

8/100.

PE-ECI-160
084

B. Upana - I - 15, 061 - 2, 010

Elaboración de instrumentos administrativos para lograr mayor eficiencia en la gestión y mejorar la comunicación interna de la Asociación *Kemow Eta'manik* Bilingüe Intercultural –AKEBI–, del municipio de Santa Cruz del Quiché, Quiché

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Carlos Humberto Us Zapeta

Licda. Lucrecia Cardoza Bermúdez (Tutora)

Licda. Rossana Pinillos Brocke (Revisora)

Quiché, Guatemala, junio 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Carlos Alfonso Herrera Luis

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Lic. Luis Fernando Tepé
Examinador

Licda. Lucrecia Cardoza Bermúdez
Examinadora

Licda. Ingrid Sucely de Díaz
Examinador

Licda. Lucrecia Cardoza Bermúdez
Tutora

Licda. Rossana Pinillos Brocke
Revisora




UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Subsistirá ante todo, subsistirá subsistirá"

REF.:C.C.E.E.0002-2010-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 15 DE JUNIO DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por la licenciada Lucrecia Cardoza, tutora y licenciada Rossana Pinillos, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto **-PED-** titulada "ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA GESTIÓN Y MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ASOCIACIÓN **KEMOW ETA'MANIK** BILINGÜE INTERCULTURAL-AKEBI-, DEL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, QUICHÉ" Presentada por el estudiante Carlos Humberto Us Zapeta, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00160, de fecha 24 de abril del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



MIRIAM LUCRECIA CARDOZA BERMUDEZ

Contador Público y Auditor

cardozabermudez@yahoo.com

Tel. 24320573 52057078

Guatemala, 02 de septiembre del 2009

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida del tema **“ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA GESTIÓN Y MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ASOCIACIÓN KEMOW ETA'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL -AKEBI-, DEL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, QUICHÉ”**. Realizado por Carlos Humberto Us Zapeta, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y ocho (88) de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Lucrécia Cardoza.

Tutora

ROSSANA DEL SOCORRO PINILLOS BROCKE
LICENCIADA EN LETRAS

Dirección: Km. 25.5 Carretera a San Lucas, Entrada Principal a Bosques de San Lucas,
Granja "Los Chatos"
No. Teléfono Of. 78303752
No. Teléfono Cel. 58910255
E-mail. rossanapinillos@yahoo.com.mx

Guatemala, 20 de marzo de 2010

Señores

Facultad de Ciencias Económicas
Actualización y Cierre Académico, Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación con el trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Elaboración de instrumentos administrativos para lograr mayor eficiencia en la gestión y mejorar la comunicación interna de la Asociación *Kemow Et'amanik* Bilingüe Intercultural -AKEBI-, del municipio de Santa Cruz del Quiché, Quiché" realizada por Carlos Humberto Us Zapeta, estudiante de la carrera de Actualización y Cierre Académico, Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado, al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Rossana Pinillos Brocke



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 346.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante ***Us Zapeta, Carlos Humberto*** con carné **No. 0703850** aprobó con **88** puntos el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día 21 de abril del año 2010.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 7 días del mes de junio del año 2010.-----

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General

Merli de Arana
CC. Archivo

Índice

Página

Resumen	
Introducción	
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes históricos de la asociación	1
1.2 Marco teórico	3
Capítulo 2	8
2.1 Pregunta de investigación	9
2.2 Objetivos	9
2.3 Alcances y límites	10
2.4 Aportes	10
Capítulo 3	11
3.1 Sujeto de investigación	11
3.2 Técnicas e instrumentos	11
3.3 Procedimiento	11
Capítulo 4	13
4.1 Fortalezas	13
4.2 Oportunidades	13
4.3 Debilidades	13
4.4 Amenazas	14
4.5 Análisis FODA	14
4.6 Resultados del FODA aplicado al personal del área operativa	15
4.7 Resultados del FODA aplicado al área Administrativa-Financiera	17
4.8 Resultados del cuestionario	18
Capítulo 5	30
5.1 Exposición y discusión	30
Capítulo 6	33
6.1 Propuesta de solución	33

