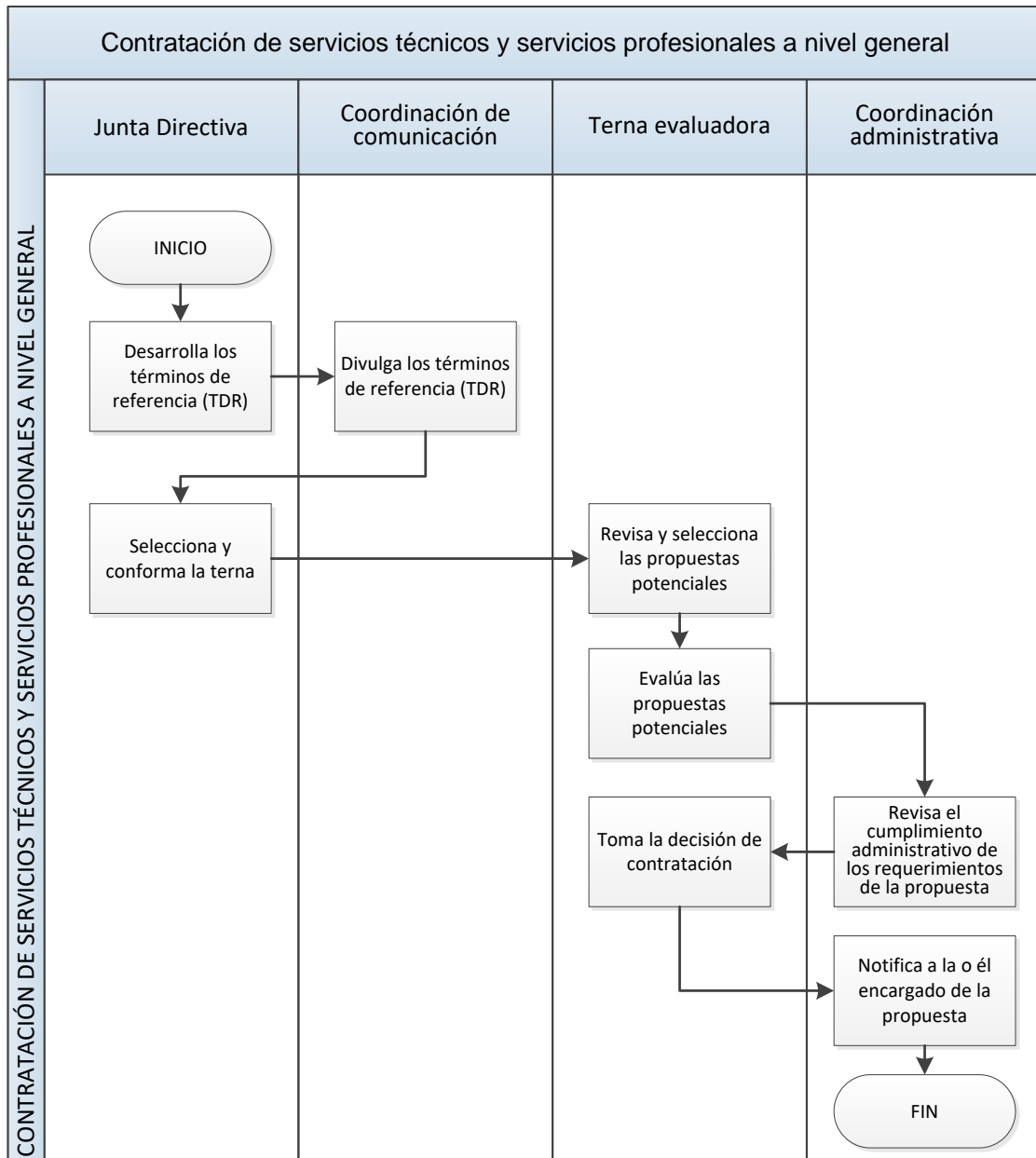
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe utilizar este procedimiento cuando las contrataciones sean de Q 3 500,00 o mayores en las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Para consultorías, no importando el plazo de entrega. ○ Cuando el servicio técnico o servicio profesional tenga un plazo mayor a los 3 meses. • Este procedimiento debe utilizarse cuando se requiera la contratación de servicios técnicos y servicios profesionales para la realización de actividades, ejecución o cualquier otra necesidad específica del proyecto; tales como contratación de técnicos (as) de campo, facilitadores (as), consultorías de proyecto o cualquier servicio tendiente a resolver una necesidad específica planificada o no dentro del proyecto. • Para contrataciones a nivel general de tipo administrativo, institucional, gestiones de proyectos, coordinaciones de proyectos, auditorías generales, consultorías generales o cualquier otro que sobrepase las funciones asignadas al coordinador (a) de proyecto o en su defecto la contratación de éste debe seguirse el procedimiento “Selección de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general”. • Los plazos de tiempo establecidos en este procedimiento pueden alterarse según convenga por motivos de cantidad y calidad de las propuestas, cambios en los TDR o cualquier otro que a criterio del coordinador (a) de proyecto o de junta directiva no permita el cumplimiento del objetivo de contratación.
---------------------	--

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Coordinador (a) de proyecto	<p>Desarrolla los Términos De Referencia (TDR)</p> <p>El (la) coordinador(a) de proyecto elabora por medio de los requerimientos del proyecto, actividad o necesidad específica un documento descriptivo. Este documento debe contener la información relevante en cuanto a descripción del contrato, relaciones laborales, funciones, productos y todo lo necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados.</p>	Términos de referencia (TDR)
2	Coordinador(a) de diseño y comunicación	<p>Divulga los Términos De Referencia (TDR)</p> <p>Divulga un comunicado que contenga un resumen informativo de los términos de referencia (TDR) y en dónde puede encontrar el documento completo, o comparte los TDR impresos o por correo.</p>	Términos de referencia (TDR)
3	Junta directiva	<p>Selecciona y conforma la terna</p> <p>La junta directiva integra una terna para analizar y seleccionar de las propuestas disponibles que cumplen los requisitos.</p>	Términos de referencia (TDR)
4	Terna evaluadora	<p>Revisa y selecciona las propuestas potenciales</p> <p>Los integrantes de la terna evaluadora revisan la información disponible de las propuestas recibidas, depurando las que cumplen con los requisitos planteados en los TDR y la papelería solicitada. Seleccionan las propuestas que según su criterio cumplan con los requerimientos o productos.</p>	

Continuación de la figura 29.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
5	Terna evaluadora	<p>Evalúa las propuestas potenciales.</p> <p>Por medio de entrevistas, herramientas de análisis o evaluaciones, califica con criterios objetivos la calidad de la propuesta.</p> <p><i>Observaciones:</i> <i>Se debe utilizar una tabla ponderada de evaluación, que incluya la puntuación de los criterios que se consideren necesarios.</i></p> <p><i>Para evaluar servicios especializados, de los cuales la terna no disponga de criterios técnicos o requiera una opinión externa se puede contratar o solicitar a una entidad experta en el área requerida. Dicha opinión no es vinculante a la decisión de contratación.</i></p>	Tabla ponderada de evaluación
6	Coordinador (a) de administrativo y financiero	<p>Revisa el cumplimiento administrativo de los requerimientos administrativos de la propuesta.</p> <p>Verifica que se encuentre toda la papelería, documentos y demás respaldos solicitados en los TDR.</p> <p><i>Observaciones:</i> <i>En caso faltara uno o varios documentos debe ponerse en contacto con la persona encargada.</i></p>	
7	Terna evaluadora	<p>Toma la decisión de la contratación.</p> <p>Los integrantes de la terna evaluadora ponen en común los resultados de la evaluación individual o conjunta, y seleccionan la mejor opción.</p> <p><i>Observaciones:</i> <i>Se debe utilizar una tabla ponderada de evaluación, que incluya la puntuación de los criterios que se consideren necesarios.</i></p>	Tabla ponderada
8	Coordinador (a) de administrativo y financiero	<p>Notifica a la o él encargado de la propuesta.</p> <p>Se comunica con la o él encargado de la propuesta vía telefónica o correo electrónico para notificarle la decisión final de contratación, y planificar una reunión para ver aspectos de la contratación.</p>	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Continuación de la figura 29.



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.2. Selección de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de selección de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general.

Figura 30. **Procedimiento de selección de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general**

Nombre del proceso:		Código: PC-02
Selección de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general		Fecha: julio 2018
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla la sucesión de pasos para la elaboración de los términos de referencia (TDR), divulgación y selección de la mejor opción de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel institucional. Inicia con el desarrollo de los TDR y finaliza con la decisión final de contratación previo a la elaboración formal del contrato.	
2. Objetivo	Seleccionar la opción idónea en la contratación de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel institucional por medio del desarrollo de TDR.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de diseño y comunicación • Coordinador (a) de proyecto • Director (a) ejecutivo (a) • Junta directiva Si no se cuenta con cualquiera de los responsables anteriores, junta directiva debe delegar al encargado correspondiente.	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe utilizar este procedimiento en las siguientes situaciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando las contrataciones sean de Q 3 500,00 o mayores. ○ Para consultorías a nivel general, no importando el plazo de entrega. ○ Cuando el servicio técnico o servicio profesional tenga un plazo mayor a los 3 meses. • Este procedimiento debe utilizarse para contrataciones de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general de tipo administrativo, institucional, gestiones de proyectos, coordinaciones de proyectos, auditorías generales, consultorías generales o cualquier otro que sobrepase las funciones asignadas a los coordinadores (as) de proyecto. • Para contrataciones de servicios técnicos y servicios profesionales para la realización de actividades, ejecución o cualquier otra necesidad específica del proyecto; tales como contratación de técnicos (as) de campo, facilitadores (as), consultorías de proyecto o cualquier servicio tendiente a resolver una necesidad específica planificada o no dentro 	

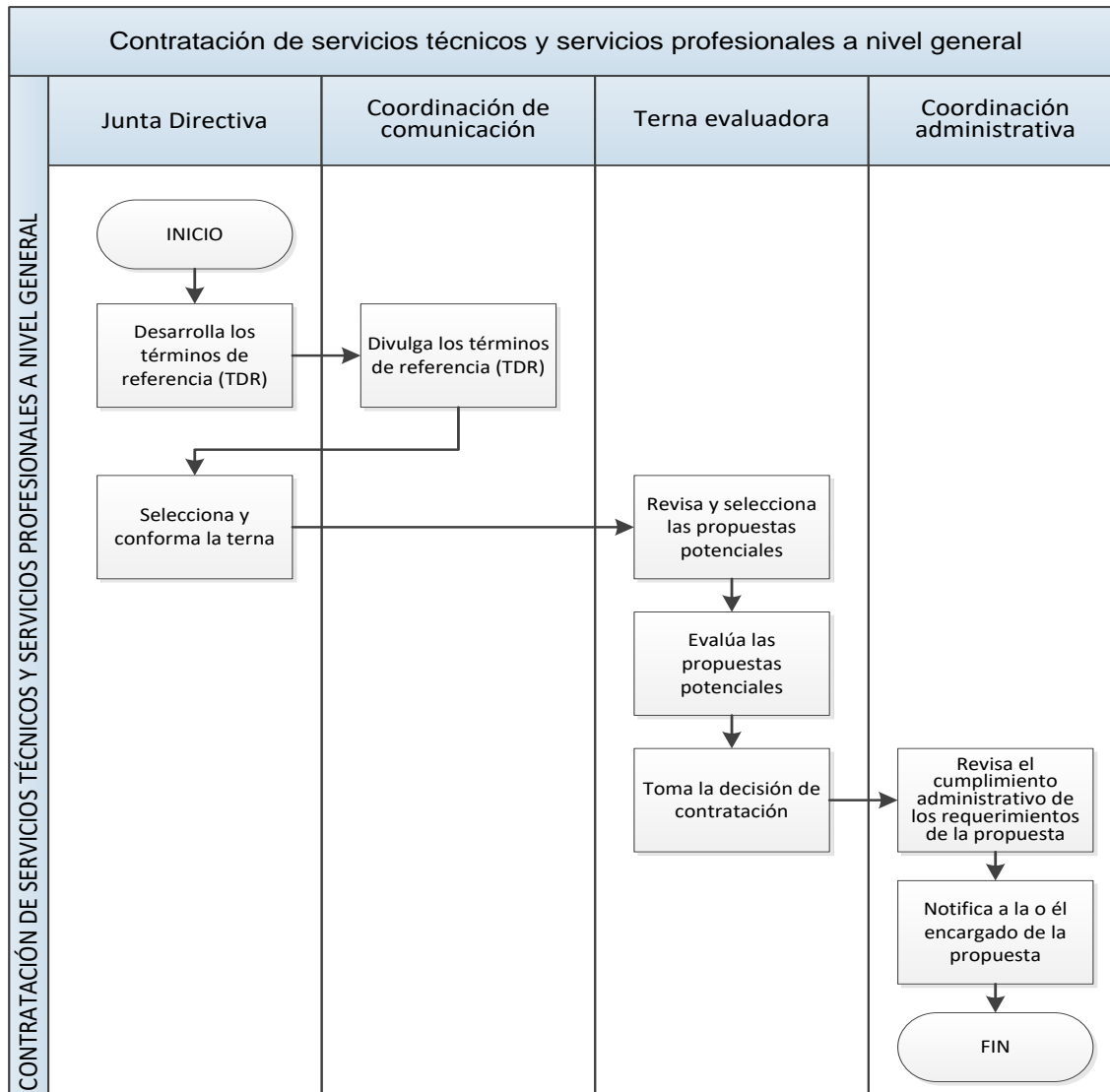
Continuación de la figura 30.

	<p>del proyecto, debe seguirse el procedimiento de selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los plazos de tiempo establecidos en este procedimiento pueden alterarse según convenga por motivos de cantidad y calidad de las propuestas, cambios en los TDR o cualquier otro que a criterio de la dirección ejecutiva o junta directiva no permita el cumplimiento del objetivo de contratación.
--	---

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Junta directiva	<p>Desarrolla los Términos De Referencia (TDR)</p> <p>Delega las o los miembros de junta directiva encargados de elaborar con base a los requerimientos institucionales, del proyecto o necesidad específica un documento descriptivo de Términos De Referencia. Este documento debe contener la información relevante en cuanto a descripción del contrato, relaciones laborales, funciones, productos y todo lo necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados.</p> <p>Los términos de referencia (TDR) deben redactarse utilizando de preferencia el formato que dispone la administración.</p>	Términos de referencia (TDR)
2	Coordinación de diseño y comunicación	<p>Divulga los Términos De Referencia (TDR)</p> <p>Divulga un comunicado que contenga un resumen informativo de los términos de referencia (TDR) y en dónde puede encontrar el documento completo, o comparte los TDR impresos o por correo.</p>	Términos de referencia (TDR)
3	Junta directiva	<p>Selecciona y conforma la terna</p> <p>La junta directiva integra una terna para analizar y seleccionar de las propuestas disponibles que cumplen los requisitos.</p> <p>Debe estar integrada por 3 miembros de la junta directiva.</p>	Términos de referencia (TDR)
4	Terna evaluadora	<p>Revisa y selecciona las propuestas potenciales</p> <p>Los integrantes de la terna evaluadora revisan la información disponible de las propuestas recibidas, depurando las que cumplen con los requisitos planteados en los TDR y la papelería solicitada. Seleccionan las propuestas que según su criterio cumplan con los requerimientos o productos.</p>	
5	Terna evaluadora	<p>Evalúa las propuestas potenciales</p> <p>Por medio de entrevistas, herramientas de análisis o evaluaciones, califica con criterios objetivos la calidad de la propuesta.</p>	Tabla ponderada de evaluación
6	Terna evaluadora	<p>Toma la decisión de la contratación</p> <p>Los integrantes de la terna evaluadora ponen en común los resultados de la evaluación individual o conjunta, y seleccionan la mejor opción.</p>	Tabla ponderada

Continuación de la figura 30.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
7	Coordinador (a) administrativo y financiero	Revisa el cumplimiento administrativo de los requerimientos administrativos de la propuesta. Verifica que se encuentre toda la papelería, documentos y demás respaldos solicitados en los TDR.	
8	Coordinador (a) administrativo y financiero	Notifica a la o él encargado de la propuesta. Se comunica con la o él encargado de la propuesta vía telefónica o correo electrónico para notificarle la decisión final de contratación, y planificar una reunión para ver aspectos de la contratación.	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.3. Elaboración y firma de contrato por servicios técnicos y servicios profesionales

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de elaboración y firma de contrato por servicios técnicos y servicios profesionales.

Figura 31. **Procedimiento de elaboración y firma de contrato por servicios técnicos y servicios profesionales**

Nombre del proceso:		Código: PC-03
Elaboración y firma de contrato por servicios técnicos y servicios profesionales		Fecha: julio 2018
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla los responsables de la elaboración de los contratos por servicios técnicos y servicios profesionales según los requerimientos establecidos en los términos de referencia (TDR) y la presentación a la persona encargada de establecer el convenio y firmarlo. Inicia con el procedimiento de selección de la propuesta de servicio y culmina con el archivado de los documentos.	
2. Objetivo	Legalizar y formalizar la contratación de los servicios técnicos y servicios profesionales que la asociación requiera, de manera eficiente y transparente conforme la legislación guatemalteca.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación administrativa y financiera • Coordinador (a) de proyecto • Director (a) ejecutivo (a) • Representante Paz Joven • Junta directiva • Ente contratado 	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Previo a realizar este procedimiento debe haberse finalizado el proceso de selección de servicios técnicos y servicios profesionales para proyectos, selección de servicios técnicos y servicios profesionales a nivel general o tener la indicación directa de junta directiva. • Los contratos son de tipo civil, conforme a lo establecido en la legislación guatemalteca. • Partes contractuales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Por parte de la asociación: representante legal, conforme a lo establecido en los estatutos de la asociación. ○ La parte contratada: la persona que prestará los servicios; cuando sea una persona jurídica, será el representante de la entidad. • Características de los contratos: 	

Continuación de la figura 31.

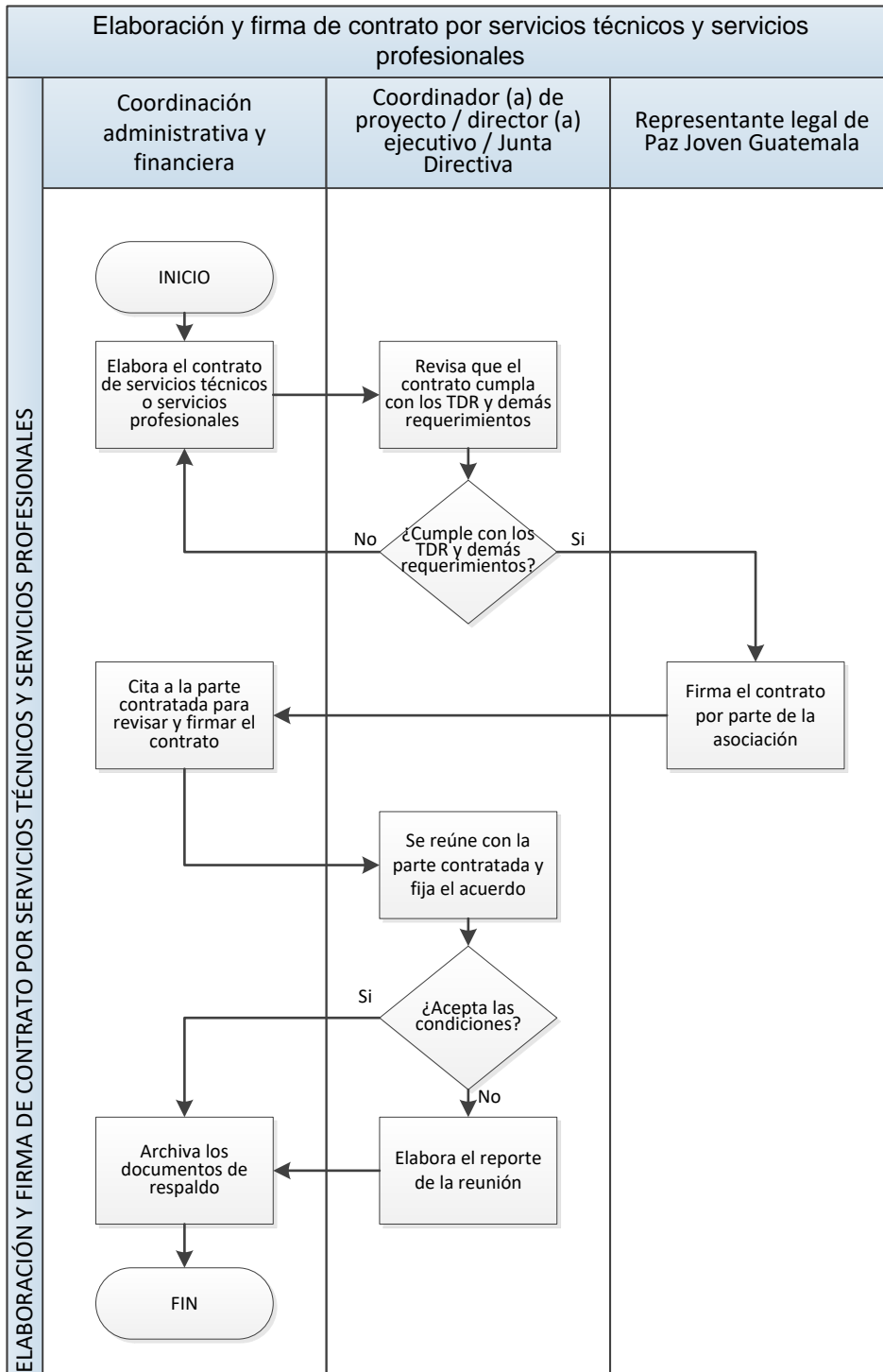
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Serán contratos por prestación de servicios o según se requiera, acorde a su naturaleza jurídica. ○ El registro de los contratos deberá seguir un correlativo que se divida por tipo, número y año. <p style="text-align: center;">Ejemplo de codificación: Contrato de servicios técnicos (PJST 002-2018) Contrato de consultorías específicas (PJCE 009-2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No excederán de un plazo de un año calendario. ● Se podrán renovar por tres años consecutivos sin necesidad de realizar el proceso de selección. Al finalizar la anterior temporalidad se deberá realizar el proceso de contratación según la clasificación correspondiente, determinada en el presente manual. ● Los contratos podrán rescindirse por las siguientes causas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando la asociación a través de la junta directiva lo decida. ○ Por voluntad expresa y por escrito de cualquiera de las partes. ○ Por incumplimiento de los manuales y políticas de la asociación. ○ Por ausencia o abandono de labores. ○ Por incumplimiento de funciones y obligaciones. ○ Por fraude. ○ Por motivos que menoscaben los valores y principios institucionales. ○ Por conductas delictivas o faltas graves tanto a personas externas como miembros de la asociación y voluntarios. ○ Cuando su conducta o acciones afecte los intereses de la asociación, cooperantes o terceros involucrados. ● Al concluir este proceso teniendo como resultado la firma y aceptación por ambas partes del contrato, se debe realizar una reunión informativa de socialización de políticas institucionales y procedimientos administrativos, aclarando o reforzando los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Voluntariado ○ Comunicación ○ Género ○ Fraude ○ Conflicto de intereses ○ Cualquier otro que se considere necesario
--	--

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Coordinación administrativa y financiera	<p>Elabora el contrato de servicios técnicos o servicios profesionales</p> <p>Conforme los términos de referencia, elabora el documento legal de contrato, conforme las características descritas en la normativa.</p>	Contrato

Continuación de la figura 31.