Conclusiones	134
Fuentes de consulta	135
Anexos	137

Índice de Gráficas

Gráfica No.		Página
01	Indicador: Análisis interno de la Asociación AKEBI	18
02	Indicador: Definición de la escala de valores de la asociación y su implementación	19
03	Indicador: ¿Es adecuada la comunicación entre la dirección y el personal de las oficinas regionales para generar confianza?	20
04	Indicador: Abuso de autoridad por parte de los coordinadores regionales	21
05	Indicador: Elaboración e implementación del sistema de queja, petición o sugerencia, que apoye a regular la conducta y ayude a mejorar la comunicación entre el personal y la Dirección	22
06	Indicador: Conocimientos sobre procedimientos administrativos para las actividades existentes dentro de la asociación	23
07	Indicador: Documentación de las políticas de la asociación	24
08	Indicador: Existencia del manual de normas y procedimientos administrativos dentro de la asociación	25
09	Indicador: Conocimiento de despidos por recisión de contratos de la Asociación con el donante	26
10	Indicador: Actitudes negativas que influyen en los equipos de trabajo, observados por el personal	27
11	Indicador: Existencia del reglamento interno dentro de la asociación	28
12	Indicador: Causas por las que los técnicos de campo renuncian a su puesto de trabajo	29

Resumen

El presente informe de Práctica Empresarial Dirigida –PED– contiene información relacionada con las dificultades que enfrentaba la Asociación *Kemow Eta'manik* Bilingüe Intercultural - AKEBI- para tener una gestión adecuada.

Desde marzo del 2005, la responsabilidad administrativa y técnica de la Asociación, recayó en el personal que dirige las actividades a nivel proyectos; con el apoyo indirecto de la Junta Directiva.

Debido a la poca coordinación, falta de tiempo y falta de sistematización de procesos, la Asociación presentó problemas administrativos y dificultades provocadas por actos y conductas incorrectas por parte de algunos empleados. La falta de documentos para los procesos administrativos, creó desorden porque algunas veces las instrucciones se daban en forma verbal y otras, en forma escrita. Lo anteriormente expuesto debilitó el funcionamiento administrativo de la Asociación.

Lo anterior llevó a establecer que no había una adecuada orientación, debido a la falta de documentos que proporcionarían lineamientos y procedimientos para seguir.

El objetivo del presente estudio fue reencauzar a la Asociación creando "instrumentos administrativos, para lograr mayor eficiencia en la gestión y mejorar la comunicación interna". Estos permitieron mejorar el desempeño, la conducta, la comunicación y la gestión interna de la misma.

Introducción

Las asociaciones son entes no lucrativos, dedicados a impulsar el desarrollo económico, social y ambiental del país mediante la ejecución de programas; tienen el compromiso de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las comunidades más necesitadas del país.

A nivel departamental, grupos de personas se organizan en asociaciones con la finalidad de obtener fondos para la ejecución de programas dirigidos a grupos sociales de escasos recursos. Fundar una asociación no es suficiente para obtener el apoyo de los donantes, además de tener una visión que los convenza es necesario mostrar eficiencia en la gestión.

A través de la investigación se estableció cuál era la situación de la asociación AKEBI. Para ello se utilizó: un cuestionario (Ver anexo 2), la técnica FODA (Ver anexo 3), la observación y el trabajo de gabinete y de campo.

Los resultados reflejaron debilidad administrativa y actos y conductas, por parte de algunos empleados, que no respondían a los valores corporativos planteados por la junta directiva. Esto como consecuencia de no tener documentos administrativos.

Contar con los instrumentos administrativos permitirá a AKEBI tener una mejor gestión administrativa, con ello sus propósitos serán alcanzados y su labor social será evidencia de los fines de una asociación.

Los siguientes puntos hacen referencia a cómo toda organización debe contar con las herramientas administrativas esenciales para lograr sus metas, independientemente de su labor social:

José Castillo, en su tesis **“Gestión Empresarial para la comercialización de cebolla (Allium cepa L.) Caso: Asociación para el Desarrollo Integral de la Laguna de Retana AADILARE**

en el Municipio de El Progreso Jutiapa”, concluyó que la Asociación no está capacitada para comercializar la cebolla como consecuencia de la falta de organización y financiamiento, a lo que se agrega la carencia de herramientas administrativas para el desempeño de sus actividades. Por lo que propone finalmente un manual de organización. Para este autor, algunas asociaciones de desarrollo comunitario inician sus operaciones empíricamente y reorganizan las actividades a través del tiempo y por medio de su documentación.

Koontz y Weihrich definen así la ISO 9000: “por su popularidad se le conoce como “ISOmanía” Organización Internacional de Estandararización, impone a una compañía la obligación de documentar sus procesos y garantizar que todos sus empleados conozcan y sigan los lineamientos del documento.” (2004: 99)

Capítulo 1

Antecedentes

1.1 Antecedentes de la asociación

La Asociación *Kemow Eta'manik* (en idioma *k'iche'* significa Tejiendo el aprendizaje). Bilingüe Intercultural –AKEBI–, constituida el 3 de agosto del 2004, como organización local sin ánimo de lucro, promueve el desarrollo social de los habitantes de las comunidades pobres del país.

El propósito de su fundación es continuar con la experiencias alcanzada en el Proyecto de Acceso a la Educación Bilingüe Intercultural –PAEBI–, durante los años 1999 al 2004, porque se considera que una educación de calidad es responsabilidad compartida entre el Estado y la sociedad civil, para lograr el mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo de la población comunitaria.

AKEBI orientan sus acciones en el fortalecimiento de la organización y participación comunitaria, en la promoción de la cultura maya, con incidencia en el mejoramiento de la calidad de vida a través de acciones que promuevan la calidad educativa del sistema formal y no formal, y que contribuyan a elevar los ingresos familiares de manera consistente con la diversidad cultural y lingüística.

Cuenta con prototipos de materiales educativos contextualizados para los niveles de pre-primaria y primaria y con diseños de capacitación para padres de familia y docentes.

La experiencia exitosa se vislumbra en lo acumulado y en la ejecución de proyectos importantes como los siguientes: el de Desarrollo de la Administración Escolar-Proescolar, y el de Autogestión para la Promoción de la Seguridad Alimentaria en Grupos Específicos, Creciendo Bien, con madres en edad reproductiva, bajo los principios de autogestión y prevención.

Otra experiencia demostrada es la sistematización de experiencias exitosas en el tema de la participación de padres de familia con relación a la calidad educativa.

Cabe también destacar que es miembro del Consorcio en Apoyo a la Reforma Educativa, integrado por la Fundación Francisco Marroquín PLFM, Asociación de Centros Mayas -ACEM -, y la asociación. AKEBI, con la finalidad de unir esfuerzos y lograr la canalización de fondos mediante la presentación de proyectos.

AKEBI, se fundamenta en el día *Aj* del calendario sagrado de la cosmovisión maya: retoño de la existencia y su desarrollo para el alcance de la unidad. Es la representación de la niña y el niño, razón de la existencia de la asociación, y de la formación integral del individuo, desde los valores y la convivencia armónica con la Madre Naturaleza que constituyen el tejido de los procesos de aprendizaje de la Educación Bilingüe Intercultural.

Así mismo AKEBI, está vinculada con el componente de los Acuerdos de Paz, la Constitución Política de la República de Guatemala, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, El Convenio 169 de la OIT, la Reforma Educativa y el Currículo Nacional Base.

Estos instrumentos legales contemplan las siguientes necesidades y expectativas comunitarias, regionales y nacionales, que se consideran importantes:

- a) Participación de los padres, madres, niñas y niños en las decisiones relacionadas con la escuela;
- b) participación en la vida escolar y de la comunidad;
- c) participación en la vida económica y productiva de la comunidad y
- d) preservación, rescate y enriquecimiento de los valores y demás elementos de la cultura.

La cobertura se enmarca en los municipios del departamento del Quiché, en el municipio de Santa Lucía la Reforma del departamento Totonicapán, y los municipios de Sololá y Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

1.2 Marco teórico

1.2.1 ¿Qué es una asociación?