2	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	Revisa que el contrato cumpla con los TDR y demás requerimientos Revisa que la información de los convenios del contrato corresponda e incluyan la descripción, productos, tiempos y demás datos de los términos de referencia (TDR) y cualquier otro adicional necesario.	Contrato, términos de referencia (TDR)
3	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	¿Cumple con los TDR y demás requerimientos? Si: traslada el contrato al representante de Paz Joven. Sigue a la actividad 4. No: traslada los cambios o especificaciones a corregir. Regresa a la actividad 1.	Contrato, términos de referencia (TDR)
4	Representante legal de Paz Joven Guatemala	Firma el contrato por parte de la asociación Revisa la información contenida en el contrato y firma en los espacios correspondientes. Traslada el contrato firmado a la Coordinación administrativa y financiera.	Contrato
5	Coordinación administrativa y financiera	Cita a la parte contratada para revisar y firmar el contrato Se comunica con la persona encargada del servicio técnico o servicio profesional y cita una reunión en la sede de Paz Joven Guatemala para presentarle el contrato y realizar el convenio.	
6	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	Se reúne con la parte contratada y fija el acuerdo El responsable del convenio se reúne con el representante del servicio técnico o servicio profesional para presentarle el contrato y pacta las condiciones.	Contrato
7	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	¿Acepta las condiciones? Si: sigue a la actividad 9. No: sigue a la actividad 8.	Contrato
8	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	Elabora el reporte de la reunión Elabora un documento descriptivo en donde indica el día, hora, involucrados o cualquier otra información que considere relevante y expone los puntos de no acuerdo.	
9	Coordinación administrativa y financiera	Archiva los documentos de respaldo Junta los documentos que respaldan todo el proceso de contratación y lo archiva.	Términos de referencia (TDR), contrato, propuesta técnica, currículo
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Continuación de la figura 31.



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.4. Evaluación de productos

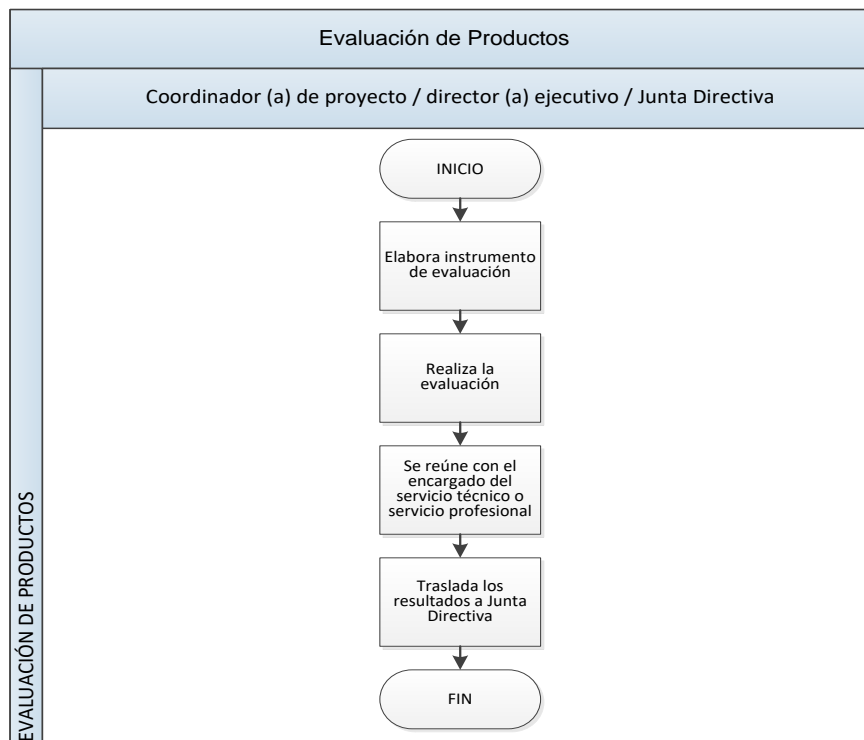
A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de evaluación de productos.

Figura 32. **Procedimiento de evaluación de productos**

Nombre del proceso:		Código: PC-04
Evaluación de productos		Fecha: julio 2018
1. Descripción	Es el subproceso del proceso de contratación que detalla los pasos mínimos para la evaluación de los resultados pactados con los servicios técnicos y servicios profesionales por la persona que tiene relación superior directa con la parte contratada. Inicia con la presentación de resultados y productos, por vencimiento del plazo de trabajo o de manera anual.	
2. Objetivo	Medir el resultado de los productos, actividades o desarrollo de funciones para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación administrativa y financiera • Coordinador (a) de proyecto • Director (a) ejecutivo (a) • Junta directiva 	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso debe realizarse por quien tenga relación superior directa con el servicio profesional o servicio técnico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación de proyecto: facilitadores (as), técnicos (as) de campo, consultorías de proyecto o cualquier otro relativo al proyecto. ○ Dirección ejecutiva: coordinación de proyecto, puestos administrativos, consultorías administrativas, financieras o contables. ○ Junta directiva: dirección ejecutiva, puestos administrativos, consultorías generales o cualquiera de los anteriores. • Este proceso se realizará cuando, según el criterio de los mencionados anteriormente, sea necesario. • Las herramientas, formas de evaluación y retroalimentación al encargado del servicio dependerán del tipo, tiempo o producto, dejando a discreción de cada responsable la manera que tenga mejores resultados. 	

Continuación de la figura 32.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	Elabora instrumento de evaluación Según el tipo, tiempo o producto del servicio contratado elabora un instrumento de evaluación para medir los resultados o productos.	
2	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	Realiza la evaluación Conforme los criterios, documentos de respaldo, informes o cualquier otro documento relacionado con el servicio se apoya para determinar los criterios de evaluación.	
3	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	Se reúne con el encargado del servicio técnico o servicio profesional Retroalimenta los datos obtenidos de la evaluación. De ser necesario establece o modifica los objetivos y reorienta los TDR.	
4	Coordinador (a) de proyecto / director (a) ejecutivo / junta directiva	Traslada los resultados a junta directiva Realiza un informe de los resultados obtenidos y lo traslada a junta directiva.	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.5. Contratación de servicios técnicos y profesionales para miembros de junta directiva

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de contratación de servicios técnicos y profesionales para miembros de junta directiva.

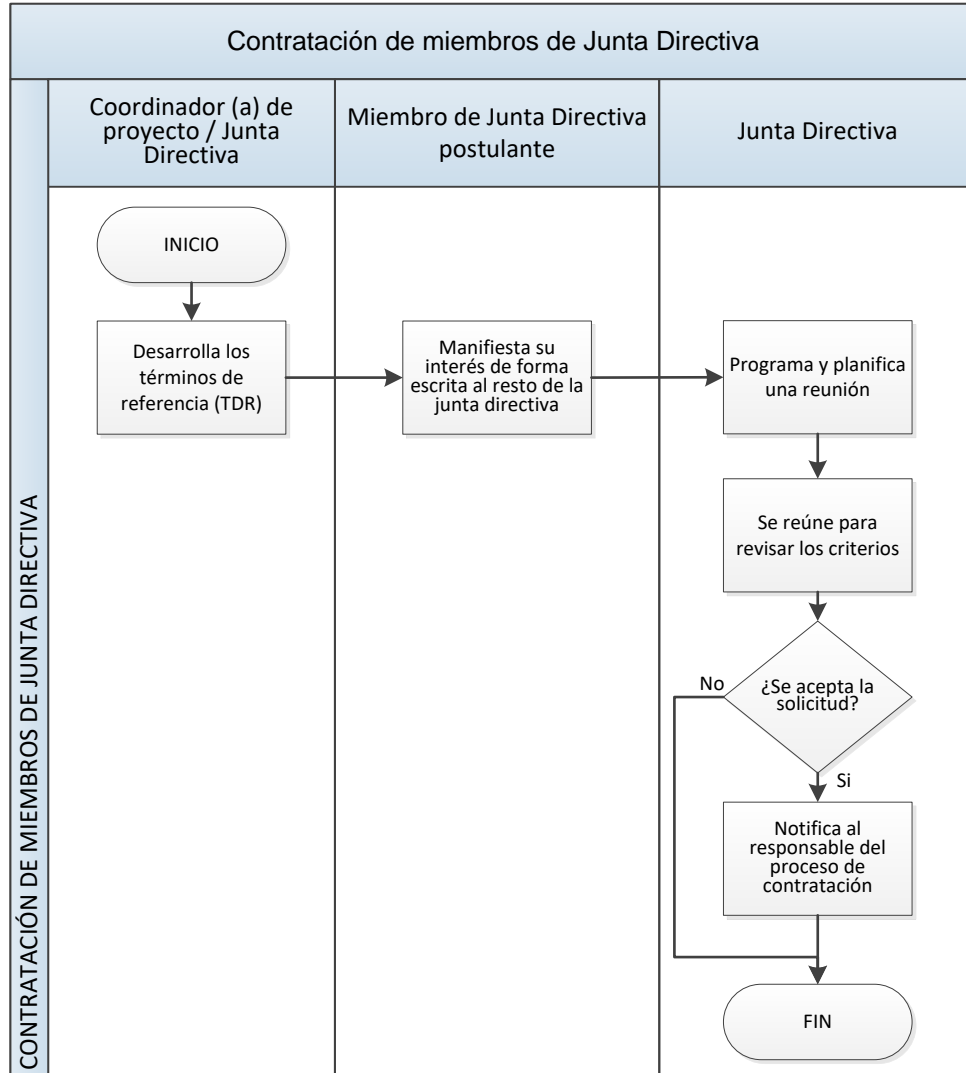
Figura 33. **Procedimiento de contratación de servicios técnicos y profesionales para miembros de junta directiva**

Nombre del procedimiento:		Código: PC-05
Contratación de servicios técnicos y profesionales para miembros de junta directiva		Fecha: julio 2018
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla el proceso para la inclusión en contratos por de servicios técnicos y profesionales para personas que figuren como miembros de la junta directiva de Paz Joven Guatemala.	
2. Objetivo	Permitir la inclusión de miembros de junta directiva para la contratación de servicios técnicos y profesionales reconociendo el trabajo, esfuerzo, dedicación y tiempo aportado para el crecimiento organizacional, así como experiencia, capacidades, aptitudes y experiencia.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador (a) de proyecto / junta directiva. • Miembro de junta directiva postulante. 	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Debe seguirse este procedimiento cuando un miembro de la junta directiva manifieste interés de participar en algún proceso de contratación de servicios técnicos y profesionales, referente a algún proyecto o consultoría de la asociación. • Un miembro de junta directiva puede ser parte de algún proceso de contratación de servicios técnicos y profesionales bajo los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Cumple con los requisitos planteados en los términos de referencia del contrato. - Tiene al menos tres años de voluntario activo de la asociación. - La solicitud es aprobada por la junta directiva. • Si el contrato es por un puesto de coordinación o de dirección se establecerá en el contrato de prestación de servicios una cláusula especial de limitación de funciones en el rol que desarrollará, con el fin de tener independencia de funciones y no duplicidad de roles, que interfieran en las decisiones con la junta directiva. • La contratación de un miembro de junta directiva puede resultar de una convocatoria interna, justificando por medio del currículum vitae, experiencia o cualquier otro criterio que pueda sustentar la elección. 	

Continuación de la figura 33.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Coordinador (a) de proyecto / junta directiva	<p>Desarrolla los términos de referencia (TDR)</p> <p>La o él coordinador de proyecto o junta directiva elabora por medio de los requerimientos del proyecto, actividad o necesidad específica un documento descriptivo. Este documento debe contener la información relevante en cuanto a descripción del contrato, relaciones laborales, funciones, productos y todo lo necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados.</p> <p>Los términos de referencia (TDR) deben redactarse utilizando de preferencia el formato que dispone la administración.</p>	Términos De Referencia (TDR)
2	Miembro de junta directiva postulante	<p>Manifiesta su interés de forma escrita al resto de la junta directiva</p> <p>Redacta una carta dirigida a la junta directiva de Paz Joven Guatemala, indicando su interés para postularse al cargo o servicio requerido en los TDR.</p>	Carta de interés
3	Junta directiva	<p>Programa y planifica una reunión</p> <p>Planifica una reunión para abordar el tema en la que se excluye al miembro de junta directiva que presentó el interés por escrito para postularse.</p>	
4	Junta directiva	<p>Se reúne para revisar los criterios</p> <p>Revisa el cumplimiento de los criterios de contratación para miembros de la junta directiva conforme a los TDR requeridos.</p>	
5	Junta directiva	<p>¿Se acepta la solicitud?</p> <p>Si: sigue a la actividad 6.</p> <p>No: se realiza el proceso de contratación de forma normal. Finaliza el proceso de contratación de servicios técnicos y profesionales para miembros de junta directiva.</p>	
6	Junta directiva	<p>Notifica al responsable del proceso de contratación</p> <p>Extiende una carta de respaldo en donde informa que la solicitud ha sido atendida e indica la aceptación de esta previo a la contratación.</p>	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Continuación de la figura 33.



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.6. Contratación de personas con un grado de parentesco por afinidad y consanguinidad

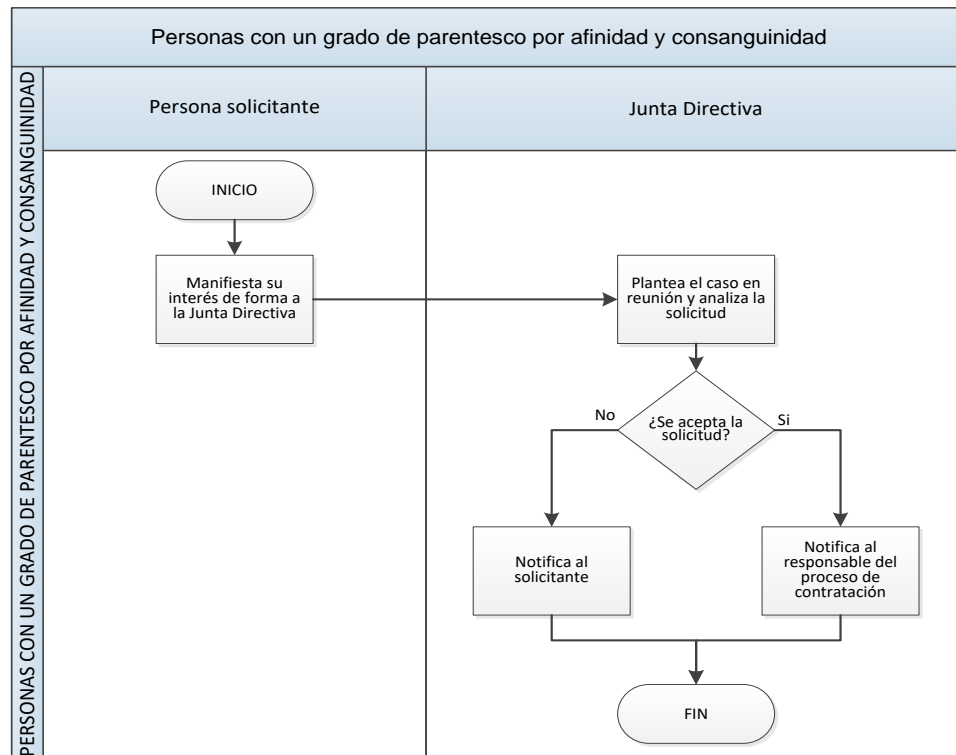
A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de contratación de personas con un grado de parentesco por afinidad y consanguinidad.

Figura 34. **Procedimiento de aprobación de contratación de personas con un grado de parentesco por afinidad y consanguinidad**

Nombre del procedimiento:		Código: PC-06	
Aprobación de contratación de personas con un grado de parentesco por afinidad y consanguinidad		Fecha: julio 2018	
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla el proceso para la aprobación de inclusión en algún contrato por proyecto o a nivel administrativo para personas que tengan una relación de parentesco por afinidad y consanguinidad en segundo grado con algún colaborador de la asociación. Inicia con la solicitud por escrito a la junta directiva por parte del interesado, resultado de la socialización de los TDR, y finaliza con la inclusión al proceso de selección y contratación.		
2. Objetivo	Permitir la participación en procesos de selección y contratación a personas que tengan una relación de parentesco con el personal contratado, bajo la aprobación de la junta directiva, por medio del uso de criterios de evaluación.		
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva 		
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso es una extensión a los procesos de selección de servicios técnicos y servicios profesionales, que surge posterior a la publicación de los TDR. • Este proceso es válido únicamente en las fechas de solicitud de propuestas determinados en la divulgación de los TDR. • La junta directiva solicitará se inhíba de conocer la solicitud y el proceso de selección a la persona que tiene relación de parentesco con el solicitante. En caso de ser un miembro responsable del proceso la junta directiva debe designar a otro responsable temporal. • La junta directiva resolverá con independencia y sin ninguna injerencia la solicitud del interesado, para participar en el proceso de selección, emitirá una resolución aprobada por mayoría absoluta y se le notificará a la persona solicitante para seguir con el proceso de selección. • La junta directiva podrá justificar la negativa de la solicitud, cuando el puesto represente un grado de relación directa con el del familiar. • De ser positiva la resolución, se remitirá y se incorporará al proceso de selección establecido en este manual. • Este proceso incluye el caso que fuese una consultoría u organización en donde haya una persona que tenga la relación antes descrita siempre y cuando intervenga directamente en el servicio. 		
1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Persona solicitante	Manifiesta su interés de forma escrita a la junta directiva	Carta de interés

Continuación de la figura 34.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Persona solicitante	Manifiesta su interés de forma escrita a la junta directiva Redacta una carta dirigida a la junta directiva de Paz Joven Guatemala, indicando su interés para postularse al cargo o servicio requerido en los TDR.	Carta de interés
2	Junta directiva	Plantea el caso en reunión y analiza la solicitud Revisa el cumplimiento de los criterios de contratación conforme a los TDR requeridos, revisando los posibles conflictos de intereses.	
3	Junta directiva	¿Se acepta la solicitud? Si: sigue a la actividad 4. No: sigue a la actividad 5.	
4	Junta directiva	Notifica al responsable del proceso de contratación Extiende una carta de respaldo en donde informa que la solicitud ha sido atendida e indica la aceptación de esta previo a la contratación. Finaliza el proceso.	
5	Junta directiva	Notifica al solicitante Por medio de un representante de junta directiva, dirección ejecutiva o coordinación administrativa y financiera responde la solicitud a la persona interesada.	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.7. Revisión del inventario físico

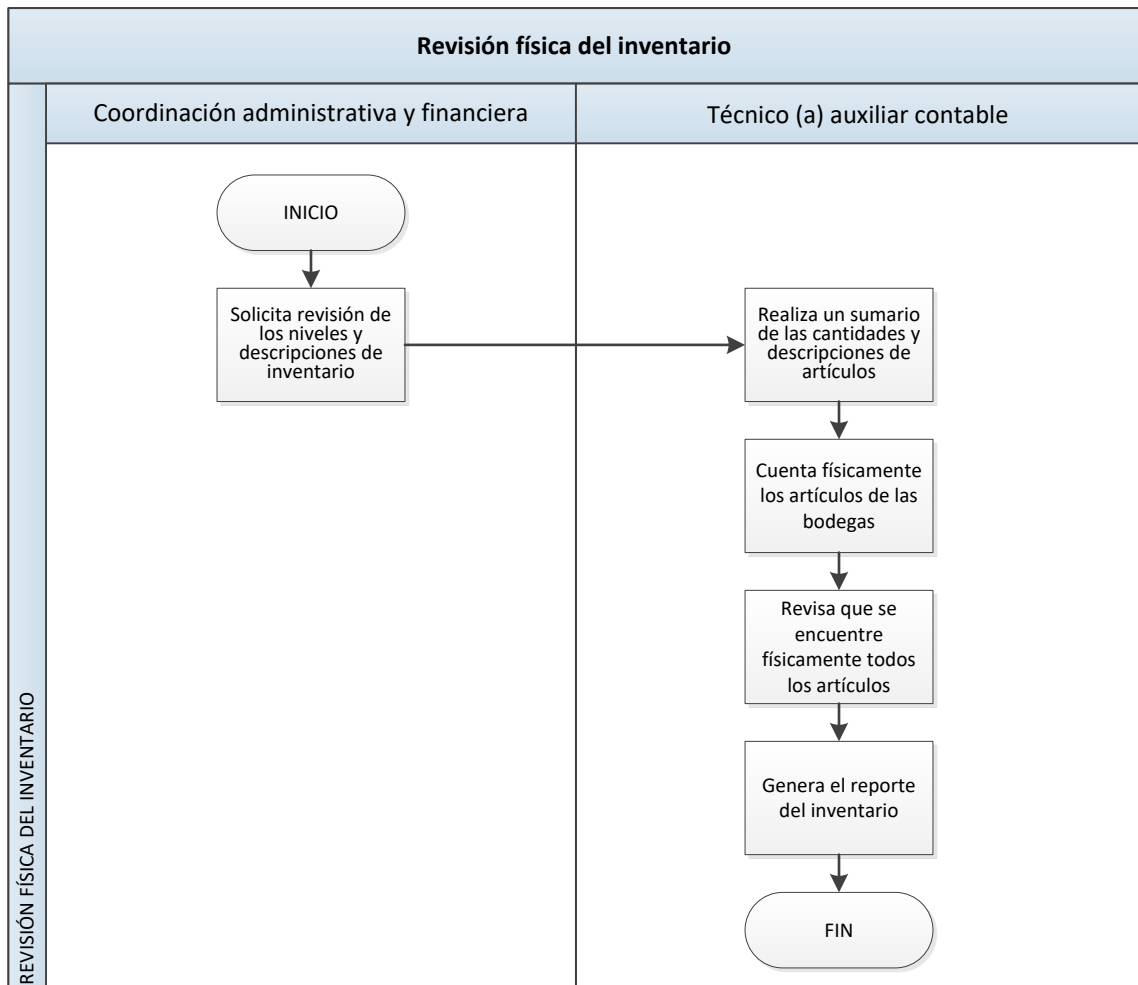
A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de revisión del inventario físico.

Figura 35. **Procedimiento de revisión del inventario físico**

Nombre del proceso:		Código: PC-07	
Revisión física del inventario		Fecha: julio 2018	
1. Descripción	Es el proceso que consta de la revisión física de los artículos que se tienen registrados en la base de datos de existencias en las instalaciones de Paz joven. Surge de la solicitud de la coordinación administrativa y financiera para la revisión de los artículos y finaliza con el reporte del técnico (a) auxiliar contable del resumen de las existencias asociadas a cada proyecto.		
2. Objetivo	Controlar el inventario de artículos y bienes que posee Paz Joven o cualquiera de sus proyectos y generar reportes y resúmenes de cantidades contables.		
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico (a) auxiliar contable. • Coordinación administrativa y financiera. 		
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • La revisión física del inventario debe dividirse por proyectos y a nivel organizacional. • La comparación de las cantidades físicas debe realizarse con el listado contable, resultado de las operaciones de ingreso y egreso de artículos. • Cualquier anomalía debe reportarse inmediatamente a las coordinaciones correspondientes, coordinación administrativa contable y dirección ejecutiva. 		
1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Coordinación administrativa y financiera	Solicita revisión de los niveles y descripciones de inventario Por requerimiento del proyecto, instrucciones directas de coordinación de proyecto, dirección ejecutiva, junta directiva o por cumplirse plazos prefichados, se solicita la revisión del inventario.	
2	Técnico (a) auxiliar contable	Realiza un sumario de las cantidades y descripciones de artículos Por medio de la base de datos actualizada, genera un reporte en números con descripciones y cantidades por proyecto de la disponibilidad de artículos en inventario.	