Según Gezabel Ajisivinac en su el informe "Elaboración de la Planificación Estratégica 2008-2012 de la Asociación ACUALA ALAJ-ZUM de Patzún, Chimaltenango", una asociación "es un grupo de personas individuales, denominadas asociados, quienes ponen en común sus conocimientos, actividades y recursos para establecer una empresa sin fines de lucro. Tiene como propósitos promover, ejercer y proteger intereses sindicales, económicos, sociales, culturales, políticos, gremiales, religiosos, deportivos o de cualquier otro orden, siempre que sean lícitos."

1.2.2 Definición de asociación civil

Según Karmen Castillo en su tesis titulada "Implementación de Alianza Estratégica para el Desarrollo Económico de las Asociaciones Civiles no Lucrativas de la Ciudad de Quetzaltenango", una asociación civil es: "un conjunto de asociados para un mismo fin y persona jurídica por ellos formada; se rige por la ley de asociaciones, destinada a los organismos colectivos sin fines lucrativos y con un sentido más estricto, la que se diferencia de la sociedad en que aquella no tiene en vista la obtención de beneficios pecuniarios, aunque los persiga de otro orden; mientras que ésta se constituye para obtener beneficios pecuniarios. Por regla general, los fines de las asociaciones son culturales, científicos, recreativos, o deportivos. Es importante enfocarse en los artículos escritos en la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Guatemala, Decreto No. 02-2003."

1.2.3 Fundamento legal de asociaciones civiles

1.2.3.1 Constitución Política de la República. La figura de la Asociación Civil, como forma de organización social, tiene fundamento en primer lugar, como un Derecho humano fundamental, reconocido en la Constitución Política de la República.

1.2.3.2 Código Civil de Guatemala. De conformidad con el orden jerárquico normativo, aparece regulada en el artículo 15, numeral 3 del Código Civil.

1.2.3.3 Ley del Organismo Ejecutivo. El artículo 53 de la Ley del Organismo Ejecutivo que reforma el artículo 18 del Código Civil: establece que la inscripción y registro de asociaciones civiles se debe realizar en el registro civil del municipio donde se constituyan.

1.2.3.4 Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles. El reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles, acuerdo Gubernativo 512-98, establece los procedimientos legales para la creación e inscripción de las asociaciones.

1.2.4 La administración como elemento esencial de todas las organizaciones

Koontz y Wehrich definen que "los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales; en consecuencia, la administración se aplica lo mismo en organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios." (. 2,004: 7)

1.2.5 Control como función administrativa

Chiavenato define como "forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado." (2004: 151)

1.2.6 Eficiencia administrativa

Proceso de diseñar y mantener el entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

1.2.7 Gestión

Se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, toma a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La

gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial

1.2.8 Organización formal

Chiavenato define que es la que "comprende directrices, normas, reglamentos, rutinas y procedimientos de la organización, que expresan cómo se pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido." (2004: 164)

1.2.9 Valores corporativos

Koontz y Wehrich definen que los valores se "constituyen la forma en que la empresa se percibe así misma y a quienes la integran y rodean, lo que da forma a su filosofía y visión sobre su función en el ámbito empresarial." (2,004: 7)

1.2.10 Sistema

Chiavenato lo define como "un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario, el cual proporciona una visión comprensiva de un conjunto de cosas complejas, dándoles una configuración e identidad total." (2004: 410,411)

El sistema de quejas, petición y sugerencias es un instrumento que apoyará la comunicación, por lo que se definen en tres tipos de solicitudes: Queja es el medio por el cual el usuario pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de determinado funcionario o con la forma y condiciones en que se preste o no un servicio. Petición es una solicitud presentada en forma escrita a funcionarios, en ejercicio del derecho de toda persona a presentar peticiones respetuosas y obtener pronta solución de estas. Sugerencia es una insinuación o formulación de ideas tendientes al mejoramiento de un servicio o de la misma entidad.