Continuación de la figura 35.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
3	Técnico (a) auxiliar contable	Cuenta físicamente los artículos de las bodegas Elabora un listado contando las cantidades reales de existencia de productos en bodegas.	
4	Técnico (a) auxiliar contable	Revisa que se encuentre físicamente todos los artículos Compara las cantidades físicas obtenidas con las cantidades teóricas de la base de datos actualizada.	
5	Técnico (a) auxiliar contable	Genera el reporte del inventario Genera un reporte con las cantidades y hallazgos encontrados. Lo traslada a la coordinación administrativa y financiera.	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.8. Solicitud de materiales para uso en actividades

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de solicitud de materiales para uso en actividades.

Figura 36. **Procedimiento de solicitud de materiales para uso en actividades.**

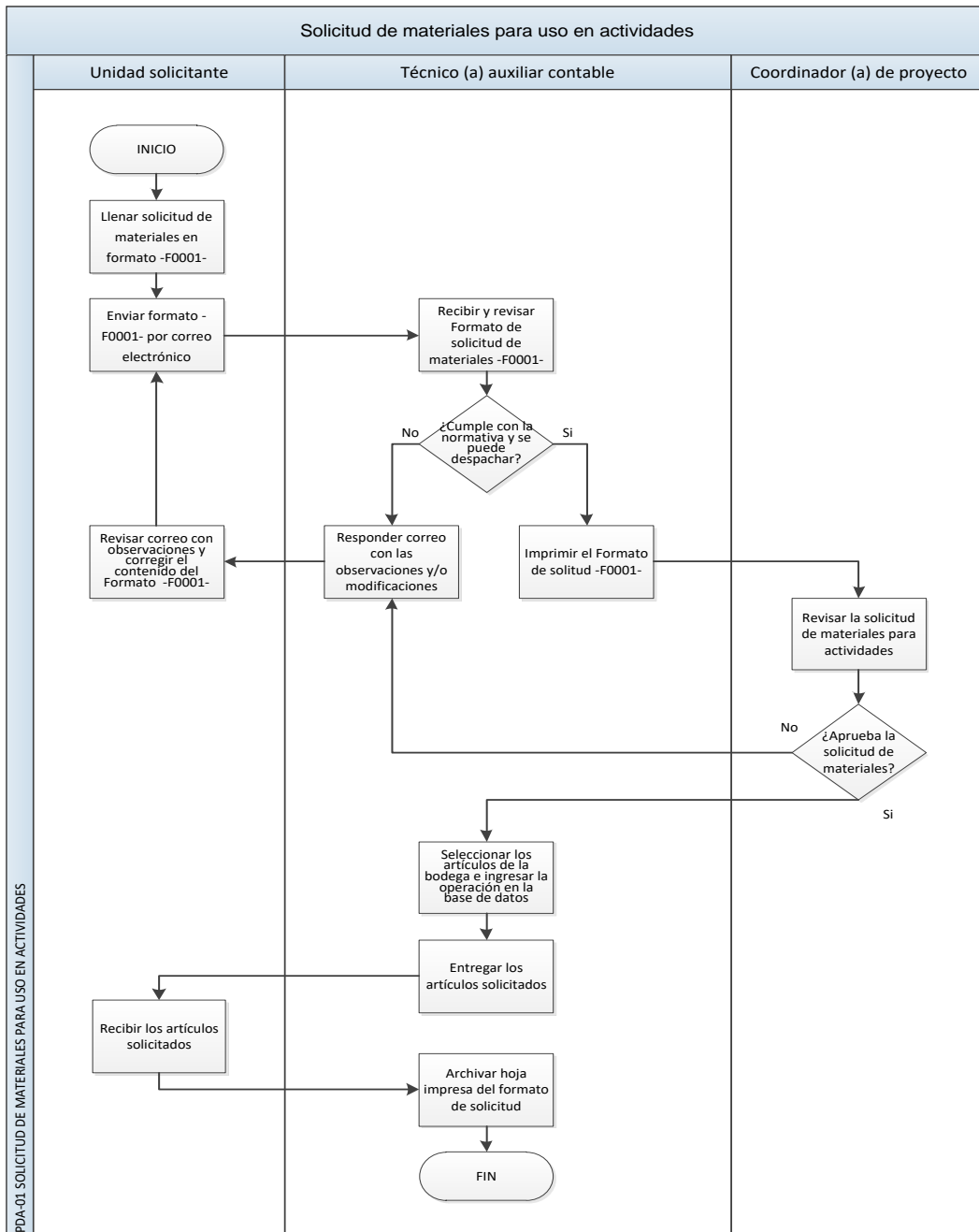
Nombre del procedimiento:		Código: PC-08
Solicitud de materiales para uso en actividades		Fecha: mayo 2018
1. Descripción	Es el procedimiento que permite proporcionar materiales didácticos, útiles, equipo o cualquier otro insumo necesario para la ejecución correcta de las actividades planificadas y desarrolladas por el personal de Paz Joven Guatemala. Surge de la requisición por parte de un encargado y culmina con la entrega de los recursos solicitados.	
2. Objetivo	Proporcionar los recursos necesarios para la realización de las diversas actividades planificadas.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico (a) auxiliar contable. • Técnicos (as) de campo. • Asistentes técnicos de proyectos. • Coordinadores (as) de proyectos. 	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Las unidades solicitantes deben ser técnicos(as) de campo, asistentes técnicos de proyectos o coordinadores(as) de proyectos. Cualquier otra persona que requiera solicitar recursos debe hacerlo por medio de las unidades antes mencionadas, salvo por orden de junta directiva. • El formato de requisición que debe utilizarse es el F001 (<i>ver anexos</i>). • El técnico(a) auxiliar contable es el encargado de publicar y actualizar el formato F001 para su fácil acceso. • El técnico(a) auxiliar contable es el encargado archivar y mantener el orden de los formatos F001 despachados y firmados. • Las requisiciones deben enviarse únicamente vía correo electrónico. No debe hacerse por ningún tipo de mensaje instantáneo o red social. • Cada requisición debe enviarse con copia a los coordinadores(as) de proyectos. • Las requisiciones deben tener un plazo anticipado mínimo de 5 días hábiles, salvo por orden de junta directiva. • Toda la información referente a la solicitud y cualquier observación debe agregarse dentro del formato de solicitud F001. Cualquier observación adicional que se envíe por otra vía o se redacte dentro del mensaje del correo no se tomará en cuenta. • Para los artículos que se prestan para uso temporal (equipo de cómputo, cañonera, impresora, etc.) debe realizarse además el procedimiento para entrega de mobiliario y equipo. 	

Continuación de la figura 36.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Unidad solicitante	Llenar solicitud de materiales en formato -F001- Se llena el formato F001 con los datos del listado de materiales o recursos planificados en las actividades.	Formato de solicitud -F001-
2	Unidad solicitante	Enviar formato de solicitud de materiales -F001- por correo electrónico Se adjunta el archivo generado en el paso 1 y se envía al correo electrónico de administración.	Formato de solicitud -F001-
3	Técnico (a) auxiliar contable	Recibir y revisar formato de solicitud de materiales -F001- Revisa que el formato y correo se encuentren según las especificaciones de formato y correo que contempla el apartado de la normativa.	Formato de solicitud -F001-
4	Técnico (a) auxiliar contable	¿El formato de solicitud -F001- cumple con la normativa y se pueden despachar los artículos? Compara si el formato de solicitud -F001- cumple con la normativa. Compara las existencias y disponibilidad de los artículos con la base de datos. Si: sigue al paso 7. No: sigue al paso 5.	Formato de solicitud -F001-
5	Técnico (a) auxiliar contable	Responder correo con las observaciones y/o modificaciones Redacta una respuesta breve vía correo electrónico con las observaciones del formato y su contenido.	Formato de solicitud -F001-
6	Unidad solicitante	Revisar correo con observaciones y corregir el contenido del formato de solicitud -F001- Según las observaciones indicadas por el técnico (a) auxiliar contable, realiza las correcciones según la normativa. Regresa al paso 2.	Formato de solicitud -F001-
7	Técnico (a) auxiliar contable	Imprimir el formato de solicitud -F001- Imprime el formato de solicitud proveniente del correo enviado por la unidad solicitante.	
8	Coordinador (a) de proyecto	Revisar la solicitud de materiales para actividades Compara el contenido de la solicitud de los artículos, fechas y observaciones adicionales con la planificación aprobada de la actividad del proyecto.	Formato de solicitud -F001-
9	Coordinador (a) de proyecto	¿Aprueba la solicitud de materiales? Si: sigue al paso 11. No: regresa al paso 5.	Formato de solicitud -F001-
10	Técnico (a) auxiliar contable	Seleccionar los artículos de la bodega e ingresar la operación en la base de datos Con el listado de artículos, los selecciona físicamente de bodega y registra la transacción en la base de datos. Arma el o los paquetes de entrega.	Formato de solicitud -F001-
11	Técnico (a) auxiliar contable	Entregar los artículos solicitados Hace entrega física de los paquetes y firma en el espacio asignado en el formato dejando constancia de la transacción.	Formato de solicitud -F001-
12	Unidad solicitante	Recibir los artículos solicitados Recibe y revisa todos los artículos. Firma de conformidad con la transacción en el espacio correspondiente del formato.	Formato de solicitud -F001-

Continuación de la figura 36.

13	Técnico (a) auxiliar contable	Archivar hoja impresa del formato de solicitud Guarda la hoja impresa y firmada de la solicitud de materiales en el orden funcional que considere.	Formato de solicitud -F001
FIN DEL PROCEDIMIENTO			



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.9. Entrega de mobiliario y equipo

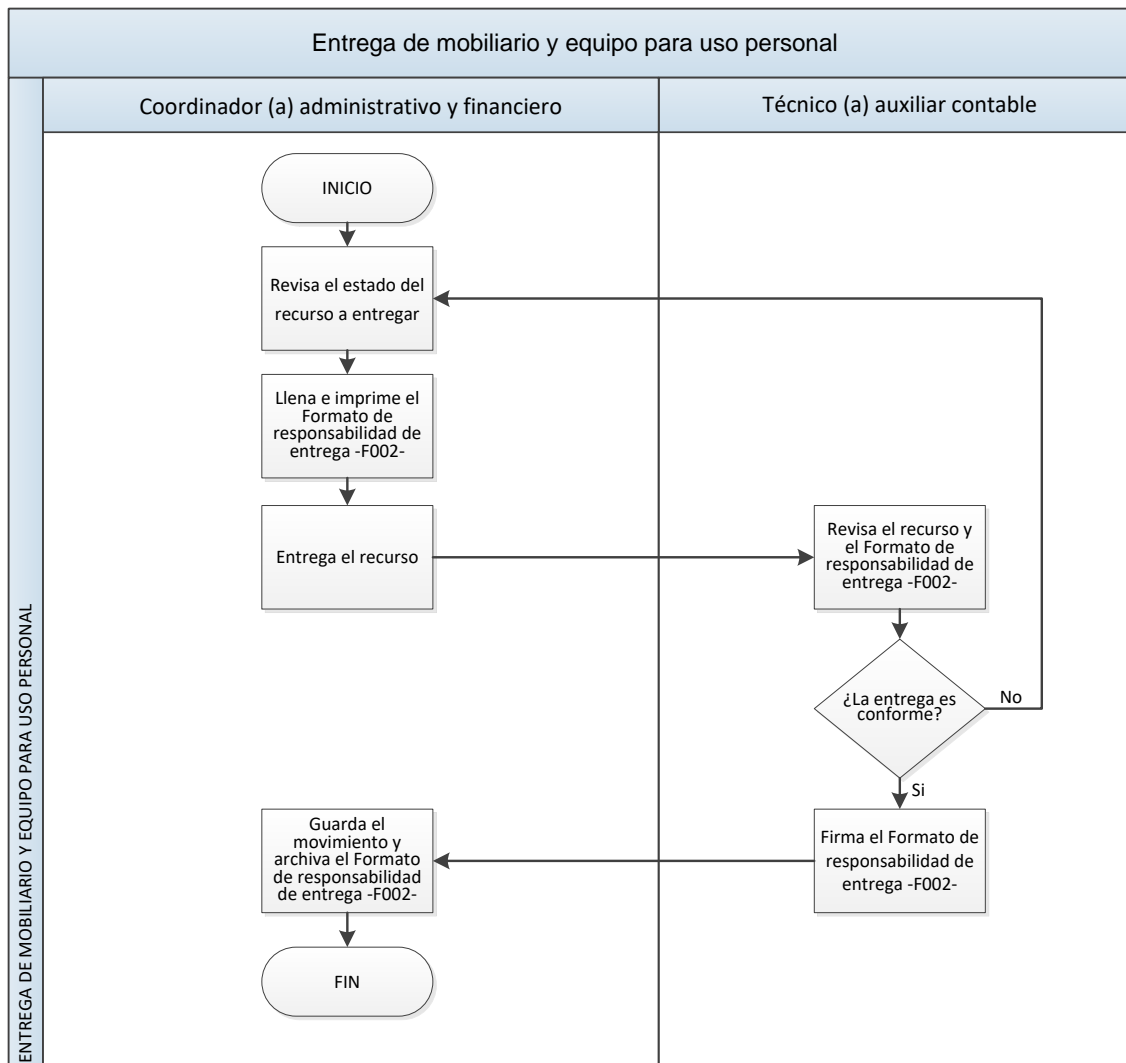
A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de entrega de mobiliario y equipo.

Figura 37. **Procedimiento de entrega de mobiliario y equipo**

Nombre del procedimiento:		Código: PC-09	
Entrega de mobiliario y equipo		Fecha: julio 2018	
1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Coordinador (a) administrativo y financiero	Revisa el estado del recurso a entregar Según el requerimiento del recurso solicitado, revisa su disponibilidad, características y estado físico.	
2	Coordinador (a) administrativo y financiero	Llena e imprime el formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo -F002- Con las características obtenidas en la actividad anterior, describe el nombre, marca, modelo o cualquier otro identificador clave del bien y las características físicas como colores, tamaños, deterioros o defectos. Llena el formato -F002- con esta información. Imprime el archivo.	Formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo -F002-
3	Coordinador (a) administrativo y financiero	Entrega el recurso solicitado Extrae los recursos de las bodegas y hace la entrega física de los bienes al solicitante o responsable del préstamo junto con el Formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo -F002-.	Formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo -F002-
4	Coordinador (a) administrativo y financiero	Revisa el recurso y el formato de responsabilidad de entrega -F002- Revisa que el estado físico del recurso se encuentre según las condiciones descritas en el formato -F002-. <i>Observaciones: La revisión debe ser minuciosa para evitar inconvenientes.</i>	Formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo -F002-
5	Responsable del préstamo	¿La entrega es conforme? Si: sigue a la actividad 6. No: regresa a la actividad 1.	Formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo -F002-
6	Responsable del préstamo	Firma el Formato de responsabilidad de entrega -F002- Recibe el recurso y firma la hoja comprometiéndose con las condiciones descritas en el formato.	Formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo -F002-

Continuación de la figura 37.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
7	Coordinador (a) administrativo y financiero	Guarda el movimiento y archiva el Formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo - F002- Archiva en los registros digitales y la hoja firmada.	Formato de responsabilidad de entrega de mobiliario y equipo -F002-
FIN DEL PROCEDIMIENTO			



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.10. Devolución de materiales no utilizados

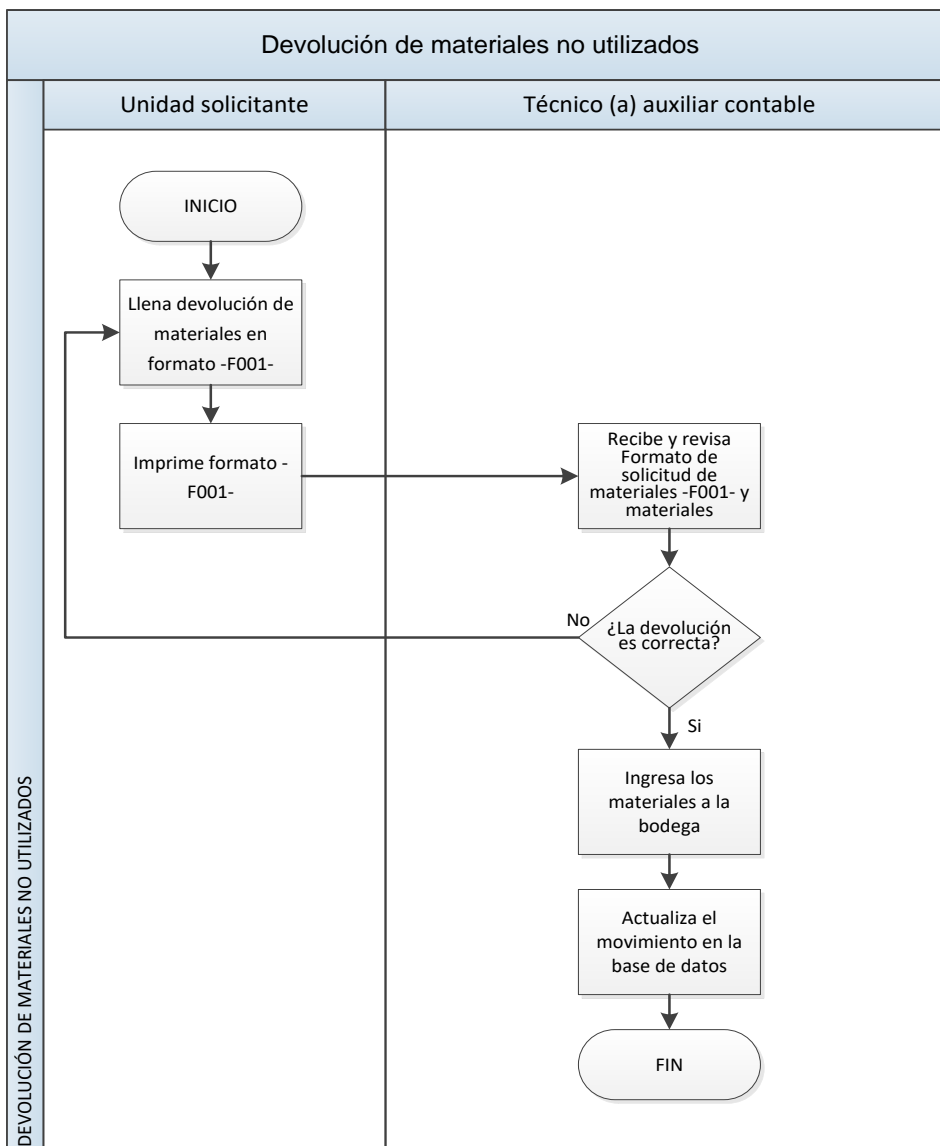
A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de devolución de materiales no utilizados

Figura 38. **Procedimiento de devolución de materiales no utilizados**

Nombre del procedimiento:		Código: PC-10	
Devolución de materiales no utilizados		Fecha: julio 2018	
1. Descripción	Es el proceso que detalla las actividades para la devolución de materiales no utilizados, sobrantes o que puedan ser reutilizables para el proyecto, siempre y cuando no tengan deterioros significativos. Inicia con la recepción del formato F001 y los materiales devueltos y finaliza con la devolución física a las bodegas y la actualización del movimiento.		
2. Objetivo	Registrar la devolución de materiales no utilizados manteniendo el orden y la actualización de los niveles de inventario.		
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico (a) auxiliar contable • Técnico (a) de campo • Coordinador (a) de proyecto 		
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • La unidad solicitante puede ser técnico (a) de campo, coordinador (a) de proyecto o cualquier otro que designe este último. • Este procedimiento debe utilizarse para la devolución de materiales solicitados para actividades los cuales no hayan sido utilizados o por su naturaleza pueden ser reutilizados. • El responsable de la devolución es quien realizó la solicitud de materiales. • El formato para la devolución de materiales que se debe de utilizar es el -F001- • Los materiales que tengan usos parciales, totales o destructivos no deben ingresar a las bodegas, sino que deben ser reciclados, por tanto, no deben ser incluidos en el formato de devolución. • La devolución es presencial y se debe contabilizar con los dos encargados presentes. 		
1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Unidad solicitante	Llena devolución de materiales en formato F001 Según las cantidades no utilizadas llena el formato F001, describiendo los nombres de los artículos y cantidades.	
2	Unidad solicitante	Imprime formato F001 Imprime el listado de los materiales de devolución generados en el paso anterior. Firma el formato de entrega.	
3	Técnico (a) auxiliar contable	Recibe y revisa el formato de solicitud de materiales F001 Compara los materiales devueltos con las cantidades y descripciones mostradas en el formato.	
4	Técnico (a) auxiliar contable	¿La devolución es correcta? Si: firma de recibido. Sigue a la actividad 5.	

Continuación de la figura 38.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
		No: regresa a la actividad 1.	
5	Técnico (a) auxiliar contable	Ingresar los materiales a la bodega Ordena los materiales en los lugares correspondientes según proyecto y tipo.	
6	Técnico (a) auxiliar contable	Actualiza el movimiento en la base de datos Ingresar el movimiento de ingreso en la base de datos.	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.11. Cotización

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de cotización.