1.2.11 Manual Administrativo

Según Amada Castillo en su tesis titulada "Implementación de un Manual de Funciones, para Elevar la Eficiencia en el Desempeño del Área Administrativa de la Empresa Comercializadora de Vehículos de la Ciudad de Quetzaltenango (DIDEA XELA S.A.)" un manual administrativo es un "conjunto de normas de administración, reglamentos, políticas y procedimientos preparados por un alto ejecutivo, realizado por y para los empleados de la empresa."

1.2.12 Manual de procedimientos

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen y precisa su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina por utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

1.2.13 Reglamento interior de trabajo

Es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores en la ejecución o prestación concreta de trabajo.

1.2.14 Implementación del marketing

Kotler y Armstrong definen la implementación del marketing como "planificar buenas estrategias es solo el primer paso hacia un marketing de éxito. Una estrategia de marketing brillante no sirve si la empresa no la implementa debidamente. La implementación de marketing es un proceso que se convierte en planes y acciones de marketing para alcanzar los objetivos." (2003: 66)

1.2.15 El marketing interno

Conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente las creencias, actitudes y valores que van a permitir potenciar al máximo la satisfacción de los clientes.

1.2.16 Presupuesto

Según Ramírez, el presupuesto "es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia." (2005: 261)

Capítulo 2

Planteamiento del problema

En el año 2005, AKEBI implementó su primer programa en el departamento del Quiché, el proyecto de Desarrollo de la Administración Escolar-Proescolar del Ministerio de Educación, que promovía la Seguridad Alimentaria por medio del programa de la refacción escolar y otros adicionales. La responsabilidad técnica y administrativa recayó en el coordinador general y el administrador, únicas personas contratadas a tiempo completo.

La Asociación tiene carencias administrativas porque los responsables cuentan con poco tiempo y no documentan los procesos. Los responsables asignan y describen las tareas administrativas y los límites y la regulación de conducta de forma verbal, algunas veces escrita, con base en la experiencia. Algunas reglas están plasmadas dentro de los contratos de servicios técnicos.

Entre los hallazgos más relevantes del diagnóstico se puede citar: la falta de un reglamento interno que norme y regule la relación entre patrono-trabajador, lo que debilitó a la asociación ante circunstancias de carácter laboral y legal. Por otra parte, como producto de la distancia entre la oficina central y las regionales, los técnicos no siempre tienen una comunicación directa con el director y, en ocasiones, los coordinadores regionales abusan de su autoridad; esto se ve agravado por la falta de un sistema de quejas, petición o sugerencia. A los dos hallazgos anteriores, hay que agregar que los valores corporativos no están plasmados en un documento, lo que ha incidido en el comportamiento de algunos empleados; y que no hay un manual de normas y procedimientos administrativos, lo cual produce falta de responsabilidad y desorientación al delegar tareas administrativas específicas.

Por lo anterior se puede argumentar que la asociación no tiene una adecuada orientación debido a la falta de documentos que establezcan lineamientos y procedimientos para seguir, lo que afecta enormemente la gestión interna de AKEBI.

El no contar con guías administrativas que normen el desempeño, la conducta y el comportamiento de los colaboradores dentro de la asociación, desde su fundación, ha impedido que la comunicación sea la apropiada.

Por estas razones se hace necesaria la creación de instrumentos administrativos que fortalecerán la gestión y que hará más eficiente y eficaz la administración interna, lo que dará como resultado una organización sólida en el área administrativa, y que esta tenga credibilidad organizacional. Derivado de lo anterior se plantea la pregunta de investigación.

2.1 Pregunta de investigación

¿De qué forma la aplicación de los instrumentos administrativos ayudará a lograr mayor eficiencia en la gestión y mejorará la comunicación interna de la Asociación?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Contribuir en el desempeño laboral de los trabajadores, a través de la creación de instrumentos administrativos para lograr mayor eficiencia en la gestión y mejorar la comunicación interna de la Asociación.

2.2.2 Objetivos específicos

- a) Definir una escala de valores que permita guiar los actos y el comportamiento de los empleados dentro de la asociación.
- b) Crear el sistema de quejas que ayude a la Asociación a ser eficiente en la toma de decisiones y a los empleados a mejorar la comunicación.
- c) Elaborar el Manual de normas y procedimientos que mejore la administración interna de la asociación.
- d) Definir el reglamento interno que precisará y regulará las normas a las que se deben de sujetar los trabajadores y el patrono.