Figura 39. **Procedimiento de cotización**

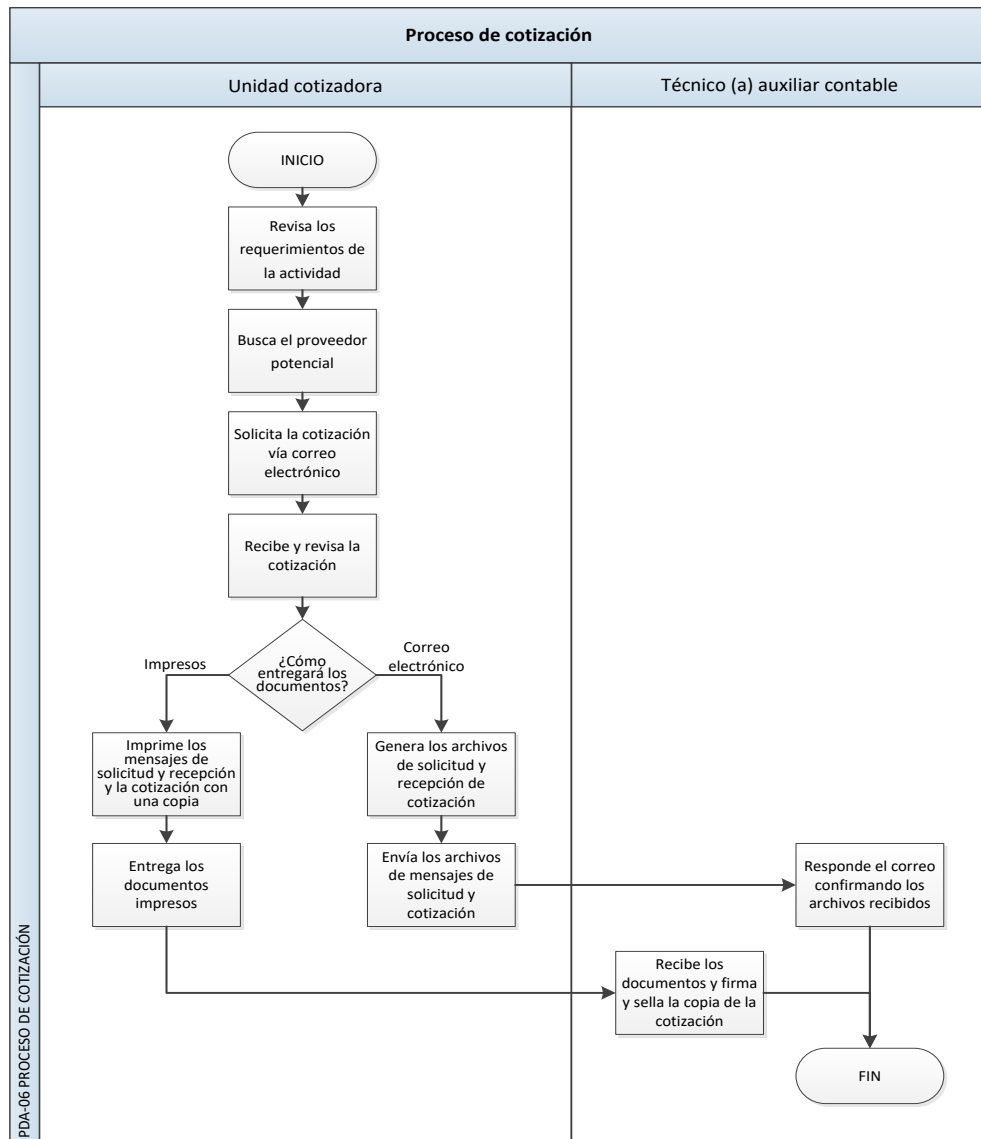
Nombre del proceso:		Código: PC-11
Cotización		Fecha: junio 2018
1. Descripción	Es el proceso que especifica los requerimientos administrativos de cotización y los datos necesarios para la decisión de compra. El proceso es necesario para las compras destinadas a la ejecución de las actividades planificadas. Comienza con los requerimientos propuestos en la planificación de la actividad y culmina con el envío de la documentación que respalda las cotizaciones previo a la decisión de compra.	
2. Objetivo	Definir los requerimientos de compra para tener respaldo trazable y criterios tangibles de decisión.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntarios (as), técnicos (as) de campo, técnico (a) auxiliar contable, coordinadores (as) de proyectos o cualquier persona autorizada por las coordinaciones de proyectos. 	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Puede realizar el proceso de cotización: voluntarios (as), técnicos (as) de campo, técnico (a) auxiliar contable, coordinadores (as) de proyectos o cualquier persona que tenga relación laboral con Paz Joven Guatemala, autorizada por la o el coordinador de proyecto al que pertenece la compra. • Este proceso puede realizarse antes o en paralelo a la elaboración de la planificación de la actividad. Se exceptúan las autorizaciones directas por parte de las y los coordinadores de proyecto. • Para compras menores, de hasta Q 3 999,99 debe solicitarse al menos una cotización y enviarse con toda la documentación. Se puede exceptuar siempre y cuando se razone por motivos de sector económico informal, cantidad, criterio de contexto, entre otros. • Para compras de Q 4 000,00 o más, debe solicitarse al menos tres cotizaciones y enviarse con toda la documentación de cada una, a excepción que la dirección ejecutiva lo indique por medio verbal o escrito. • El proceso de cotización debe completarse al adjuntar en un correo o presentar físicamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Impresión del mensaje vía correo electrónico donde se solicitó la cotización. ○ Impresión del correo donde el proveedor adjunta la cotización. ○ Impresión de la cotización enviada por el proveedor. <p>Si la cotización se envía por correo electrónico, debe adjuntarse en el mismo formato enviado por el proveedor sin realizar ningún cambio de formato o contenido.</p>	

Continuación de la figura 39.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Encargado de la cotización	Revisa los requerimientos de la actividad Según las características, lugar, hora y otros aspectos de la planificación, determina los productos, artículos, servicios, transportes, alimentación o cualquier otro necesario para realizar la actividad.	Planificación de la actividad
2	Encargado de la cotización	Busca el proveedor potencial Busca proveedores que cumplan con las características idóneas de productos o servicios.	Listado de proveedores de Paz Joven Guatemala
3	Encargado de la cotización	Solicita la cotización vía correo electrónico Se envía un mensaje electrónico a la dirección de correo del proveedor solicitando la cotización por los productos o servicios requeridos, y toda la información necesaria para la transacción.	
4	Encargado de la cotización	Recibe y revisa la cotización Compara que en la cotización se encuentren todos los productos o servicios solicitados, cantidades y todas las demás características con la solicitud.	Cotización de compra
5	Encargado de la cotización	¿Cómo entregará los documentos? Impresos: sigue al paso 6. Correo electrónico: sigue al paso 9.	
6	Encargado de la cotización	Imprime los mensajes de solicitud y recepción y la cotización con una copia Imprime en hojas bond tamaño carta.	Copia de solicitud, recepción y cotización.
7	Encargado de la cotización	Entrega los documentos impresos Entrega la impresión de los mensajes y la cotización a la administración o, bajo autorización, a la o el coordinador del proyecto.	Copia de solicitud, recepción y cotización.
8	Técnico (a) auxiliar contable / Coordinador (a) de proyecto	Recibe los documentos y firma y sella la copia de la cotización Recibe los documentos y firma y sella de recibido en la primera página de la cotización, indicando la fecha.	Copia de solicitud, recepción y cotización.
FIN DEL PROCESO			
9	Encargado de la cotización	Genera los archivos de solicitud y recepción de cotización Genera los archivos en formato PDF que contenga los mensajes electrónicos de solicitud y recepción de cotización.	Archivo en formato PDF

Continuación de la figura 39.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
10	Encargado de la cotización	Envía los archivos de mensajes de solicitud y cotización Redacta un correo adjuntando los archivos en PDF generados en el paso anterior y la cotización.	Archivo en formato PDF
11	Técnico (a) auxiliar contable	Responde el correo confirmando los archivos recibidos Firma al final de la planificación para completar la aprobación de la planificación de la actividad.	
FIN DEL PROCESO			



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.12. Compra de bienes, productos o servicios

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de compra de bienes, productos o servicios.

Figura 40. **Procedimiento de compra de bienes, productos o servicios**

Nombre del procedimiento:		Código: PC-12
Compra de bienes, productos o servicios		Fecha: junio 2018
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla los pasos para la compra de uno o varios artículos, bienes o servicios utilizados para las diferentes actividades de la asociación. Inicia con la planificación de las actividades, sus insumos necesarios y el proceso de cotizaciones y culmina con el archivado de la documentación de pago de la transacción.	
2. Objetivo	Adquirir los bienes, artículos o servicios necesarios para la realización de las diferentes actividades que realiza Paz Joven Guatemala con registros claros y trazables.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntarios (as) • Técnicos (as) de campo • Técnico (a) auxiliar contable • Coordinadores (as) de proyectos • Miembros de junta directiva 	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los voluntarios pueden realizar compras menores a Q 4 000,00 siempre y cuando tengan autorización directa de los técnicos (as) de campo y coordinadores (as) de proyectos correspondientes. • Para las compras elaboradas por los (as) coordinadores (as) de proyecto deben realizarse el procedimiento de compra de bienes, productos y servicios por coordinadores (as) de proyecto. • Se requiere una cotización como mínimo en cada compra, sin embargo, se puede exceptuar siempre y cuando se razone por motivos de sector económico informal, cantidad, criterio de contexto, entre otros. • Para realizar la o las cotizaciones, revisar el apartado proceso de cotización. • Las planificaciones de actividades deben enviarse como antes de las 11:59 p.m. del domingo de cada semana para que el proceso pueda realizarse en la semana siguiente. Si se entrega después del plazo indicado el proceso se realizará hasta la semana siguiente. • Los depósitos, transferencias o entregas de cheques deben realizarse en 6 o menos días hábiles. • Es responsabilidad del comprador verificar el régimen tributario del proveedor con éste, e informar al departamento administrativo y contable si debe haber retención de ISR. 	

Continuación de la figura 40.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Realiza la cotización de la compra El responsable de planificar la actividad verifica con el o los proveedores, que según su criterio cumplan con los requerimientos necesarios; precios, cantidades, calidades y demás factores influyentes.	Cotización de compra
2	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Elabora la planificación de la actividad Realiza la planificación con los formatos actualizados de cada proyecto según el criterio correspondiente.	Planificación de la actividad
3	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Envía la planificación de la actividad al correo de contabilidad Se adjunta el archivo de la planificación de la actividad vía correo electrónico a la dirección de administración.	Planificación de la actividad
4	Técnico (a) auxiliar contable	Recibe y revisa la información y formatos de planificación Descarga el archivo de la planificación de la actividad del correo y revisa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Información general. ○ Formatos de proyecto actualizado. ○ Alimentación, hospedaje, transporte (en caso lo tenga) que se encuentre bajo los lineamientos de la asociación. 	Planificación de la actividad
5	Técnico (a) auxiliar contable	¿La planificación cumple con los requisitos del proyecto? Si: sigue al paso 6. No: regresa al paso 1.	Planificación de la actividad
6	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Traslada la planificación de la actividad al coordinador (a) de proyecto Imprime la planificación descargada en el paso 4, y lo trasladada físicamente al coordinador (a) del proyecto correspondiente.	Planificación de la actividad
7	Coordinador (a) de proyecto	Revisa la planificación de la actividad Revisa que se encuentre el contenido mínimo (descrito en el paso 2) y el contenido en general según los criterios de Paz Joven Guatemala y los propios del proyecto al que pertenece.	Planificación de la actividad
8	Coordinador (a) de proyecto	¿Cumple con los criterios de aprobación? No: sigue al paso 9. Si: sigue al paso 11.	Planificación de la actividad

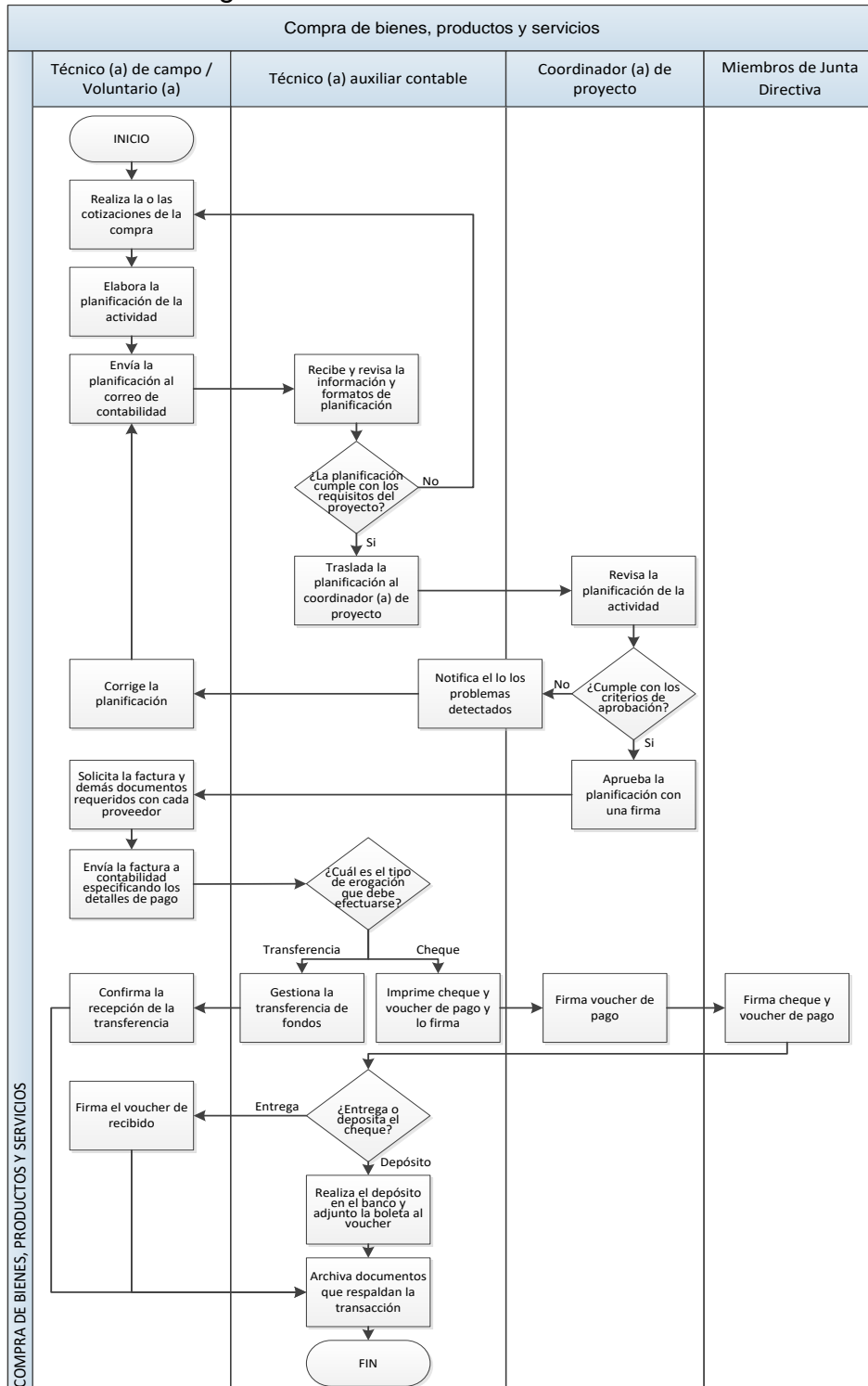
Continuación de la figura 40.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
9	Coordinador (a) de proyecto / Técnico (a) auxiliar contable	Notifica el o los problemas detectados El técnico (a) auxiliar contable redacta un correo describiendo los problemas detectados por el coordinador (a) de proyecto en respuesta a la planificación de la actividad.	Planificación de la actividad
10	Técnico (a) auxiliar contable	Corrige la planificación de la actividad Con la información proporcionada en el paso anterior, corrige los problemas detectados. Regresa al paso 3.	Planificación de la actividad
11	Técnico (a) auxiliar contable	Aprueba la planificación con una firma Firma al final de la planificación para completar la aprobación de la planificación de la actividad.	Planificación de la actividad
12	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Solicita la factura y demás documentos requeridos con cada proveedor Realiza el trato con el o los proveedores confirmando la información de cantidades y fechas. Además, solicita la factura y documentos que sean necesarios para respaldar la transacción.	Factura de compra
13	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Envía la o las facturas a contabilidad, especificando los detalles de pago Envía la o las facturas o copias adjuntas al correo de contabilidad utilizando la misma cadena de correos. En el mismo mensaje, redacta los detalles de la transacción como forma de pago, condiciones de entrega o cualquier otro dato relevante.	Factura de compra
14	Técnico (a) auxiliar contable	¿Cuál es el tipo de erogación que debe efectuarse? Revisa el correo con los detalles de compra y el tipo de erogación. Transferencia: sigue al paso 15. Cheque: sigue al paso 17.	Planificación de la actividad
15	Técnico (a) auxiliar contable	Gestiona la transferencia de fondos Revisa los montos en un cuadro resumen de número de cuenta, cantidades y descripción. Llena el formato de solicitud de para la transferencia y traslada la información al encargado (a) de la banca virtual.	
16	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Confirma la recepción de la transferencia Envía la confirmación de la transacción con una copia del estado de cuenta bancario, mensaje de recibido o captura de pantalla con la firma digital o un escaneo de la firma. Sigue al paso 23.	Copia de transacción
17	Técnico (a) auxiliar contable	Imprime cheque y <i>voucher</i> de pago y lo firma	Solicitud de impresión de

Continuación de la figura 40.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
		Con la información de la factura o el encargado de la compra y la planificación de la actividad, llena el formato de solicitud de impresión de cheque y gestiona los permisos, imprime el cheque de pago y el voucher en el formato vigente. Sigue al paso 23.	cheque, cheque, voucher de pago
18	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Firma voucher de pago Revisa los datos del cheque y la actividad y firma el <i>voucher</i> aprobando el pago.	<i>Voucher</i> de pago
19	Miembros de junta directiva	Firma cheque y voucher de pago Revisa los datos del <i>voucher</i> de pago y el cheque. Firma de aprobado.	Cheque, <i>voucher</i> de pago
20	Técnico (a) auxiliar contable	¿Entrega o deposita el cheque? Entrega: sigue al paso 21. Depósito: sigue al paso 22.	Planificación de la actividad
21	Técnico (a) auxiliar contable	Firma el voucher de pago de recibido Coloca la firma de recibido en el espacio correspondiente del <i>voucher</i> de pago. Sigue al paso 23.	<i>Voucher</i> de pago
22	Técnico (a) auxiliar contable	Realiza el depósito en el banco y adjunta la boleta al voucher Con el número de cuenta y nombre, realiza el depósito en el banco correspondiente. Adjunta la boleta original al <i>voucher</i> de pago. Sigue al paso 23.	<i>Voucher</i> de pago, comprobante de depósito
23	Técnico (a) auxiliar contable	Archiva documentos que respaldan la transacción Adjunta todos los documentos utilizados en el procedimiento o cualquier otro que respalde la decisión de compra y las transacciones.	<i>Voucher</i> de pago, copia de cheque, boleta de depósito, planificación de la actividad, facturas, planillas
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Continuación de la figura 40.



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.13. Compra de bienes, productos y servicios por coordinadores (as) de proyecto

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de compra de bienes, productos y servicios por coordinadores (as) de proyecto.

Figura 41. **Procedimiento de compra de bienes, productos y servicios por coordinadores (as) de proyecto**

Nombre del procedimiento:		Código: PC-13
Compra de bienes, productos y servicios por coordinadores (as) de proyecto		Fecha: junio 2018
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla los pasos para la compra de uno o varios artículos, bienes o servicios utilizados para las diferentes actividades de la asociación que realizan los coordinadores (as) de proyecto. Inicia con la planificación o requerimiento de las actividades, sus insumos necesarios y el proceso de cotizaciones y culmina con el archivado de la documentación de pago de la transacción.	
2. Objetivo	Adquirir los bienes, artículos o servicios necesarios para la realización de las diferentes actividades que realiza Paz Joven Guatemala con registros claros y trazables.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado (a) de compra • Técnico (a) auxiliar contable • Coordinadores (as) de proyectos • Miembros de junta directiva 	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los encargados de la compra son delegados directamente por los coordinadores (as) de proyecto. Si no se asigna a ninguno, la responsabilidad de cotización y compra recae en el área administrativa y contable. • Para las compras elaboradas por voluntarios (as), técnicos (as) de campo o cualquier otra persona debe de seguirse el procedimiento de compra de bienes, productos y servicios. • Se requiere una cotización como mínimo en cada compra, sin embargo, se puede exceptuar siempre y cuando se razone por motivos de sector económico informal, cantidad, criterio de contexto, entre otros. • Para realizar la o las cotizaciones, revisar el apartado proceso de cotización. • Es responsabilidad del responsable de la compra verificar el régimen tributario del proveedor con éste, e informar al departamento administrativo y contable si debe haber retención de ISR. 	

Continuación de la figura 41.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Coordinador (a) de proyecto	Solicita los bienes, productos o servicios El coordinador con base en la planificación de la actividad, requerimiento o cualquier motivo de compra que establezca solicita al responsable de la compra el o los bienes, productos o servicios, especificando los detalles.	
2	Encargado (a) de compras	Realiza la cotización de la compra El responsable de la compra verifica con el o los proveedores, que según su criterio cumplan con los requerimientos necesarios; precios, cantidades, calidades y demás factores influyentes.	Cotización de compra
3	Encargado (a) de compras	Envía la o las cotizaciones con la documentación correspondiente El encargado (a) de compra envía la cotización o la entrega impresa.	Cotización de compra
4	Técnico (a) auxiliar contable	Recibe y revisa la o las cotizaciones y la documentación Revisa que la cotización cumpla con los requerimientos establecidos por el proyecto al que pertenece la compra, y que se encuentre la documentación correspondiente.	Cotización de compra
5	Técnico (a) auxiliar contable	¿La o las cotizaciones cumplen con los requisitos? Si: sigue al paso 6. No: repite el proceso de cotización. Regresa al paso 1.	Cotización de compra
6	Técnico (a) auxiliar contable	¿La o las cotizaciones cumplen con los requisitos? Si: sigue al paso 7. No: repite el proceso de cotización. Regresa al paso 1.	Cotización de compra
7	Técnico (a) de campo	Traslada la o las cotizaciones al coordinador (a) de proyecto Imprime la planificación descargada en el paso 4, y lo trasladada físicamente al coordinador (a) del proyecto correspondiente.	Cotización de compra
8	Coordinador (a) de proyecto	Revisa la o las cotizaciones Revisa las características de las cotizaciones, según criterios de calidad, precio y proveedor.	Cotización de compra
9	Coordinador (a) de proyecto	¿Cumple con los criterios de aprobación? No: sigue al paso 10. Si: sigue al paso 12.	Cotización de compra
10	Coordinador (a) de proyecto / Técnico (a) auxiliar contable	Notifica el o los problemas detectados El técnico (a) auxiliar contable redacta un correo describiendo los problemas detectados por el coordinador (a) de proyecto en respuesta a la planificación de la actividad.	Cotización de compra

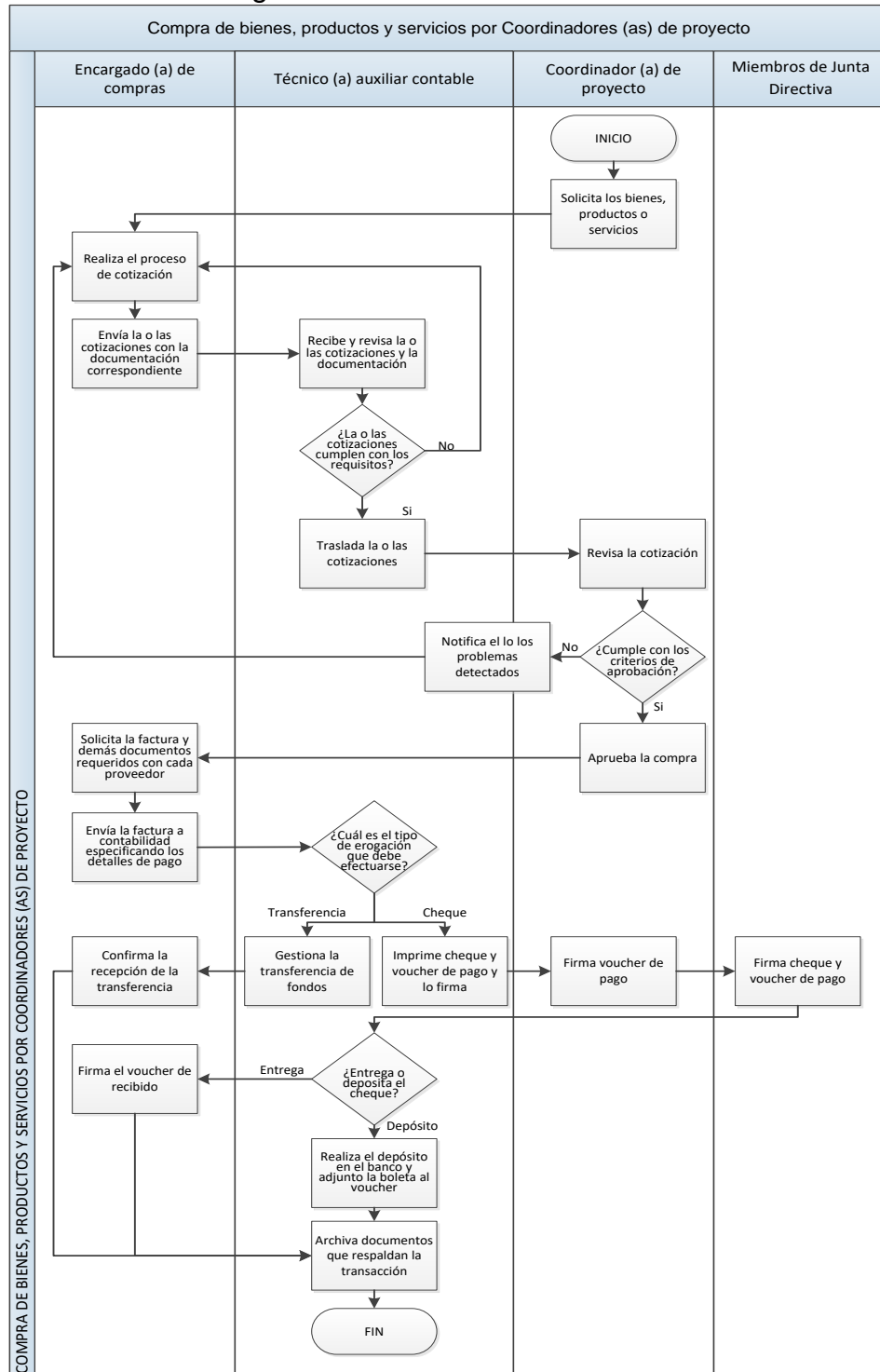
Continuación de la figura 41.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
11	Técnico (a) auxiliar contable	Corrige la planificación de la actividad Con la información proporcionada en el paso anterior, corrige los problemas detectados. Regresa al paso 2.	Cotización de compra
12	Técnico (a) auxiliar contable	Aprueba la planificación con una firma Firma al final de la planificación para completar la aprobación de la planificación de la actividad.	Cotización de compra
13	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Solicita la factura y demás documentos requeridos con cada proveedor Realiza el trato con el o los proveedores confirmando la información de cantidades y fechas. Además, solicita la factura y documentos que sean necesarios para respaldar la transacción.	Factura de compra
14	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Envía la o las facturas a contabilidad, especificando los detalles de pago Envía la o las facturas o copias adjuntas al correo de contabilidad utilizando la misma cadena de correos. En el mismo mensaje, redacta los detalles de la transacción como forma de pago, condiciones de entrega o cualquier otro dato relevante.	Factura de compra
15	Técnico (a) auxiliar contable	¿Cuál es el tipo de erogación que debe efectuarse? Revisa el correo con los detalles de compra y el tipo de erogación. Transferencia: sigue al paso 16. Cheque: sigue al paso 18.	Planificación de la actividad
16	Técnico (a) auxiliar contable	Gestiona la transferencia de fondos Revisa los montos en un cuadro resumen de número de cuenta, cantidades y descripción. Llena el formato de solicitud de para la transferencia y traslada la información al encargado (a) de la banca virtual.	
17	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Confirma la recepción de la transferencia Envía la confirmación de la transacción con una copia del estado de cuenta bancario, mensaje de recibido o captura de pantalla con la firma digital o un escaneo de la firma. Sigue al paso 24.	Copia de transacción
18	Técnico (a) auxiliar contable	Imprime cheque y voucher de pago y lo firma Con la información de la factura o el encargado de la compra y la planificación de la actividad, llena el formato de solicitud de impresión de cheque y gestiona los permisos, imprime el cheque de pago y el voucher en el formato vigente. Sigue al paso 24.	Solicitud de impresión de cheque, cheque, voucher de pago

Continuación de la figura 41.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
19	Técnico (a) de campo / Voluntario (a)	Firma voucher de pago Revisa los datos del cheque y la actividad y firma el <i>voucher</i> aprobando el pago.	<i>Voucher</i> de pago
20	Miembros de junta directiva	Firma cheque y voucher de pago Revisa los datos del <i>voucher</i> de pago y el cheque. Firma de aprobado.	Cheque, <i>voucher</i> de pago
21	Técnico (a) auxiliar contable	¿Entrega o deposita el cheque? Entrega: sigue al paso 22. Depósito: sigue al paso 23.	Planificación de la actividad
22	Técnico (a) auxiliar contable	Firma el voucher de pago de recibido Coloca la firma de recibido en el espacio correspondiente del <i>voucher</i> de pago. Sigue al paso 24.	<i>Voucher</i> de pago
23	Técnico (a) auxiliar contable	Realiza el depósito en el banco y adjunta la boleta al voucher Con el número de cuenta y nombre, realiza el depósito en el banco correspondiente. Adjunta la boleta original al <i>voucher</i> de pago. Sigue al paso 24.	<i>Voucher</i> de pago, comprobante de depósito
24	Técnico (a) auxiliar contable	Archiva documentos que respaldan la transacción Adjunta todos los documentos utilizados en el procedimiento o cualquier otro que respalde la decisión de compra y las transacciones.	<i>Voucher</i> de pago, copia de cheque, boleta de depósito, planificación de la actividad, facturas, planillas
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Continuación de la figura 41.



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.14. Contratación de proveedor preferente

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento de contratación de proveedor preferente.

Figura 42. **Procedimiento de contratación de proveedor preferente**

Nombre del procedimiento:		Código: PC-14
Contratación de proveedor preferente		Fecha: julio 2018
1. Descripción	Es el procedimiento que detalla los pasos para la contratación de proveedores preferentes para compras del mismo tipo de productos (como materiales de librería, material publicitario e impreso, hoteles, agencias de viajes, entre otros), pactando las condiciones por períodos definidos aumentando la eficiencia de los procesos de compras. Inicia con la solicitud a junta directiva para la autorización y finaliza con la contratación del proveedor.	
2. Objetivo	Pactar convenios con proveedores idóneos en los tipos de productos necesarios para mejorar la eficiencia en los procesos de compras.	
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de compras • Junta directiva • Coordinadores (as) de proyectos • Dirección ejecutiva 	
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso parte de la necesidad detectada por cualquiera de los integrantes del comité de compras para procurar la contratación de un proveedor preferente. • El comité de compras debe estar formado por la dirección ejecutiva, los coordinadores (as) de proyectos que considere necesario esta y un delegado de la coordinación administrativa y financiera. • La junta directiva es la única encargada de autorizar la contratación de los proveedores preferentes. • El plazo del contrato no debe ser mayor de un año. • Para el proceso de divulgación de TDR debe buscarse proveedores que tengan, a criterio del comité de compras, productos y servicios de similar calidad y precio. • Se debe enviar al menos a 4 proveedores la propuesta de la contratación y TDR. • Se debe publicar en algún medio público la oferta de contratación. Se puede realizar en redes sociales oficiales de la asociación, diarios electrónicos o cualquier otro que se considere pertinente. • La divulgación de los TDR debe ser de al menos 10 días hábiles a partir del primer anuncio público y cada proveedor tiene la misma cantidad de días para entregar toda la documentación solicitada. 	

Continuación de la figura 42.

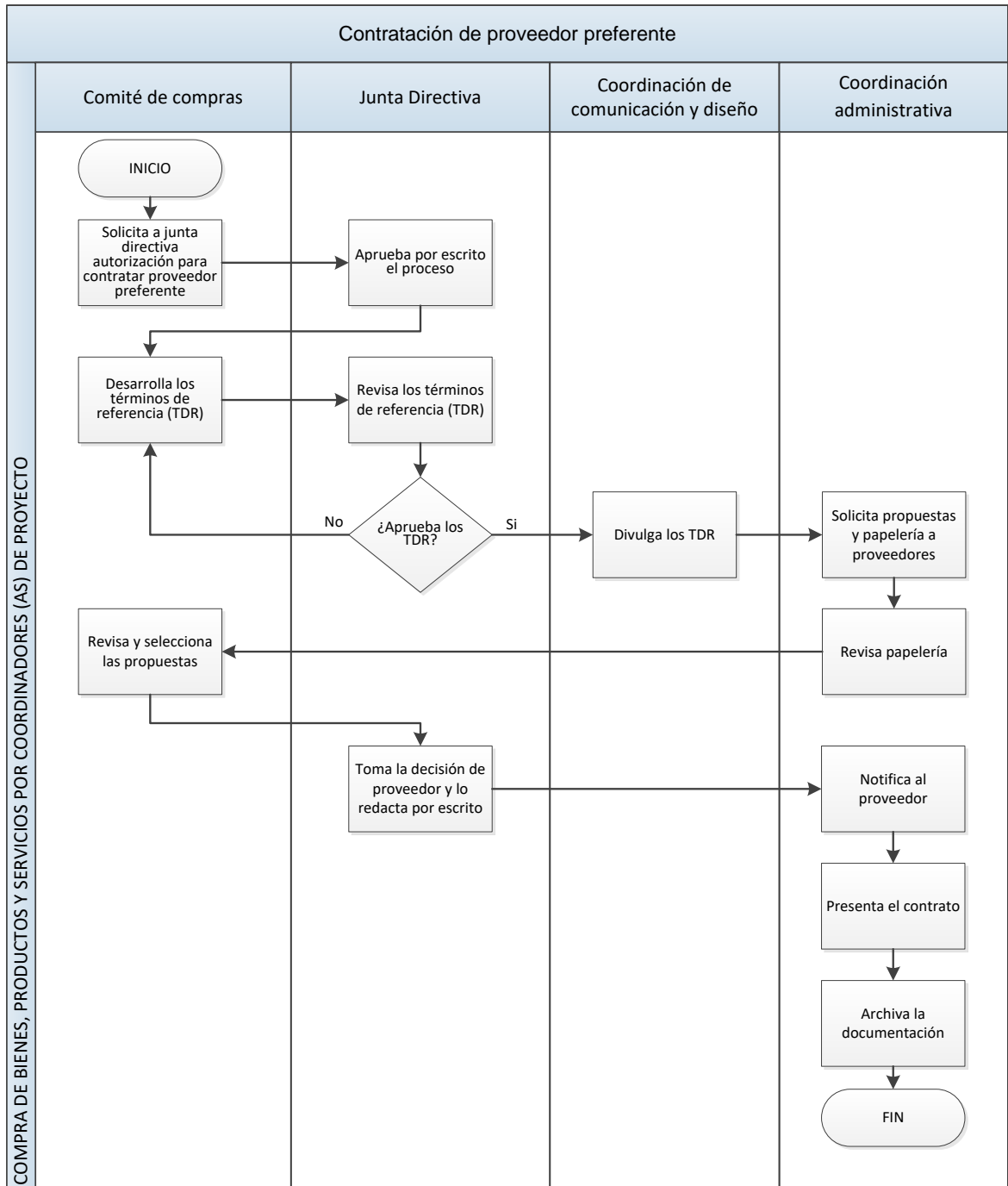
	<ul style="list-style-type: none"> • La junta directiva debe elegir a los encargados para la conformación de un Comité de compras. Esta comisión tendrá las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar los Términos De Referencia (TDR). ○ Presentar los TDR a junta directiva. ○ Aprobar los proveedores a los que se le envían los TDR directamente. ○ El desarrollo general del proceso. • El comité de compras deberá estar conformado por al menos 3 integrantes: dirección ejecutiva, coordinaciones de proyectos, miembro de junta directiva, y/o cualquier otro que designe junta directiva. • El contrato con el proveedor debe incluir toda la información pactada en los TDR. • El contrato con el proveedor puede especificar la compra con otro proveedor si este no dispone de lo necesario para cubrir alguna compra. Al momento de realizar una compra fuera del convenio establecido, debe seguirse el proceso normal de cotización y compra. • El tiempo de firma del contrato por parte del proveedor no debe sobrepasar los 5 días hábiles.
--	---

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Comité de compras	<p>Solicita a junta directiva autorización para contratar proveedor preferente.</p> <p>Redacta un documento dirigido a la junta directiva de Paz Joven Guatemala, en donde expone la necesidad de disponer de un proveedor preferente y especifica el tipo de compra, materiales, productos o servicios que se requieren.</p>	
2	Junta directiva	<p>Aprueba por escrito el proceso.</p> <p>La junta directiva se reúne y analiza según la solicitud si procede o no. De ser aceptada, redacta un acta dando respaldo al proceso.</p>	
3	Comité de compras	<p>Desarrolla los términos de referencia (TDR).</p> <p>El comité de compras elabora por medio de los requerimientos de proveedor un documento que debe contener la información relevante en cuanto a descripción del contrato, relaciones de compra, tiempos de entrega, productos y todo lo necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados.</p> <p>En los términos de referencia (TDR) debe incluirse toda la información necesaria, incluyendo los requisitos que el proveedor debe presentar, tiempos de entrega de papelería, entre otros.</p>	Términos de referencia (TDR)

Continuación de la figura 42.

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
4	Junta directiva	Revisa los términos de referencia (TDR). Revisa que el documento de los términos de referencia (TDR) cumpla con los lineamientos en favor de la asociación, y contengan toda la información necesaria para la contratación.	Términos de referencia (TDR)
5	Junta directiva	¿Aprueba los TDR? Si: sigue al paso 6. No: regresa al paso 3.	Términos de referencia (TDR)
6	Coordinación de comunicación y diseño	Divulga los términos de referencia (TDR). Divulga un comunicado que contenga un resumen informativo de los términos de referencia (TDR) y en dónde puede encontrar el documento completo, o comparte los TDR impresos o por correo.	Términos de referencia (TDR)
7	Coordinación administrativa	Solicita propuestas y papelería a proveedores. Busca proveedores potenciales que cumplan con los requerimientos descritos en los TDR. Envía un correo abierto incluyendo a todos los proveedores potenciales, adjuntando los TDR y exponiendo los plazos correspondientes y papelería requerida.	
8	Coordinación administrativa	Revisa la papelería recibida. Al cumplirse el plazo establecido de 10 días a partir del envío del correo, reúne la información de los proveedores y la traslada al comité de compras.	
9	Junta directiva	Toma la decisión del proveedor y lo redacta por escrito. Decide la opción que considere mejor, entre las que seleccionó el comité de compras. Respaldar la decisión por escrito en un acta. Traslada el acta a la coordinación administrativa.	
10	Coordinación administrativa	Notifica al proveedor. Notifica la decisión de junta directiva al proveedor seleccionado. Dispone del contrato conteniendo toda la información requerida para la relación de compra.	
11	Coordinación administrativa	Obtiene la firma del proveedor. El proveedor por medio de su representante firma el contrato.	
12	Coordinación administrativa	Archiva la documentación. Crea un archivo donde recopila todos los respaldos que se llevaron a cabo en el proceso junto con el contrato firmado.	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Continuación de la figura 42.



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.6.15. Caja chica (caja menor)

A continuación, se presenta la descripción del procedimiento caja chica (caja menor).

Figura 43. Procedimiento de caja chica

Nombre del procedimiento:	Código: PC-15
Caja chica o caja menor	Fecha: julio 2018

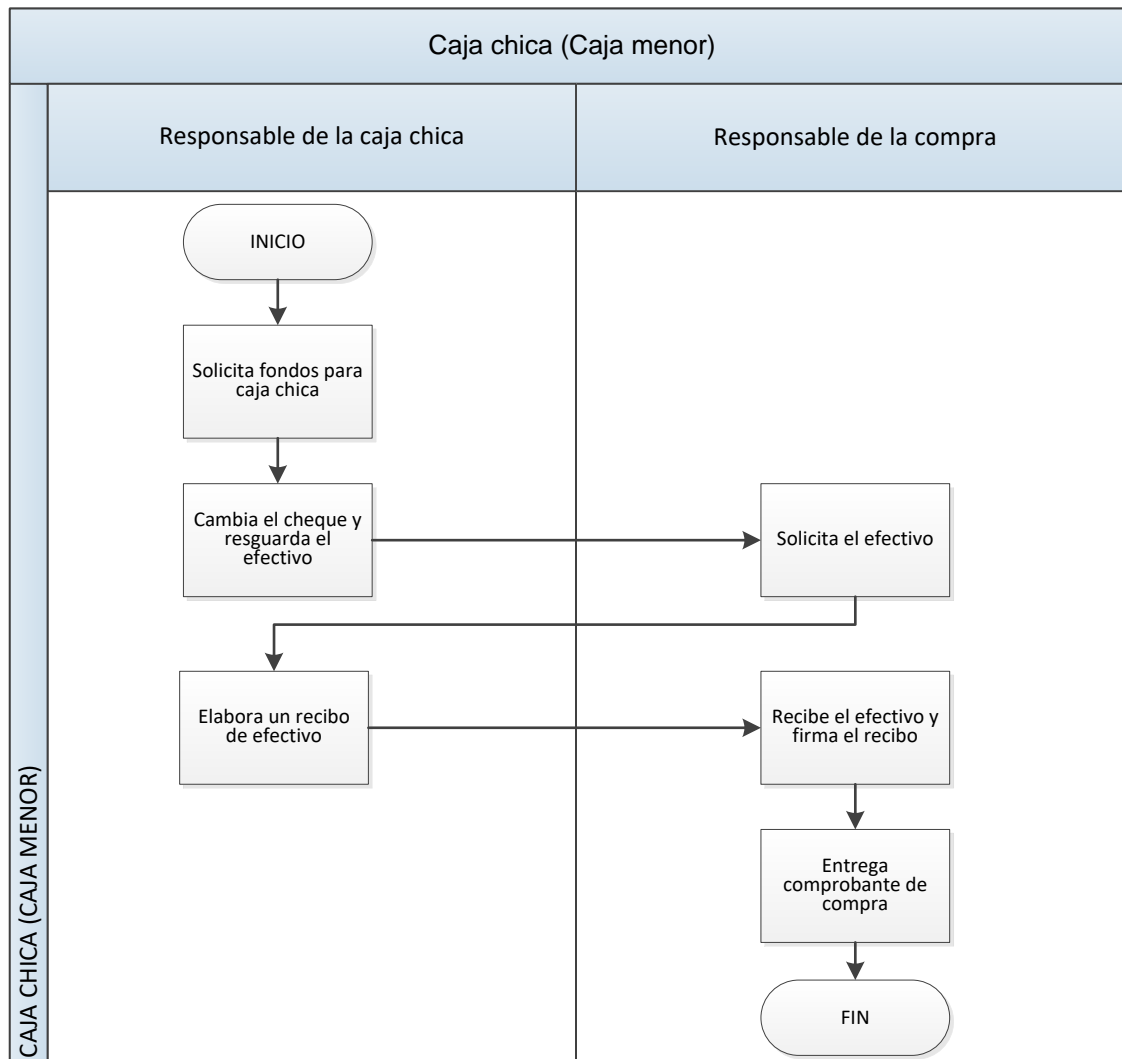
1. Descripción	Caja chica o caja menor es un fondo en efectivo asignado para atender pagos de hasta Q 1 000,00 que deban solventarse por el tipo de compra, tiempo o cualquier otro factor.
2. Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de fondos en efectivo para gastos emergentes necesarios para el desarrollo de las actividades o gestiones de proyectos.
3. Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la caja chica • Responsable de la compra
4. Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • El responsable de llevar la caja chica será a quien designe la dirección ejecutiva. • El responsable de la compra puede ser un voluntario, técnico de campo, coordinador de proyecto, dirección ejecutiva o cualquier otro que tenga autorización directa de los coordinadores de cada proyecto. • Cada proyecto puede tener su propia caja chica. • El uso del efectivo de la caja chica puede utilizarse para cualquier rubro, a excepción que el convenio del proyecto no lo permita. Además, puede trabajarse como un monto específico, si el proyecto lo permite. • Las compras de bienes o servicios individuales que se efectúen con cargo al fondo de caja chica no deben ser superiores a los Q 1 000,00. • El rango máximo de efectivo disponible en la caja chica es de hasta Q 1 000,00 por proyecto. • El encargado del control de la caja chica es el responsable de almacenar y solicitar el efectivo. • La caja chica debe resguardarse en un lugar seguro en donde únicamente tenga acceso el responsable de su control. • El responsable del control de la caja chica debe mantener al menos un 80 % del monto total disponible. Al disponer de menor cantidad, debe solicitar inmediatamente la reposición por medio de una solicitud de cheque. • Para que se realice la reposición del total, debe entregar a contabilidad los comprobantes o copias de las compras y lo que disponga en efectivo o hacer un depósito a la cuenta correspondiente y presentar el comprobante de depósito a manera de reportar el total. • Para el pago de planillas de transporte, alimentación, gasolina, participación o entrega de material, debe realizarse según los formatos de cada una.

Continuación de la figura 43.

	<ul style="list-style-type: none"> • La solicitud de efectivo para realizar compras de la caja chica debe realizarse mediante el formato de solicitud de cheque. • Cualquier anomalía que se detecte en el uso de caja chica será reportada de inmediato y por escrito a la dirección ejecutiva quien tomará las medidas correspondientes. • Al momento de proporcionar efectivo para un pago, el encargado de llevar el control de la caja chica debe redactar un recibo de entrega de efectivo. • El encargado de la compra debe de entregar el comprobante de pago a más tardar 5 días hábiles después de haber firmado el recibo. Puede enviarlo de manera provisional por digital. Si no realiza esta entrega debe reintegrar el valor del recibo.
--	---

1. No.	2. Responsable	3. Actividad	4. Documentos
1	Responsable de la caja chica	Solicita fondos para caja chica Llena el formato de solicitud de cheques, razonando la cantidad y detallando el uso para caja chica.	Solicitud de cheque
2	Responsable de la caja chica	Cambia el cheque y resguarda el efectivo Lleva el cheque a una agencia bancaria y guarda el efectivo en la caja fuerte destinada para la caja chica.	
3	Responsable de la compra	Solicita el efectivo Realiza una solicitud escrita o de forma oral, si está autorizado, notificando el motivo de dicha solicitud.	
4	Responsable de la caja chica	Elabora un recibo de efectivo Llena un recibo especificando el monto de efectivo a entregar al responsable de la compra, indicando la fecha y el tipo de compra a efectuarse.	
5	Responsable de la compra	Recibe el efectivo y firma el recibo Cuenta el dinero en presencia del responsable de la caja chica y firma el recibo de conformidad.	
6	Responsable de la compra	Entrega el comprobante de compra Entrega la factura de compra al responsable de la caja chica.	
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

Continuación de la figura 43.



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.6.7. Costos de la propuesta

Para realizar la implementación de la propuesta, se debe considerar la contratación del personal en los puestos propuestos y la incorporación del manual de procedimientos. Para ello se requerirá la formación de un comité interno de procedimientos, que incluya un miembro de cada área. Dicho grupo será el encargado de normar la sucesión de actividades propicias para la incorporación y estudio del manual para todos los involucrados, de manera que resulte en un aprendizaje eficaz.

Deberá también, contratarse a un consultor de procedimientos, que sea el encargado de liderar el comité interno hacia metas específicas. Para su trabajo, deberá de proveerse de equipo de cómputo, materiales de oficina (hojas, engrapadora, folder, entre otros), impresora y otros recursos necesarios para el desarrollo de sus tareas. Dentro de sus funciones tendrá la responsabilidad de supervisar las actividades y normas y su cumplimiento relacionadas con la aplicación del manual.

Tabla IV. Costo de implementación del manual

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Consultor de procedimientos	1	Q 7 000,00	Q 7 000,00
Copias impresas del manual	12	Q 20,00	Q 240,00
Resma hojas	2	Q36,00	Q72,00
Impresión/Tinta	500	Q0,25	Q125,00
Bolígrafos	5	Q1,50	Q7,50
Marcadores	5	Q5,50	Q27,50
Papelógrafos	10	Q1,50	Q15,00
Grapas	1	Q5,00	Q5,00
Carpetas	10	Q1,50	Q15,00
		TOTAL	Q 7 492,15

Fuente: elaboración propia.

Se deberá imprimir varios ejemplares del manual, y entregarlos a cada coordinador de área. Estos, a su vez deberán reproducir y entregar a cada colaborador el perfil de su puesto y los procedimientos que considere necesarios.

En la tabla IV, se presenta el detalle de los costos para la implementación del manual institucional que tendrá un total de Q 7 492,15.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN: PLAN PARA EL USO ÓPTIMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y AGUA POTABLE

3.1. Diagnóstico de consumo de recursos

Para formular el diagnóstico, es indispensable contar con una descripción del funcionamiento y uso de los recursos de agua potable y energía eléctrica. Esta permitirá entender sobre los detalles y la importancia de la propuesta.

3.1.1. Agua potable

Las instalaciones centrales de Paz Joven Guatemala cuentan con servicio de agua potable y alcantarillado distribuido por la Empresa Municipal de Agua - Empagua-. Dicho ente, es el encargado de contabilizar el consumo y facturar el gasto mensual, así como de administrar los medidores de chorro único que sirven para la lectura y registro.

3.1.1.1. Instalaciones

El edificio de la asociación posee un solo medidor ubicado en la acera del exterior. Personal de Empagua realiza la lectura en metros cúbicos aproximadamente quince días antes de la fecha de pago, dejando la factura en el buzón de la entrada que se genera electrónicamente por medio de la diferencia entre la lectura del mes anterior, aproximando a cantidades enteras de consumo.