- e) Implementar los instrumentos administrativos para incidir en el desempeño laboral de los trabajadores de la asociación.

2.3 Alcances y límites

2.3.1 Alcances

Para alcanzar el objetivo general se trabajó con la colaboración de todo el personal que desempeña puestos de Dirección, Coordinación, Administración y Personal Técnico, integrado por 26 personas.

2.3.2 Límites

Durante la investigación, se tuvo dificultades al concentrar al personal en la oficina central, ya que ellos están ubicados en diferentes municipios del departamento del Quiché donde se ejecutan los programas. La información financiera fue escasa, ya que la dirección no la facilitó, por considerarla de carácter confidencial. El diagnóstico se realizó con los datos de los tres años de operación que tiene la asociación y abarcó todas sus áreas.

2.4 Aportes

2.4.1 Aporte departamental: incidir en la conducta de los profesionales al servicio de la asociación, en la aplicación de las políticas administrativas para que se desenvuelvan en un ambiente armónico, con conciencia social y humana.

2.4.2 Aporte a la AKEBI: proporcionar a la asociación un modelo de procedimientos administrativos que indique los pasos a seguir y regule la conducta del personal, que sea sencillo, entendible y práctico, que facilite la aplicación, en el momento de tomar decisiones y sea un valor agregado para la administración de la asociación.

2.4.3 Aporte a la universidad: proveer el informe de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-, y las propuestas del mismo para que sean utilizadas para el apoyo de futuros profesionales.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Sujetos de investigación

Los sujetos son los directivos de la Asociación AKEBI, dirección, coordinación general, administración, coordinadores regionales y técnicos de campo, integrado por 26 personas.

3.2 Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos: un cuestionario (ver anexo 2), la técnica FODA (Ver anexo 3), la observación, entrevistas, reuniones de trabajo, verificación de documentos legales e impresos, tesis y bibliografía apropiada.

3.3 Procedimiento

Después de elaborar y validar el instrumento, se procedió al trabajo de campo de la siguiente manera:

- a) Identificación de las fuentes de información que brindaran datos actualizados del personal de la Asociación AKEBI
- b) Elaboración de los instrumentos para aplicar durante el proceso de la investigación (copias)
- c) Elaboración de un listado con datos generales de las personas, objeto de este estudio
- d) Solicitud por escrito, a la Junta Directiva y Director, para obtener la autorización y aplicar los instrumentos
- e) Comunicación con las personas para trabajar, definición de la fecha y hora para aplicar los instrumentos
- f) Visita a las personas en la oficina de la Asociación, aplicación del instrumento y explicación en forma detallada del propósito del mismo
- g) Tabulación de los resultados obtenidos, con base en las respuestas
- h) Elaboración de gráficas para mostrar las respuestas obtenidas, con su respectiva ponderación

- i) Análisis de las respuestas obtenidas en los instrumentos, para identificar si la asociación aplicaba las políticas y la reglamentación interna y sus procedimientos para la toma de decisiones correctas que garanticen la regulación del comportamiento del trabajador
- j) Elaboración de las recomendaciones de acuerdo con el análisis y las conclusiones de las respuestas de los instrumentos
- k) Presentación del informe final

Capítulo 4

Presentación y análisis de resultados

La Dirección de Planeación y Organización en su publicación Metodología para el Análisis FODA, indica que el análisis FODA “es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.”

La técnica FODA se aplicó a todo el personal, que lo componen 26 integrantes (coordinadores regionales, técnicos de campo, personal administrativo). Los resultados se presentan por áreas.

4.1 Fortalezas

Según la Dirección de Planeación y Organización en su publicación Metodología para el Análisis FODA, las fortalezas, “se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones.”

4.2 Oportunidades

Según la Dirección de Planeación y Organización en su publicación Metodología para el Análisis FODA, las oportunidades “se generan en un ambiente externo, donde no se tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor académica y administrativa.”