Las tuberías utilizadas en la construcción son en su mayoría de acero galvanizado, sin embargo, tras las últimas modificaciones e instalaciones, se utilizaron materiales de PVC y otros polímeros.

En la planta baja, se cuenta con un depósito subterráneo de agua proveniente del exterior, que se conecta al sistema interno por medio de una bomba de agua. Esta bomba alimenta a dos tanques cisternas con capacidad de 5 000 litros cada uno, instalados en la parte alta del tercer nivel.

El edificio cuenta con cuatro instalaciones de uso sanitario, en cada uno de ellos se tiene una instalación de lavamanos doméstico. Adicionalmente, hay dos lavaplatos y dos duchas. En la planta baja hay una pila de concreto con depósito provisional para agua.

3.1.1.2. Uso del recurso

Por ser una organización con el uso de las instalaciones de tipo oficina, las principales actividades de consumo de agua potable son el uso de baños sanitarios, limpieza de utensilios y platos de cocina y mantenimiento del edificio.

Tabla V. **Instalaciones para el uso de agua potable**

Tipo de instalación	Cantidad en uso	Cantidad sin uso	Total
Sanitario	3	1	4
Lavamanos	1	1	2
Pileta	1	-	1
Ducha	-	2	2
Lavaplatos	1	1	2

Fuente: elaboración propia

Para el mantenimiento del edificio se utiliza la pileta para lavar las herramientas de aseo de pisos, en su mayoría. Suele llenarse su depósito en

cantidades provisionales. De los dos lavaplatos, se utiliza únicamente el que está instalado en la segunda planta. Su uso es diario de lunes a viernes exclusivo para tareas de limpieza en la cocina. Se utilizan, además, tres de los cuatro sanitarios que tienen acceso a agua potable durante todo el día. A continuación, se muestra una tabla que contiene un resumen de las instalaciones y sus usos.

La cantidad de personas que se mantiene en las instalaciones en jornadas diurnas de trabajo se mantiene entre 8 a 11, salvo días específicos en los que el personal técnico se reúne, o si se planifica otro tipo de reunión. La ocurrencia de estas reuniones resulta fuera de control, ya que muchas de las ocasiones se realizan fuera del edificio por motivos laborales. El horario de uso del agua se mantiene entre las 7 de la mañana hasta las 6 de la tarde.

3.1.1.3. Consumo

Para las actividades realizadas relacionadas con el consumo de agua que se realizan en el edificio, se debe tomar en cuenta el uso por persona. A continuación, se muestra en la tabla VI algunas de las cantidades en litro de los usos más frecuentes.

Tabla VI. **Consumo aproximado de agua por persona al día**

Actividad	Consumo
Limpiar el edificio	15 – 40 litros
Limpiar la vajilla a mano	100 litros
Cocinar	6 – 8 litros
Lavarse los dientes (sin cerrar el grifo)	30 litros
Lavarse los dientes (cerrando el grifo)	1,5 litros
Lavarse las manos	1,5 litros
Descargar la cisterna	10 – 15 litros
Media descarga de cisterna	6 litros
Riego de plantas	15 litros
Beber	1,5 litros

Fuente: NOVOA, Xavier. *Legionella y calidad del agua en el entorno sanitario*, p. 17.

Con base en la recurrencia observada de los colaboradores de Paz Joven Guatemala y los datos estándar de consumo de agua, se obtuvieron los datos mostrados en la tabla VII que muestran la cantidad de 117,5 litros de consumo diario por persona en el horario laboral.

Tabla VII. **Consumo estimado de agua al día por persona en las instalaciones de Paz Joven Guatemala**

Consumo por persona	Recurrencia en horario de oficina	Cantidad	
Lavarse los dientes	2	60	litros
Lavarse las manos	4	6	litros
Descargar la cisterna	4	50	litros
Beber	Por jornada	1,5	litros
	TOTAL	117,5	litros

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, en la tabla VIII se detallan las actividades y los gastos que se consumen en tareas de mantenimiento y limpieza general, el cual se estima es de 62 litros al día.

Tabla VIII. **Consumo de uso general de agua diario en las instalaciones de Paz Joven Guatemala**

Consumo general	Cantidad	
Limpiar el edificio	30	litros
Limpiar la vajilla a mano	1	litros
Cocinar	7	litros
Riego de plantas	15	litros
TOTAL	62	litros

Fuente: elaboración propia.

Con los datos anteriores se puede apreciar un consumo total diario por persona de 117,5 litros y un consumo de mantenimiento de 62 litros, para un total consumido, tomando en cuenta 10 personas, de 1 237 litros al día, que se traduce en un consumo mensual por 20 días laborales para un total de 26 540 litros.

3.1.1.4. Facturación

Con los datos obtenidos por medio de las facturas correspondientes de enero a julio del año 2018 mostrados en la tabla IX, se obtuvo un promedio de 22.7 metros cúbicos mensuales (equivalente a 22 700 litros), con una facturación por entre los Q 112,21 y Q 139,06.

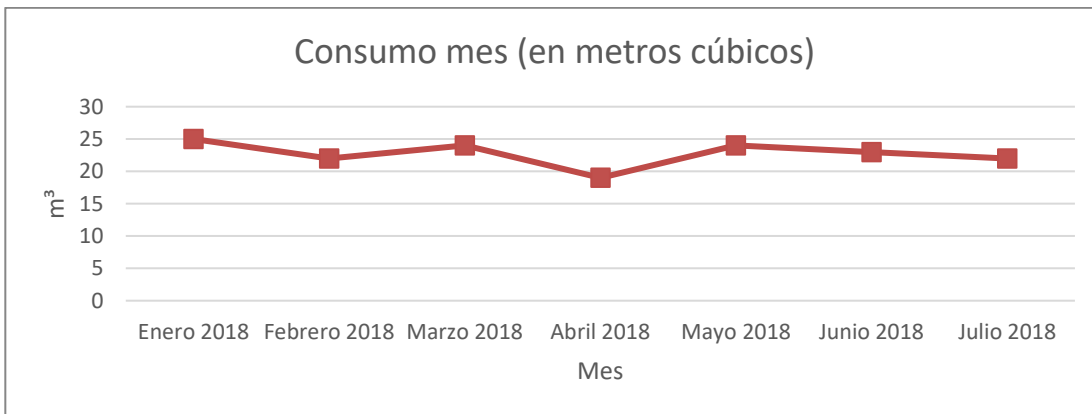
Tabla IX. Consumo y facturación de agua potable

Mes	Consumo mes (en m^3)	Valor consumo	Total facturado
Enero 2018	25	Q 94,92	Q 139,06
Febrero 2018	22	Q 83,53	Q 125,64
Marzo 2018	24	Q 91,12	Q 134,59
Abril 2018	19	Q 72,14	Q 112,21
Mayo 2018	24	Q 91,12	Q 134,59
Junio 2018	23	Q 87,33	Q 130,11
Julio 2018	22	Q 83,53	Q 125,64
Promedio:	22,7	Q 86,24	Q 128,83

Fuente: elaboración propia.

La tendencia de consumo durante el año 2,018 se ha mantenido dentro del mismo rango, justificándose por la falta de consumo adicional en el edificio ya que es resultado del trabajo de oficina regular. En la figura 44, se puede observar la tendencia lineal sobre el consumo en metros cúbicos.

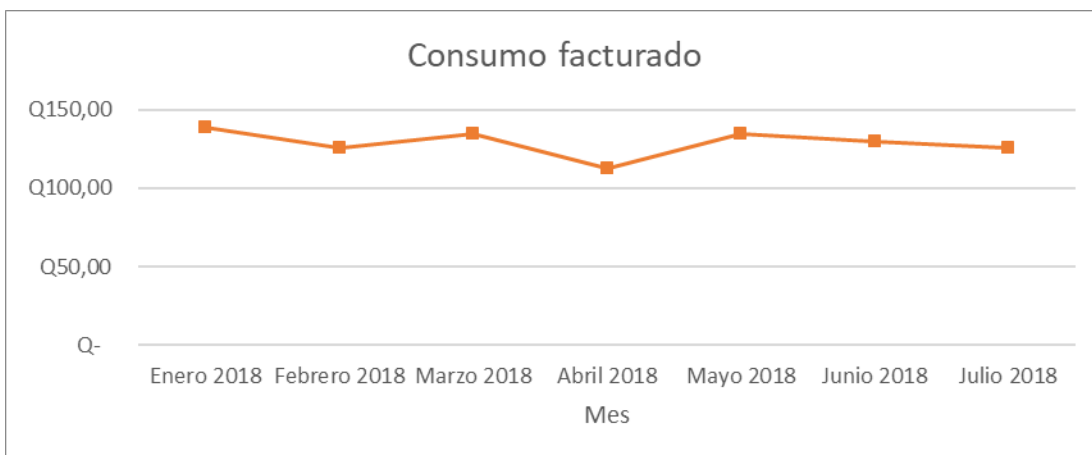
Figura 44. **Consumo en metros cúbicos de agua potable**



Fuente: elaboración propia.

Ya que la tarifa del agua se ha mantenido durante los últimos períodos, los gastos asociados al consumo del agua se han mantenido en un rango relativamente corto, como se puede apreciar en la figura 44.

Figura 45. **Facturación de agua potable**



Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Energía eléctrica

Las instalaciones centrales de Paz Joven Guatemala cuentan con servicio de energía eléctrica proporcionado por la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. -EEGSA-. El consumo y facturación se realizan por medio de contadores de consumo eléctrico instalados en la red de conexiones con la que cuenta el edificio.

3.1.2.1. Instalaciones

El edificio de la asociación posee una red trifásica, con conexiones a tierra, con un voltaje de 110 V. En cada ambiente se encuentran instaladas cajas de toma de corriente y lámparas para la adaptación de bombillos. Toda la red eléctrica está protegida con la centralización de los controles en una caja de fusibles central, ubicada en la planta baja.

3.1.2.2. Uso del recurso

Por ser una organización con el uso de las instalaciones de tipo oficina, las principales actividades de consumo están relacionadas a la iluminación de ambientes y al uso de equipos eléctricos de oficina. Dentro de los equipos de uso personal, se destaca el uso de computadoras portátiles, monitores y cargadores de celular.

3.1.2.3. Consumo

Por medio de la observación, se ubicaron 24 puntos de iluminación en las dos plantas del edificio, los cuales utilizan bombillos de diferentes tipos.

En la tabla X, se muestra un resumen de los tipos de bombillos observados, sus cantidades y tiempos estimados diarios de uso.

Tabla X. **Puntos de consumo energía eléctrica**

Cant.	Tipo de bombillo	Consumo en Watts (c/u)		Horas en funcionamiento		Total de kWh mensual
6	Incandescente	100	watts	2	horas	24,00
3	Incandescente	75	watts	2	horas	9,00
15	Fluorescentes	25	watts	2	horas	15,00
Total						48,00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XI se detallan los equipos y aparatos eléctricos utilizados que se conectan a la red eléctrica, su consumo en *Watts* y las horas diarias de funcionamiento.

Tabla XI. **Puntos de consumo de energía eléctrica**

Cant.	Aparato Eléctrico	Consumo en Watts (c/u)		Horas en funcionamiento		Total kWh mensual
8	computadoras laptop	8,9	watts	6	horas	8,54
2	computadoras de escritorio	2,84	watts	6	horas	0,68
2	monitores de computadora	12	watts	6	horas	2,88
2	monitores (stand by)	0,8	watts	17	horas	0,54
2	impresoras	5,31	watts	0,5	horas	0,11
3	impresoras multifuncionales	5,31	watts	0,5	horas	0,16
2	UPS	10	watts	24	horas	9,60
1	refrigeradora	110	watts	24	horas	52,80
1	cafetera	1,14	watts	1,5	horas	0,03
10	cargadores de celular	0,26	watts	4	horas	0,21
2	módem de internet	3,84	watts	24	horas	3,69
1	microondas	3,08	watts	1	horas	0,06
Total						79,31

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.4. Facturación

Con los datos obtenidos por medio de las facturas correspondientes de enero a julio del año 2018 mostrados en la tabla XII, se obtuvo un promedio de 91,6 kWh con una facturación promedio mensual de Q 123,42.

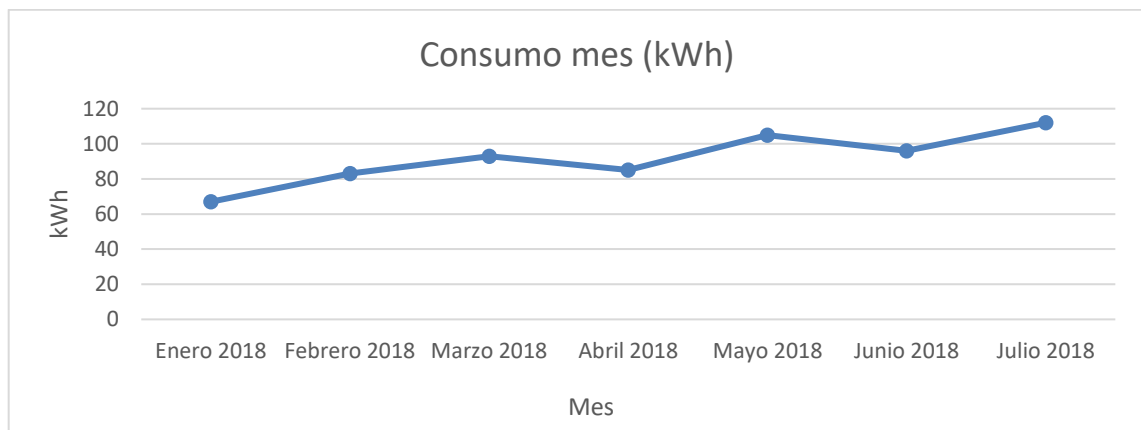
Tabla XII. **Consumo y facturación energía eléctrica**

Mes	Contador 1		Contador 2		Contador 3		Consumo mes (kWh)	Total
	Consumo mes (kWh)	Total facturado	Consumo mes (kWh)	Total facturado	Consumo mes (kWh)	Total facturado		
Enero 2018	7	Q 17,25	7	Q 17,25	53	Q 46,00	67	Q 80,50
Febrero 2018	6	Q 16,85	6	Q 16,85	71	Q 80,51	83	Q 114,21
Marzo 2018	5	Q 16,23	9	Q 18,73	79	Q 87,16	93	Q 122,12
Abril 2018	6	Q 16,85	11	Q 19,98	68	Q 76,85	85	Q 113,68
Mayo 2018	9	Q 18,73	14	Q 21,85	82	Q 89,98	105	Q 130,56
Junio 2018	5	Q 16,23	16	Q 23,10	75	Q 83,41	96	Q 122,74
Julio 2018	9	Q 18,73	9	Q 18,73	94	Q 142,70	112	Q 180,16
							Promedio	91,6 Q 123,42

Fuente: elaboración propia.

La tendencia de consumo durante el año 2018 se ha mantenido dentro del mismo rango, ya que la cantidad de aparatos y equipo eléctrico se ha mantenido igual con relación a la cantidad de colaboradores. En la figura 46, se puede observar la tendencia lineal estable en kWh.

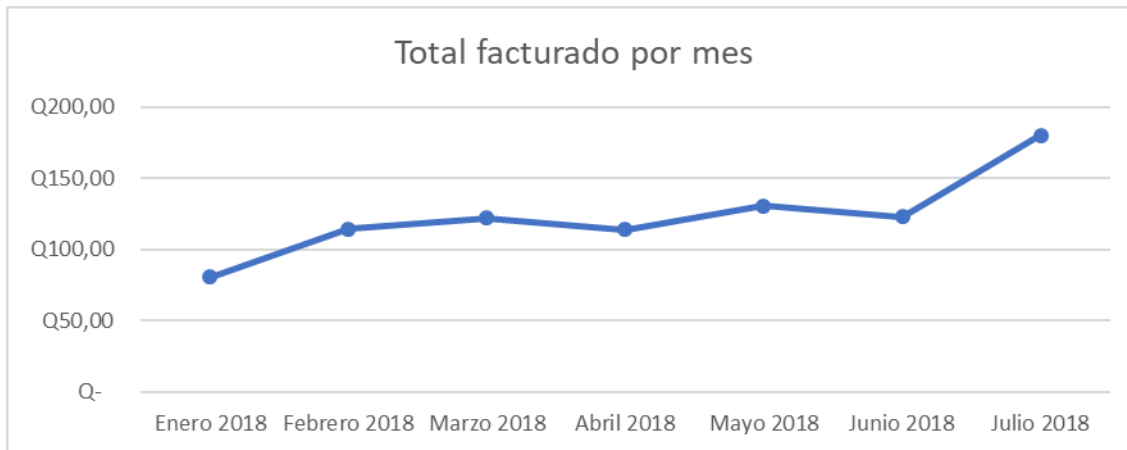
Figura 46. **Consumo en kWh de energía eléctrica**



Fuente: elaboración propia.

Ya que la tarifa de la energía eléctrica en el sector no ha sufrido alzas significativas, la factura asociada al consumo de energía eléctrica se ha mantenido estable en el mismo rango, como se puede observar en la figura 47.

Figura 47. **Total en quetzales factura por energía eléctrica**



Fuente: elaboración propia.

3.2. Plan de ahorro

Como se ha observado en los consumos de recursos mostrados, es necesario establecer planes de acción para optimizar el uso de los mismos sin afectar el trabajo que se realiza, de una manera estratégica. Es por ello, que como propuestas se detallan las tareas para cumplir con la mejora de consumo.

3.2.1. Propuesta para ahorro de agua

Por medio del análisis del diagnóstico de las condiciones y consumos actuales de agua potable, se desarrolló un plan integral para el ahorro del recurso detallado en la tabla XIII. Para ello, se diseñó un plan basado en distintos aspectos que se detallan a continuación.

- Campaña de concientización al personal: por medio de la rotulación en áreas de llaves de paso, sanitarios y cocina en donde expongan los niveles de gasto y las maneras correctas del uso del recurso. Dichos rótulos deben contener información acerca del desperdicio al lavarse los dientes si se deja el glifo abierto. Además, debe identificar las llaves para cortar el flujo de agua en caso existiera una fuga en cualquier tubería.

Rótulos a elaborar:

- 3 rótulos sobre uso de lavamanos
 - 1 rótulo sobre uso de lavaplatos
 - 6 rótulos indicando las llaves de paso en sanitarios
- Revisión de tuberías: se espera prevenir cualquier accidente o desperdicio innecesario por medio de la delegación de un encargado de revisión periódica del estado de las tuberías. Dicha función será la de establecer un formato de toma de datos y observación para el chequeo programado.
 - Instalación de urinal en el baño de hombre: para reducir la cantidad de agua utilizada en la descarga de la cisterna, y a la vez reducir el gasto de agua en la limpieza consecutiva, se propone la implementación de un urinal con descarga limitada de agua.
 - Aireadores para glifos: por medio de la instalación de aireadores en los baños y en el lavaplatos, aumentar el volumen del chorro para que se logre realizar las mismas tareas, pero abriendo en menor cantidad la llave del glifo.
 - Instalación de inodoros de doble descarga: ya que la descarga de cisterna convencional representa un consumo igual para el tipo de desechos, se

debe utilizar una que posea el sistema de elección de descarga media o completa, logrando un ahorro relativamente alto.

- Utilizar sistemas de riego por goteo: implementar en las macetas un sistema de riego por goteo, que consista en botellas reciclables con aberturas mínimas que permitan según horarios nocturnos o al amanecer tener un proceso de humectación lento, permitiendo a las plantas la mejor absorción.

Tabla XIII. Plan de ahorro de agua potable anual propuesto

Áreas de Mejoramiento	Objetivos	Medidas para reducción de consumo	Ahorro total estimado	Responsable(s)
Baños	Reducir el consumo de agua en lavamanos y cisternas.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de rótulos en baños exponiendo los niveles de consumo y la forma correcta del uso. • Identificación de llaves de paso para cortar el flujo de agua. • Instalación de aireadores para glifos en los lavamanos. • Instalación de inodoros de doble descarga. 	101 440 litros anual	Coordinación de diseño y comunicación, mantenimiento, todo el personal
Cocina	Reducir el consumo de agua en el área de cocina.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de rótulos en lavaplatos exponiendo los niveles de consumo y la forma correcta del uso. • Identificación de llaves de paso para cortar el flujo de agua. • Instalación de aireadores para glifos en el lavaplatos. 	408 litros anual	Coordinación de diseño y comunicación, mantenimiento, todo el personal
General	Reducir el consumo de agua que se utiliza en el mantenimiento del edificio.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de llaves para cortar el flujo de agua en caso existiera una fuga en cualquier tubería (prevención). • Revisión mensual programada de tuberías (prevención). • Utilizar métodos de riego de plantas por goteo en horarios específicos. 	2 880 litros anual	Mantenimiento, coordinación administrativa
Baño de hombres	Reducir la cantidad de agua utilizada en la descarga.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación urinal con descarga limitada de agua. 	14 000 litros anual	Mantenimiento, coordinación administrativa

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la tabla XIV, realizando las acciones anteriores se espera reducir el consumo por persona al día a 69,4 litros, logrando un ahorro del 40,9 % con respecto al actual. Adicionalmente, el consumo para uso general de mantenimiento se estimaría reducirse en un 22,1 % para un consumo de 48,3 litros diarios.

Tabla XIV. **Ahorro diario de consumo de agua potable con el plan propuesto**

Consumo por persona	Recurrencia en horario de oficina	Consumo actual	Ahorro	Consumo del plan
Lavarse los dientes	2	60 litros	50 %	30 litros
Lavarse las manos	4	6 litros	10 %	5,4 litros
Descargar la cisterna	4	50 litros	35 %	32,5 litros
Beber	Por jornada	1,5 litros	-	1,5 litros
			SUMA	69,4 litros
Consumo general	Recurrencia en horario de oficina	Consumo actual	Ahorro	Consumo del plan
Limpiar el edificio		30 litros	-	30 litros
Limpiar la vajilla a mano	-	10 litros	10 %	9 litros
Cocinar	-	7 litros	10 %	6,3 litros
Riego de plantas	-	15 litros	80 %	3 litros
			SUMA	48,3 litros
			TOTAL	74,23 litros

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la facturación, espera reducir el monto del cobro en un 34,8 % representando un ahorro mensual de Q 44,84, como se muestra en la tabla XV.

Tabla XV. **Ahorro mensual de consumo y facturación de agua propuesto**

	Consumo (metros cúbicos)	Consumo (litros)	Facturación
Actual	22,7	22 700	Q 128,83
Propuesto	14,8	14 800	Q 83,99
Ahorro mensual	7,9	7 900	Q 44,84

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XVI se muestra el consumo ahorrado anualmente que se estima en 94 248 litros consumidos en menor cantidad, para obtener un ahorro anual de Q 534,89.

Tabla XVI. **Ahorro anual de consumo y facturación de agua propuesto**

	Consumo (metros cúbicos)	Consumo (litros)	Facturación
Actual	272,4	272 400	Q 1 545,96
Propuesto	178,2	178 152	Q 1 011,07
Ahorro anual	94,2	94 248	Q 534,89

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Propuesta para ahorro de energía eléctrica

Por medio del análisis del diagnóstico de las condiciones y consumos actuales de energía eléctrica, se desarrolló un plan integral en temas de ahorro y eficiencia energética, detallado en la tabla XVII. Para ello, se diseñó un plan basado en distintos aspectos que se detallan a continuación.

- Sustitución de bombillos de mayor consumo: se deben sustituir los bombillos de incandescencia por otros de bajo consumo. Se recomienda utilizar, por el costo de compra, de tipo fluorescentes. Sin embargo, se deben adquirir gradualmente bombillos con tecnología led para tener un mejor ahorro.
- Uso eficiente de la carga en computadoras portátiles: ya que estos equipos cuentan con baterías para su funcionamiento, no es necesario mantenerlos conectados a la red eléctrica. Incluso no tener este cuidado puede representar un deterioro más rápido del equipo y al mismo tiempo, consumir más energía eléctrica.

- Desconexión de aparatos al final de la jornada: se deben desconectar todos los aparatos que tengan un consumo pasivo como monitores, cargadores, routers, UPS, entre otros. También, se debe procurar el vaciado de la refrigeradora para evitar su uso los fines de semana.
- Uso de luz natural en ambientes cerrados: para reducir el consumo de bombillos, es conveniente mantener el mobiliario en posiciones que favorezcan la entrada de luz natural y dejar las cortinas abiertas durante el día.
- Reducción del uso de microondas: ya que el uso de este aparato representa la principal forma para calentar los alimentos en ambientes de oficina, se debe establecer una tabla que permita a las personas conocer el tiempo adecuado según el tipo de alimento.

Tabla XVII. **Plan de ahorro de energía eléctrica anual propuesto**

Áreas de Mejora	Objetivos	Medidas para reducción de consumo	Ahorro total	Responsable(s)
Iluminación	Reducir el consumo de energía eléctrica en todos los ambientes del edificio.	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución de 6 bombillos incandescentes de 100 watts. • Sustitución de 3 bombillos incandescentes de 75 watts. 	288 kWh	Coordinación administrativa, mantenimiento
Aparatos eléctricos	Reducir el gasto innecesario de energía eléctrica.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una normativa de conexión de equipos de computadora portátiles. • Delegar a encargado semanal para desconectar todos los aparatos al finalizar la jornada. • Rotulación para la concientización del uso de luz natural. • Rotulación de tabla para de tiempos para el uso del microondas. 	240,14 kWh	Coordinación administrativa, mantenimiento, todo el personal.

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la tabla XVIII, realizando las acciones anteriores se espera reducir el consumo por persona mensual a 8,4 kWh, tomando en cuenta un promedio de 10 colaboradores en las jornadas, representando un 34 % de ahorro.

Tabla XVIII. Ahorro mensual de consumo de energía eléctrica con el plan propuesto

Cant.	Aparato Eléctrico	Consumo en Watts (c/u)		Horas en funcionamiento		Ahorro	Total kWh mensual
8	computadoras laptop	8,9	watts	6	horas	10 %	7,69
2	computadoras de escritorio	2,84	watts	6	horas	10 %	0,61
2	monitores de computadora	12	watts	6	horas	10 %	2,59
2	monitores (stand by)	0,8	watts	17	horas	100 %	0,00
2	impresoras	5,31	watts	0,5	horas	10 %	0,10
3	impresoras multifuncionales	5,31	watts	0,5	horas	10 %	0,14
2	UPS	10	watts	24	horas	60 %	3,84
1	refrigeradora	110	watts	24	horas	20 %	42,24
1	cafetera	1,14	watts	1,5	horas	5 %	0,03
10	cargadores de celular	0,26	watts	4	horas	30 %	0,15
2	módem de internet	3,84	watts	24	horas	50 %	1,84
1	microondas	3,08	watts	1	horas	5 %	0,06
Total							59,29

Cant.	Tipo de bombillo	Consumo en Watts (c/u)		Horas en funcionamiento		Ahorro	Total kWh mensual
24	Fluorescentes	25	watts	2	horas	50 %	24,00
Total							24,00

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la facturación, se espera reducir el monto del cobro en los consumos teóricos en Q 42,67 mensuales, como lo muestra la tabla XIX.

Tabla XIX. **Ahorro mensual de consumo y facturación de energía eléctrica propuesto**

	Consumo (kWh)	Facturación
Actual	127,31	Q 123,42
Propuesto	83,29	Q 80,75
Ahorro mensual	44,0	Q 42,67

Fuente: elaboración propia.

Como se detalla en la tabla XX, el consumo ahorrado anualmente se estima en 150,3 kWh que representaría Q 202,53 de ahorro anual.

Tabla XX. **Ahorro anual de consumo y facturación de agua propuesto**

	Consumo (kWh)	Facturación
Actual	1099,2	Q 1 481,04
Propuesto	948,9	Q 1 278,51
Ahorro anual	150,3	Q 202,53

Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Costos

Para la implementación de los planes de ahorro antes descritos, se requiere una inversión inicial de Q 2 480,00, que tendrán como beneficio a corto plazo. Para ello, se revisaron los precios actuales del mercado (ver anexos).

Tabla XXI. **Resumen de costos de implementación del plan de ahorro**

Tipo de plan	Descripción	Cant.	Costo unitario	Costo total
Agua potable	Impresión de rótulos impermeables en PVC	10	Q 20,00	Q 200,00
	Mingitorio pequeño	1	Q 600,00	Q 600,00
	Inodoro de doble descarga	1	Q 900,00	Q 900,00
	Aireadores para glifos	4	Q 25,00	Q 100,00
Subtotal				Q 1 800,00
Energía eléctrica	Bombilla fluorescente	3	Q 30,00	Q 90,00
	Bombilla LED	6	Q 90,00	Q 540,00
	Impresión de material informativo	10	Q 5,00	Q 50,00
Subtotal				Q 680,00
TOTAL				Q 2 480,00

Fuente: elaboración propia.

4. FASE DE DOCENCIA: PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

4.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Con el objetivo de identificar las áreas necesarias para la elaboración del plan de capacitación, se realizaron observaciones, entrevistas y encuestas, recopilando datos sobre las necesidades de capacitación actuales de la asociación. Con la información obtenida, se encontraron temas prioritarios los cuales se presentan más adelante.

4.1.1. Entrevista

Se realizó una entrevista semiestructurada con la directora ejecutiva (ver apéndice X) para conocer los planes de capacitación y saber cuáles temas son de interés para los directivos. Se cuestionó a cerca de los planes de capacitación, y se afirmó que estos están orientadas a la resolución de temas específicos según las necesidades que surgen en determinadas situaciones, con temáticas relacionadas con los ámbitos de acción en materia social humanista.

Para conocer los temas que requieren refuerzo, se pidió mencionar aquellos en los que podrían mejorarse y no son regularmente atendidos. Entre ellos figuran el desarrollo de capacidades administrativas y el uso de herramientas informáticas, este último presentando recurrencia en temas específicos. Por ello, se pidió priorizar y se indicó por parte de la directiva la capacitación en el uso de programas relacionados a la gestión de datos.

Con el objetivo de conocer cuáles son las herramientas de regular uso, se pidió enlistar las principales. Se mencionó el uso de programas de Microsoft Office: Excel, Word, Power Point, y herramientas online gratuitas de Google: Google Docs, Google Sheets y Google Forms.

Se resaltó el uso de Microsoft Excel, ya que todos los colaboradores requieren su uso para el llenado de formatos de suma importancia institucional. Se evidenció que el nivel de usuario a nivel general puede tener una mejora sustancial, ya que muchas veces no se cumplen los requerimientos de tiempo y calidad de los estándares.

4.1.2. Encuestas

Para constatar y evidenciar la información obtenida en la entrevista, se realizaron encuestas al del personal de Paz Joven, encaminadas a evaluar las áreas de trabajo, el uso de herramientas informáticas y el nivel de conocimiento de las que presentan mayor relevancia. Para ello se utilizó una plataforma virtual de encuestas. Los resultados se muestran en el apéndice 7.

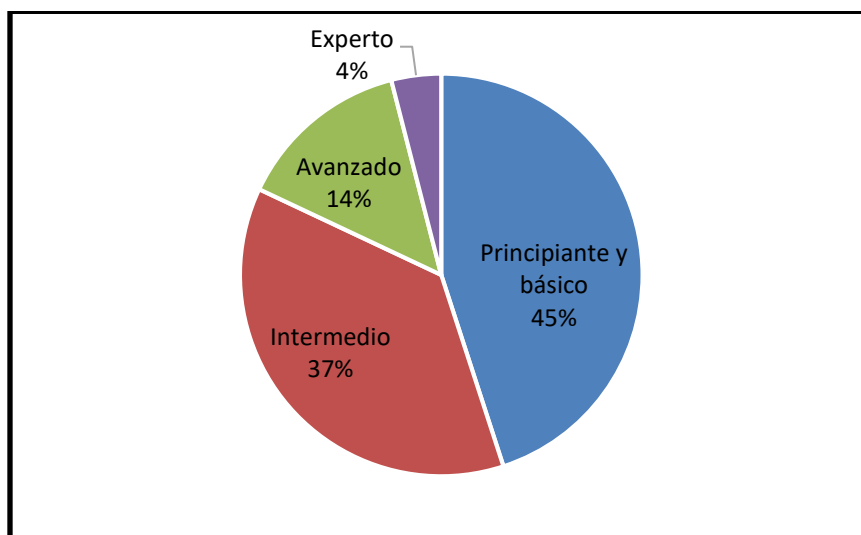
El 55 % de los encuestados son técnicos de campo, y el resto forman parte del área administrativa. El 90 % de la muestra determinaron que los programas informáticos son de mucha importancia y utilidad, y el total afirmó que resultan de gran utilidad para hacer el trabajo más productivo. Se les cuestionó el por qué, y las respuestas tuvieron una tendencia al mejor uso del tiempo y el cumplimiento de objetivos.

En cuanto a las herramientas informáticas, se determinó una escala de utilidad en la que destacan Microsoft Word, Microsoft Excel y Google Drive valoradas como indispensables en su mayoría.

Se dispusieron de varias tareas administrativas y operativas, propias de los procesos de la asociación y se les indagó acerca de cuáles herramientas se ajustarían mejor para el desarrollo de dichos procesos. El uso de Microsoft Excel figuró en repetidas ocasiones como la herramienta más utilizada, siguiendo por Microsoft Word. Sin embargo, se realizó un cuestionario con distintas funciones de hojas de cálculo, en el cual se evidenció una posible área de mejora.

Como se muestra en la figura 48, el 45 % de la muestra se encuentra en niveles básicos, 37 % intermedio, solo un 14 % en nivel avanzado y 4 % experto. De esto se puede afirmar que menos del 20 % cuenta con el nivel óptimo para desempeñar el uso adecuado según los requerimientos, mientras que para el resto es necesario un refuerzo en el uso de este programa.

Figura 48. **Nivel de usuario de Microsoft Excel según encuesta de plan de docencia**



Fuente: elaboración propia.

Se pudo constatar que existen temas generales que requieren el reforzamiento formativo para el mejoramiento institucional a través de la productividad administrativa. Dentro de esos temas se encuentran varias problemáticas actuales, dentro de las que se pueden mencionar el uso de procesadores de datos, uso de herramientas informáticas, dificultades procedimentales, uso de recursos, entre otros.

Con la información obtenida se desarrolló una matriz de priorización, que se muestra en la tabla XXII, conteniendo los principales problemas de interés. Dicha tabla presenta los principales temas que resultan de utilidad para la dirección de la asociación, ponderados según los criterios relacionados con cuantos colaboradores se ven afectados, la gravedad de la problemática, la posibilidad de reforzarlos y el beneficio que se obtendría a nivel institucional al solucionarlo.

Tabla XXII. Matriz de priorización de temas de capacitación

		¿Cuántas personas se ven afectadas?	¿Qué tan grave es el problema?	¿Qué posibilidad de solución se tiene?	¿Cuánto beneficia la solución?	
		1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	TOTAL
1	Limpieza en el área de trabajo	5	2	9	5	21
2	Uso avanzado de Microsoft Office	8	9	6	9	32
3	Uso eficiente de recursos	6	5	4	6	21
4	Manejo de Google sheets	7	7	8	9	31
5	Manejo de Google Drive	7	7	8	9	31
6	Uso y llenado de planillas	6	9	8	8	31
7	Uso del procedimiento de compras	5	8	7	7	27
8	Uso del procedimiento de cotización	5	8	7	7	27
9	Redacción y ortografía	4	8	3	5	20
10	Cuidado y mantenimiento de equipo de cómputo	6	6	7	4	23

Fuente: elaboración propia.

Según la ponderación obtenida, se debe priorizar el uso avanzado del paquete de programas de Microsoft Office, siguiendo con el uso de las herramientas de Google Sheets y Google Drive para poder seguir con el reforzamiento procedimental de las planillas internas, compras y cotizaciones.

4.2. Plan de capacitación

El plan de capacitación detallado a continuación pretende ser una respuesta integral a las necesidades de dotación del personal que la asociación civil Paz Joven Guatemala tiene actualmente. Este pretende fortalecer las áreas administrativas y operacionales por medio de talleres formativos que responden a temas priorizados y a las solicitudes de la directiva.

4.2.1. Objetivo

La dinámica institucional de Paz Joven Guatemala forma una estructura regionalmente amplia, con dependencias en varios departamentos. Este plan pretende fortalecer el conocimiento del personal administrativo y técnico para el óptimo desarrollo de las funciones individuales y colectivas.

4.2.2. Alcance

El plan de capacitación está dirigido específicamente a las coordinaciones internas, coordinaciones de proyectos, asistentes técnicos y técnicos de campo. Se pretende formar grupos para la elaboración de talleres y procesos internos de formación.

4.2.3. Metodología

Para la realización de las capacitaciones se propone priorizar la enseñanza práctica por medio de un modelo simultaneo que reúna a grupos con conocimientos semejantes, capaces de resolver casos concretos de uso laboral.

Debido a la dinámica institucional de convocatorias abiertas, se propone el desarrollo de los términos de referencia por parte de la coordinación administrativa. Según la planificación, se debe publicar en los medios oficiales según convenga.

El plan comprende sesiones de tipo conferencia para los temas que se razonen de origen científico o normativo, talleres en temas que requiera la participación y coaprendizaje de los participantes y de tipo aprendiz-experto para temas de mayor uso práctico. Para realizarlos se requerirán medios audiovisuales y demás recursos de oficina, que se detallan en la tabla XXIII.

Tabla XXIII. **Recursos necesarios para realizar capacitaciones**

Recurso	Descripción
Salón	Se requiere un espacio para al menos 10 personas, que disponga con mesas con espacios individuales, con conexiones a corriente para cada uno.
Acceso a internet	Para los talleres prácticos se requerirá una o varias redes inalámbricas con acceso a internet, capaces de permitir conexiones simultaneas para al menos 10 equipos.
Proyector	Para presentar los materiales visuales, se necesitará un espacio considerablemente grande para proyectar las imágenes.
Impresora	Con el objetivo de distribuir de mejor manera el material, se requiere tener una impresora con suficiente tinta disponible.
Sistema de audio	Se requiere un sistema de audio capaz de reproducir sonidos a una calidad considerable para cubrir el tamaño del salón.
Útiles de oficina	Papel, lapiceros, lápices, marcadores, engrapadoras, folders y demás útiles de oficina.

Fuente: elaboración propia.

4.2.4. Contenido

Para realizar la capacitación será necesario formar dos grupos: técnicos de campo y demás personal administrativo. El contenido se irá acoplando a las necesidades de cada grupo en cuanto a casos de estudio específicos, sin embargo, serán los mismos temas.

La estructura de los módulos deberá incluir una introducción relacionada con el tema a tratar, que incentive el aprendizaje del tema, seguido por la explicación o dinámica del taller o conferencia, para finalizar con una puesta en común con todos los integrantes del grupo. Cada tema tendrá sus dinámicas y tiempos propias, sin embargo, se debe seguir el mismo formato para poder controlar los resultados y que estos sean medibles.

A continuación, se detallan los temas, tiempos y otros detalles propuestos para cada sesión:

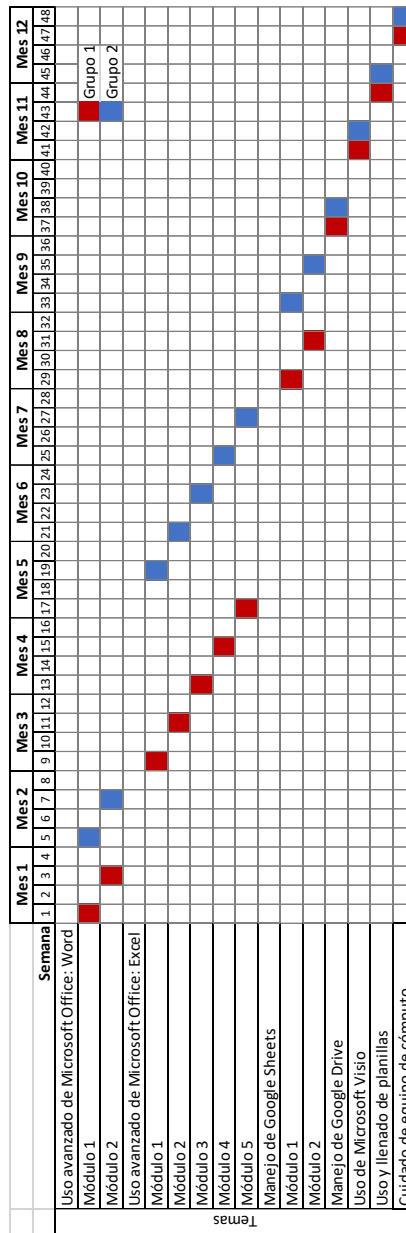
- **Uso avanzado de Microsoft Office Word.**
Se realizarán ejemplos prácticos sobre el uso avanzado de formatos, índices, saltos de página, referencias y formato.
Duración: 8 horas, divididos en 2 módulos de 4 horas cada uno.
- **Uso avanzado de Microsoft Office Excel.**
Se realizarán ejemplos prácticos sobre el uso avanzado de funciones lógicas y matemáticas, funciones de búsqueda, anidaciones, subtotales, tablas y gráficos dinámicos, macros, gráficos, entre otros.
Duración: 20 horas, divididos en 5 módulos de 4 horas cada uno.

- Manejo de Google Sheets.
Se realizarán ejemplos prácticos sobre el uso avanzado de funciones lógicas y matemáticas, funciones de búsqueda, anidaciones, subtotales, tablas y gráficos, secuencias, entre otros. Se relacionará cada función con su similar en Excel.
Duración: 8 horas, divididos en 2 módulos de 4 horas cada uno.
- Manejo de Google Drive.
Se realizarán ejemplos prácticos sobre el uso de la plataforma de Google Drive, detallando funciones clave de aplicación dentro del área laboral y aportando ideas de su uso en los capítulos municipales.
Duración: 4 horas
- Uso de Microsoft Visio.
Se realizará un taller sobre el uso dentro de las funciones laborales de Microsoft Visio, proponiendo ejemplos prácticos aplicables.
Duración: 4 horas
- Uso y llenado de planillas.
Se realizará una explicación profunda sobre el tipo y uso de planillas, seguida por la resolución de ejemplos prácticos del llenado correcto.
Duración: 2 horas
- Uso correcto de la batería de los equipos portátiles
Conferencia informativa sobre el funcionamiento de las baterías de los equipos portátiles y el correcto uso y carga de estos.
Duración: 2 horas

4.2.5. Cronograma

A continuación, se muestra el cronograma en la figura 49, que muestra los períodos propuestos para los talleres y conferencias.

Figura 49. Cronograma del plan de capacitación propuesto



4.3. Costos

Para la realización de las capacitaciones se plantea el uso de la sala de conferencias de la sede central de la asociación, evitando costos extras de transporte, alimentación y alquiler de salón, mobiliario y equipo. Ya que los contratos se ejecutan por producto y no por horas laboradas, se omiten los costos asociados a las horas ocupadas de capacitación.

Se propone que, en los temas administrativos propios de Paz Joven, se designe a la coordinación administrativa para la capacitación al personal, en horario laboral, para un tiempo estimado de 2 horas por módulo. Para los módulos de Word, Excel, Google Sheets, Visio y Google Drive se propone establecer términos de referencia con un perfil técnico de capacitación, con experiencia en pedagogía. La convocatoria de dichos términos se propone realizarse según los costos de la tabla XXIV.

Tabla XXIV. **Costos del plan de capacitación por grupo**

	Duración	Costo
Uso avanzado de <i>Microsoft Office Word</i>		
Módulo 1	4 horas	Q 700,00
Módulo 2	4 horas	Q 700,00
Uso avanzado de <i>Microsoft Office Excel</i>		
Módulo 1	4 horas	Q 800,00
Módulo 2	4 horas	Q 800,00
Módulo 3	4 horas	Q 800,00
Módulo 4	4 horas	Q 800,00
Módulo 5	4 horas	Q 800,00
Manejo de <i>Google Sheets</i>		
Módulo 1	4 horas	Q 800,00
Módulo 2	4 horas	Q 800,00
Manejo de <i>Google Drive</i>	4 horas	Q 700,00
Uso de <i>Microsoft Visio</i>	4 horas	Q 800,00
Uso y llenado de planillas	2 horas	Q -
Cuidado y mantenimiento de equipo de cómputo	2 horas	Q 700,00
	TOTAL	Q 9 200,00

Fuente: elaboración propia.

En el tema del cuidado y mantenimiento de equipo de cómputo, se propone realizar una convocatoria para un consultor que pueda realizar un taller para el uso correcto del equipo de cómputo. Para ello, se debe buscar el perfil técnico en mantenimiento preventivo de equipo de cómputo, con experiencia en capacitaciones.

La capacitación propuesta tiene un costo por grupo de Q 9 200,00, que se divide en módulos con distintas temáticas, a lo largo de un año, para un costo total de Q 18 400,00.

CONCLUSIONES

1. Se determinó a través del diagnóstico realizado a la Asociación Paz Joven Guatemala, que actualmente existen procedimientos administrativos que no se encuentran bajo control, por lo que es necesario realizar una reorganización que contemple una estandarización de procedimientos encaminados a la automatización y sistematización.
2. Por medio del estudio de la planificación estratégica de la asociación, se determinó que no cuenta con procedimientos, políticas y programas internos. Por lo tanto, requiere un fortalecimiento administrativo que incluya la creación de puestos y procedimientos y la documentación de estos en un manual institucional que sirva interna y externamente.
3. A pesar de contar con controles y procesos actuales, se evidenció que muchos de estos no contienen lineamientos y criterios solicitados por las agencias donantes o socios, o en muchos de los casos no son efectivas en el trabajo comunitario de la organización acordes a las leyes y regulaciones nacionales, por lo tanto, deben implementarse los procedimientos elaborados y documentados.
4. Por medio del estudio y análisis de cada puesto, función y procedimiento se elaboró un manual institucional que contiene los lineamientos y normativas base para el correcto funcionamiento organizacional. Dicha documentación comprende la estandarización para el fortalecimiento de la asociación y su implementación contribuirá a con la reorganización administrativa.

5. El plan propuesto de ahorro de ahorro requerirá Q 2 480,00 de inversión inicial, representando un ahorro en el consumo de agua potable de 94,2 metros cúbicos y de energía eléctrica de 150,3 kWh anuales.

6. El plan propuesto de capacitación anual estará dividido en dos grupos, los cuales contendrán módulos por temas específicos, los cuales tendrán un costo total de Q 18 400,00.

RECOMENDACIONES

1. Revisión y actualización periódica y programada del manual institucional propuesto. La junta directiva de la Asociación Civil paz Joven Guatemala debe establecer un tiempo mínimo anual para la revisión del manual, actualización de procesos y fortalecimiento de los mecanismos para su distribución y aplicación, con el fin de garantizar que:
 - Los procedimientos descritos sean los que se utilizan en la práctica y los solicitados por las agencias socias y donantes.
 - Se mantenga una política de mejora continua administrativa procedimental.
 - Se asigne los recursos técnicos, operativos, legales, financieros, tecnológicos y humanos para su aplicación.

2. Formar un equipo multidisciplinario para la implementación del manual propuesto. Se recomienda se debe reunir a representantes de cada área para que sea instruidos por un consultor o se delegue a un encargado de liderar las tareas:
 - Presentación del manual a cada puesto.
 - Capacitación y resolución de dudas.
 - Monitoreo y evaluación de resultados.


BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. 5a ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2010. 396 p.
2. Congreso de la República de Guatemala. *Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, Decreto Número 02-2003*. 2003.
3. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2005. 460 p.
4. Gobierno de la República de Guatemala. *Código Civil, Decreto 106 del Jefe de gobierno de la República*, 1964.
5. GUERRA DÍAZ, Emilio. *Cómo crear y desarrollar un Programa de Voluntariado*. México : Amevol, 2016. 68 p.
6. LEIGHT, Robert, et al. *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo: Valores universales para alcanzar el bienestar mundial*. Dinamarca : Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), 2011. 134 p.
7. NAVAJO, Pablo. 2009. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid, España: NARCEA, 2009. 159 p.

8. NOVOA CONDE, Xavier. *Legionella y calidad de agua en el entorno sanitario*. Coruña, España : Conde, 2016. 129 p.
9. Oficina Internacional del Trabajo. *Manual de medición del trabajo voluntario*. Ginebra, Suiza: OIT, 2011. 116 p.
10. Organización de las Naciones Unidas, Departamento de Información (DIP). *Criterios para asociarse*. [en línea]. <<http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>>. [Consulta: 28 de marzo de 2018.].
11. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 4a ed. México, D.F., México: CENGAGE Learning, 2012. 398 p.
12. SCHROEDER, Roger G.; GOLDSTEIN, Susan Meyer y RUNGTUSANATHAM, M. Johnny. *Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos*. 5a ed. México: McGraw-Hill, 2011. 542 p.
13. VERNIS, Alfred, et al. *Claves para el fortalecimiento de las organizaciones no lucrativas*. Bogotá, Colombia: Norma, 2005. 280 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Formato de entrevista para el análisis de puestos



FORMATO ANÁLISIS DE PUESTOS

ENTREVISTADOR: _____ FECHA: _____

I. Datos personales

Nombre: _____ Edad: _____

Tiempo de laborar en la organización: (Fecha: ___ / ___ / ___) _____

Grado académico: Versificado Univ idad / _____

II. Datos del puesto

Nombre del puesto: _____

Usted reporta a: (Nombre persona) _____ (Puesto) _____

Supervisa a: (Nombre persona) _____ (Puesto) _____

Función principal: _____

III. Funciones específicas


Tareas y deberes del puesto: *(Describa las tareas que realiza y el procedimiento específico para cada una. Adicional, indique la frecuencia y cualquier otra información relevante.)*

Información adicional: *(Describa cualquier tipo de información adicional que le sirva para desempeñar sus labores)* _____

Condiciones de trabajo: *(Describa cuales son las condiciones de su puesto y los materiales, equipo, insumos necesarios para desarrollar su actividad.)* _____

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Formato de entrevista para el proceso de bodega**

 **FORMATO ENTREVISTA PROCESO BODEGA**
ENTREVISTADOR: _____ FECHA: _____

I. Datos personales
Nombre: _____ Puesto: _____

1. ¿El proceso tiene nombre? ¿Cuál es?

2. ¿Quiénes intervienen en el proceso?

3. ¿Cuál es su objetivo?

4. ¿Qué elementos son necesarios para la elaboración del proceso?

5. ¿Cuáles son los pasos/actividades del proceso?

6. ¿Cómo considera que podría mejorarse?

3. ¿Cuál es su objetivo?

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Formato F001 de solicitud de materiales**



SOLICITUD DE MATERIALES - F001

COD: NODERE21018NOMB

Fecha: 02/10/2018

Nombre :	Nombre del responsable
Proyecto:	Nombre del proyecto
Actividad:	Nombre de la actividad
Fecha act.:	11/07/2018



RECURSOS

¿Paquetes? 1

Item	Descripción	Observaciones	Cantidad	Total
1	Material 1		01	1
2	Material 2		01	1
3	Material 3		01	1
4	Material 4		01	1


f. Entregado por

f. Recibido conforme

OBSERVACIONES:

Fuente: elaboración propia.


Apéndice 4. **Formato F002 de entrega de mobiliario y equipo**



ENTREGA DE MOBILIARIO Y EQUIPO - F002

CORRELATIVO: 0003

Fecha: 31/07/2018



Responsable:	Nombre del responsable
Entrega:	Auxiliar contable

RECURSOS

Item	Cant.	Nombre del recurso	Descripción/ Características/ Estado
1		Artículo 1	
2		Artículo 2	
3		Artículo 3	
4		Artículo 4	
5		Artículo 5	

Al recibir el equipo, mobiliario o cualquier otro artículo el solicitante se compromete a velar por el buen uso, cuidado y mantenimiento de los bienes enlistados. En caso que el o los recursos mencionados presentaran cualquier tipo de daño ocasionado por el mal uso o el descuido de transporte, el solicitante se compromete a reintegrar el valor de la reparación o el reintegro total del valor del mismo y cumplir con las sanciones aprobadas por Junta Directiva. Firmas de aceptación de términos:

f. Entregado por
Auxiliar contable

f. Recibido por

f. Recibí conforme
Nombre del responsable

f. Entregado conforme
Nombre del responsable

OBSERVACIONES:

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Entrevista sobre necesidades de capacitación



FORMATO ENTREVISTA CAPACITACIÓN

ENTREVISTADOR: Luis Alberto Rojas FECHA: 21/05/18

I. Datos personales

Nombre: María Luisa Méndez Puesto: Directora Ejecutiva

¿Paz Joven cuenta con planes de capacitaciones?

Si existen pero no están planificados. No están diseñadas a largo plazo, regularmente son de temas donde hay algunas debilidades o acciones institucionales que se priorizan.

¿En qué temas?

Por ejemplo temas de derechos humanos, o hay temas que debemos fortalecer de diversidad sexual o discriminación, más enfocados a temas que trabajamos en la organización.

3. Mencione los temas que ha identificado en el trabajo del personal de paz joven que deben ser reforzados (Tomar en cuenta que no son los temas en los que regularmente se capacitan)

Planeación, planificación, elaboración de presupuestos, autocontrol, el uso de software como: Excel, Microsoft office, Google Drive, Google Forms, y cualquier otra herramienta que aumente el quehacer institucional.

4. Si tuvieran que priorizar temas, ¿Cuáles temas serían de prioridad?

Temas relacionados con informática.

5. ¿Cuál es la herramienta que regularmente utiliza con el personal?

Ya que Paz Joven posee personal en campo, se facilita mucho el uso de documentos en línea como Google Docs, Google Drive, documentos en la nube o todas aquellas herramientas que podamos ver en línea y que puedan efectivamente trasladar y editar los documentos simultáneamente. También el Excel. Actualmente, Paz Joven utiliza a través de sus proyectos sistemas de monitoreo y muchas de las matrices que se utilizan están en Excel por lo tanto todo el personal de Paz Joven utiliza mensualmente la herramienta para facilitar el llenado de datos que puedan evidenciar el impacto de los proyectos.

6. ¿Cuál es el nivel de usuario de Excel del personal?

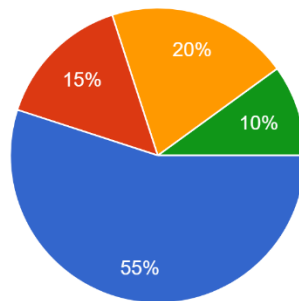
El nivel de Excel del personal es muy básico, no creo que lleguen a un nivel avanzado. Creo que es necesario fortalecer esa área porque al final son muchas matrices las que se utilizan, y muchas de las que se utilizan son elaboradas por los donantes por lo tanto tienen un nivel más avanzado. Ya que el personal no ha sido capacitado, no se cumplen los requisitos o requerimientos y muchas veces hay errores en el llenado o deficiencias por parte de ellos o hasta incumplimientos en estándares o tiempos que solicita tanto el donante como paz joven.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. Resultados de encuesta de diagnóstico de capacitaciones

¿Cuál es tu área de trabajo en Paz Joven?

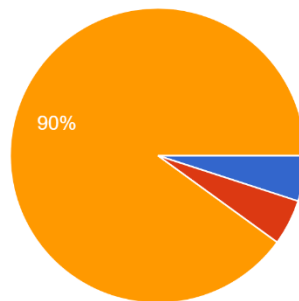
20 respuestas



- Técnico de campo
- Coordinación de proyectos
- Asistencia Técnica (No técnicos de campo ni coordinadores)
- Área administrativa

¿Qué tan importante consideras el uso de programas informáticos dentro de tu trabajo?

20 respuestas

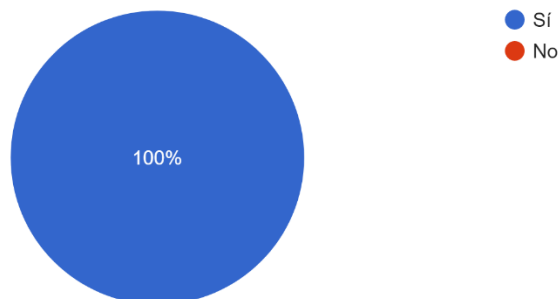


- Poco. Podría hacerlo sin utilizar la computadora.
- Medio. Es de ayuda pero no esencial.
- Mucho. No podría hacerlo sin utilizar un software.

Continuación del apéndice 6.

¿Consideras que el uso de programas informáticos te ayuda a hacer tu trabajo más fácil y rápido?

20 respuestas

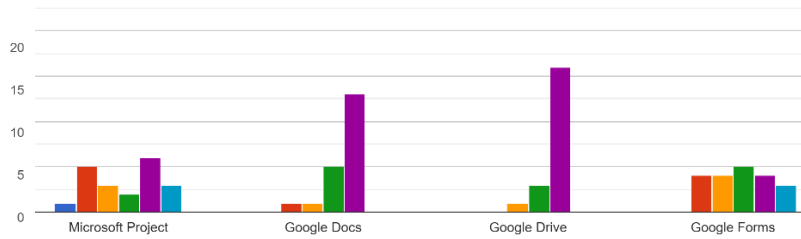
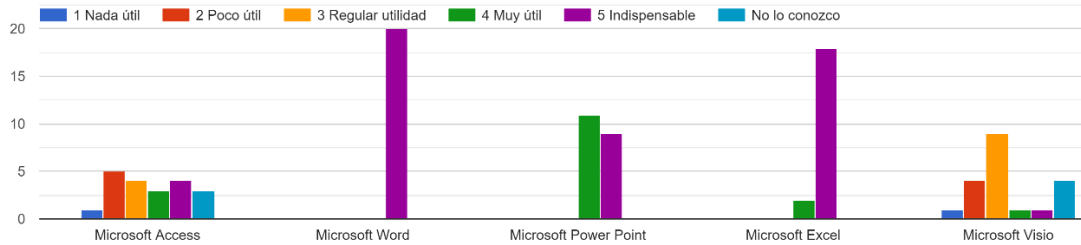


¿Por qué?

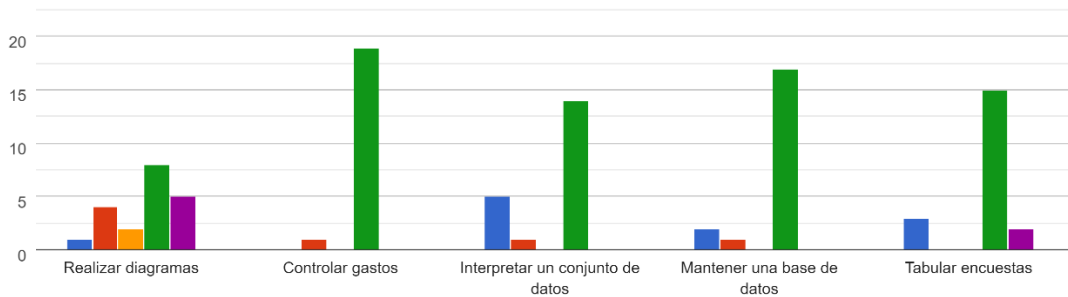
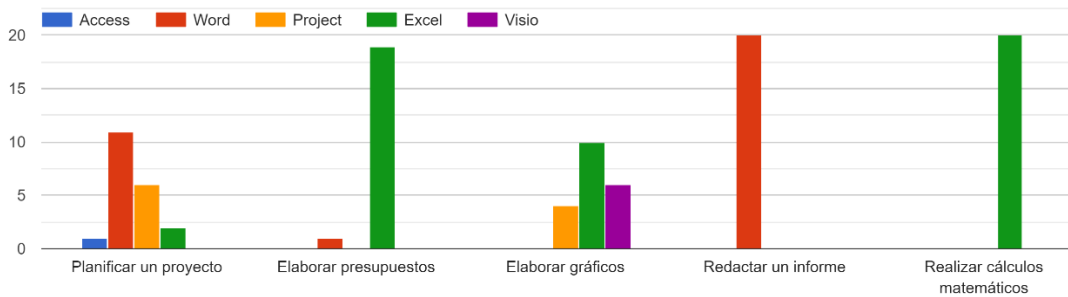
Hace más eficiente el tiempo de trabajo y los recursos. (2)
porque lo puedo realizar desde el celular y me ahorraría tiempo
Permite tener mas herramientas de comunicación y trabajo
porqué nos permite tener eficiencia en el trabajo
Porque es na manera de comunicación rápida y eficiente
Es una nueva forma de sistematizar y analizar datos e informaciones
Facilita el proceso de creación, ya que ya hay formatos predeterminados.
Facilita la sistematización al momento de recolectar datos, así también queda un registro en una base para la implementación de cosas en base a las observaciones que se puedan realizar durante el proceso.
facilita el procesamiento de información
Si porque con estas funciones extras se pueden hacer mas rapido y mejor
Me ayuda a sistematizar la información
Para invertir tiempo efectivo en la ejecución programática
Es una herramienta muy factible que sirve de apoyo
Economiza presupuesto, agiliza actividades, reduce tiempo.
El uso de programas es vital para eficientar las acciones que se impulsan en el campo, es fundamental ya que van apegado a lo técnico, coordinación y administrativo.
Las herramientas facilitan las tabulaciones de las acciones
Automatización de procesos que pueden agilizar el tiempo y el trabajo
El trabajo de imagen institucional y visibilidad es fundamental el software para diseñar.

Continuación del apéndice 6.

Selecciona el nivel de importancia o utilidad para hacer más fácil tu trabajo para los siguientes programas o aplicaciones



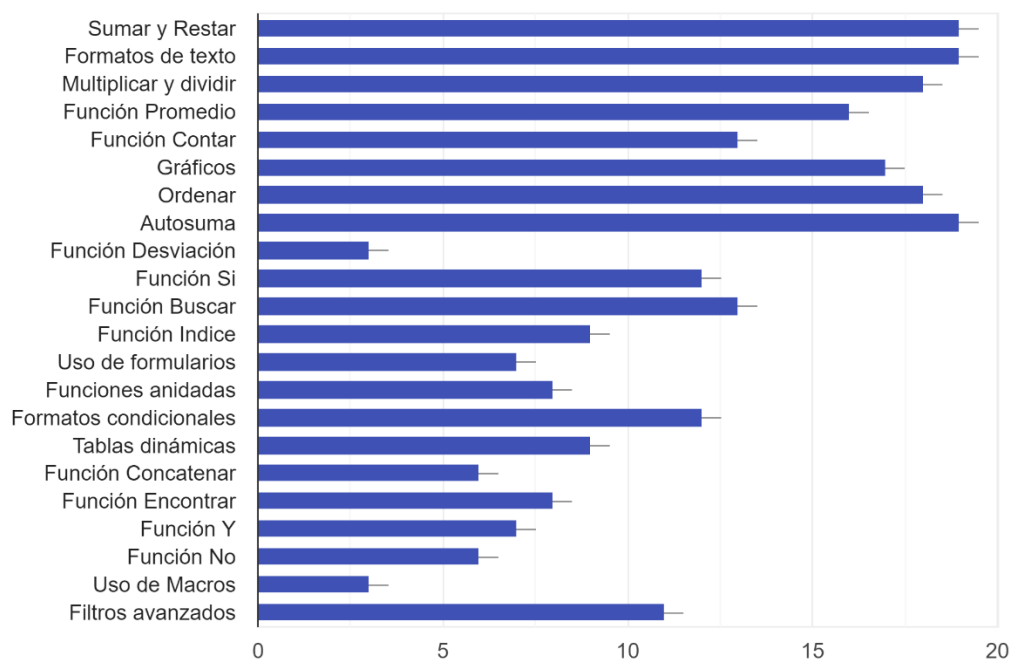
Seleccione el programa que consideres que se ajusta mejor y utilizarías para elaborar las siguientes tareas



Continuación del apéndice 6.

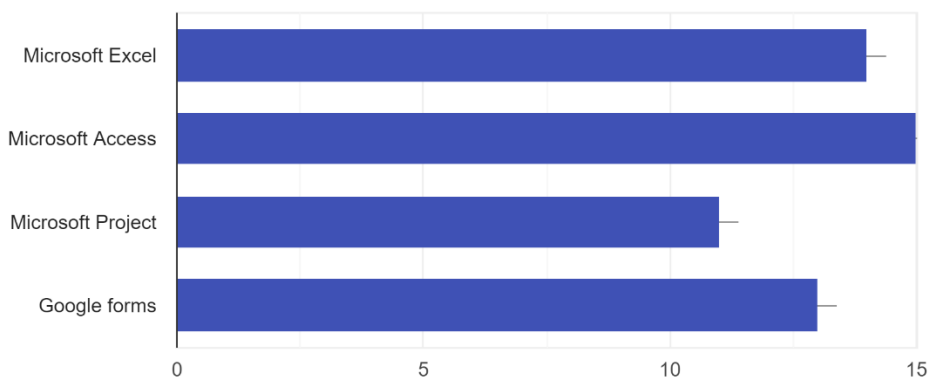
Marca cuales funciones y aplicaciones de Excel conoces y sabes utilizar

20 respuestas



¿Cuál o cuáles de los siguientes programas o aplicaciones te serviría más en tu ámbito de trabajo y quisieras reforzar o aprender?

20 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7. Certificado técnico de equipo de cómputo



F03-001032618
Guatemala, 26 de marzo de 2018.

CERTIFICADO TÉCNICO DE EQUIPO DE CÓMPUTO

Según los usos que convengan para la realización del programa "Yo decido", teniendo los siguientes requerimientos técnicos:

Tipo de Equipo: Computadora personal portátil

Hardware	Descripción
Procesador	Intel Celeron 1.28 GHz, equivalente o superior.
Disco Duro	32 GB o superior.
RAM	3 GB o superior.
Pantalla	11" (LED) o mayor.
Conectividad	Ethernet Bluetooth
Puertos / ranuras	Conector de red USB (preferente 2.0 o superior).
Energía y batería	Adaptador de CA Batería (preferente tipo de alta duración)
Entrada	Teclado Panel multimedial / Tactil

Software	Especificaciones mínimas
Windows 7 o superior	Procesador de 1 gigaherzio (GHz) o más rápido de 32 bits (x86) o de 64 bits (x64) 1 GB de RAM (32 bits) o 2 GB de RAM (64 bits) 16 GB de espacio disponible en el disco duro (32 bits) o 20 GB (64 bits) Tarjeta gráfica DirectX 9 con controlador WDDM 1.0 o superior
Microsoft Office 2010 o superior	CPU de 1 GHz con instrucciones SSE2. 2 GB de RAM. 1 GB de HDD. Resolución de pantalla de 1.280 x 800. Gráficos compatibles con DirectX 10. Windows 7 SP 1 o superior. Microsoft Edge, Mozilla Firefox 35, Chrome 46, Internet Explorer 9 o superiores.
Internet Explorer 9 o superior	Windows 7 SP 1 Procesador de 1 gigaherzio (GHz) o superior. 2 GB de RAM 1 GB de HDD Tarjeta gráfica DirectX 9 con controlador WDDM 1.0 o superior
Explorador Google Chrome	Windows XP Service Pack 2 y versiones posteriores Intel Pentium 4 o superior. 1 GB de HDD 512 MB de RAM

10a Calle 2-46 Zona 1, Ciudad de Guatemala
Teléfono: 2251 - 5986

se certifica que el equipo descrito a continuación:

Nombre comercial: Dell Latitude E6430

Componente	Descripción	Cumple requerimiento
Procesador	Intel Core E 3210M (2500 MHz - 3100 MHz)	SI
Disco Duro	HDD 500GB (7200rpm)	SI
RAM	4GB DDR3 (1600 MHz)	SI
Pantalla	LED 14.0" (1366x768)	SI
Conectividad	WiFi-Dell E520 (802.11 a/b/g/n) LAN 10 / 100 Mbps	SI
Puertos / ranuras	Conector de red	SI
Energía y batería	Adaptador de energía 65W 6 celdas (60000 mAh)	SI
Entrada	Teclado Panel multimedia	SI
Otros	Sistema Operativo Microsoft Windows 7 Profesional Peso 1900 g. Dimensiones 335 x 238 x 27 mm Unidad Óptica DVD/BluRay Pantalla de video HDMI VGA Webcam 3.3 Lector de tarjetas S-m-1 Bluetooth	SI

cumple con las características técnicas mínimas según las necesidades planteadas para el uso recomendado.



Luis Alberto Rojas De León
Asesor técnico

Atentamente,



Lidia Escobar Paz
Co. Coordinadora de Proyecto

c.c.: Archivo

10a Calle 2-46 Zona 1, Ciudad de Guatemala
Teléfono: 2251 - 5986

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS



Anexo 1. Cotizaciones en línea de artículos de ferretería Novex



(502) 2379-5200 SUCURSALES

NOVEX Más que una ferretería! MENÚ Busca tu producto Q595.00

Inicio > Carro de compras

Carro de compras PROCEDER A PAGAR




DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	DESCUENTO	SUBTOTAL	
 MINGITORIO BLANCO SKU#84179	1	Q595.00	0.00	Q595.00	
CUPÓN <input type="text"/>		APLICAR		Subtotal	Q595.00
				Gastos de envío	Q0.00
				TOTAL	Q595.00

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	DESCUENTO	SUBTOTAL	
 BOMBILLO AHORRADOR ECO TWISTER 23W WW SKU#82639	1	Q23.00	0.00	Q23.00	
CUPÓN <input type="text"/>		APLICAR		Subtotal	Q23.00
				Gastos de envío	Q0.00
				TOTAL	Q23.00

Fuente: Ferretería Novex. *Cotización de precios.* www.novex.com.gt.


Consulta: julio 2018.



Anexo 2. Cotizaciones en línea de artículos de tienda Cemaco

PRODUCTOS	PRECIO	CANTIDAD	SUBTOTAL
 <p>BOMBILLA LED E26 GLOBO 9W LUZ CÁLIDA SKU 897811</p> <p> QUITAR  GUARDAR EN MI LISTA</p>	Q 89. ⁹⁹	- 1 +	Q 89. ⁹⁹
ACTUALIZAR			

Los productos en tu carreta no aseguran reserva en el inventario.


SUBTOTAL	Q 89.99
SUMA TOTAL	Q 89.99

 ESTIMADO DE ENVÍO

PRODUCTOS	PRECIO	CANTIDAD	SUBTOTAL
 <p>SANITARIO ELONGADO BLANCO ZEUS SKU 787552</p> <p> QUITAR  GUARDAR EN MI LISTA</p>	Q 899. ⁹⁹	- 1 +	Q 899. ⁹⁹
ACTUALIZAR			

Los productos en tu carreta no aseguran reserva en el inventario.

SUBTOTAL	Q 899.99
SUMA TOTAL	Q 899.99

 ESTIMADO DE ENVÍO

Fuente: Tienda Cemaco. *Cotización de precios*. www.cemaco.com.

Consulta: julio 2018.