4.3 Debilidades

Según la Dirección de Planeación y Organización en su publicación Metodología para el Análisis FODA, las debilidades son “el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios.”

4.4 Amenazas

Según la Dirección de Planeación y Organización en su publicación Metodología para el Análisis FODA, las amenazas, “se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer institucional ni demeriten su función.”

4.5 Análisis FODA

Los resultados obtenidos indican que es necesario hacer varios ajustes; es fundamental elaborar documentos que permitan mejorar la eficiencia, así como crear los mecanismos para una correcta comunicación que apoye la toma de decisiones internas de la asociación.

4.6 Resultados del FODA aplicado al personal del área operativa

Tabla No. 01

Contenido de la tabla: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en ejecución de proyectos importantes ✓ Unificación del diseño de capacitación para todas las comunidades ✓ Equidad de género en el personal de campo ✓ Promoción de la interculturalidad en las comunidades ✓ Experiencia en la organización comunitaria ✓ Promoción del desarrollo de la educación comunitaria ✓ Trabajo en equipo ✓ Personal capacitado en los temas, de acuerdo con el proyecto en ejecución, al igual que en el uso de los recursos reciclables locales ✓ Acompañamiento a los técnicos durante las actividades de campo para mejorar el trabajo ✓ Existencia de suficiente material educativo ✓ Participación de personal local, nacional y extranjero en la Junta Directiva ✓ Incidencia ante las autoridades por parte de los líderes de la asociación ✓ Implementación de mini proyectos productivos en las comunidades ✓ Experiencia en proyectos educativos (administración escolar, calidad educativa y salud) ✓ Diversidad de profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Asociación es reconocida en varios ámbitos ✓ Los problemas de educación en el país crean una invitación lógica a la asociación, para elaborar proyectos sociales y la búsqueda de financiamiento ✓ Se ha logrado tener cierto grado de confianza en los líderes comunitarios, lo cual ayuda en la ejecución de los programas ✓ La comunicación a nivel comunitario, es correcta debido al idioma en que se desenvuelve el personal de campo ✓ Se tiene el apoyo de las autoridades educativas ✓ La asistencia de madres de familia es muy buena, lo que incide en el logro de los objetivos de los programas en ejecución ✓ La asociación tiene la capacidad de gestionar la captación de financiamiento de la cooperación nacional e internacional ✓ AKEBI coordina interinstitucionalmente, ya que las actividades que se están realizando, son similares y con el mismo segmento de la población, evitando la duplicidad de esfuerzos de las organizaciones

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ AKEBI tiene tres años de funcionamiento y la mayoría de donantes exigen más de cinco años de experiencia ✓ La asesoría internacional (<i>World Learning Inc.</i>), es muy poca al igual que la nacional (Creciendo Bien) ✓ No existe un procedimiento administrativo que guíe formalmente las solicitudes de fondos para los gastos de los programas ✓ Las autoridades responsables del programa Creciendo Bien cambian de forma inesperada, en la fecha de entrega de los productos ✓ AKEBI, no es autosostenible financieramente, depende de los donantes. ✓ Falta de oficina propia, la que existe es pequeña y alquilada ✓ Los recursos económicos son muy limitados para cubrir las actividades de campo ✓ No tiene un reglamento interno ✓ Los proyectos ganados regularmente son de un año ✓ No hay un sistema interno de quejas. ✓ Se dan reuniones sorpresa, cuando el donante convoca, lo que afecta la programación mensual ✓ En cuanto a la gestión de proyectos es baja, ya que se necesita una persona que elabore proyectos ✓ Los donantes no autorizan la contratación de un coordinador general, que vele por el buen desarrollo de los proyectos que se ejecutan ✓ Las reuniones de la Junta Directiva no son periódicas, sino a cada 6 meses o más 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen otras organizaciones grandes con actividades similares que promueven el paternalismo. ✓ AKEBI solamente trabaja con proyectos educativos, no así con proyectos de crédito. lo que refleja falta de fondos para la sostenibilidad. ✓ La existencia de financistas se ha reducido.

FUENTE: Elaboración propia

4.7 Resultados del FODA aplicado área Administrativa-Financiera

Tabla No. 02

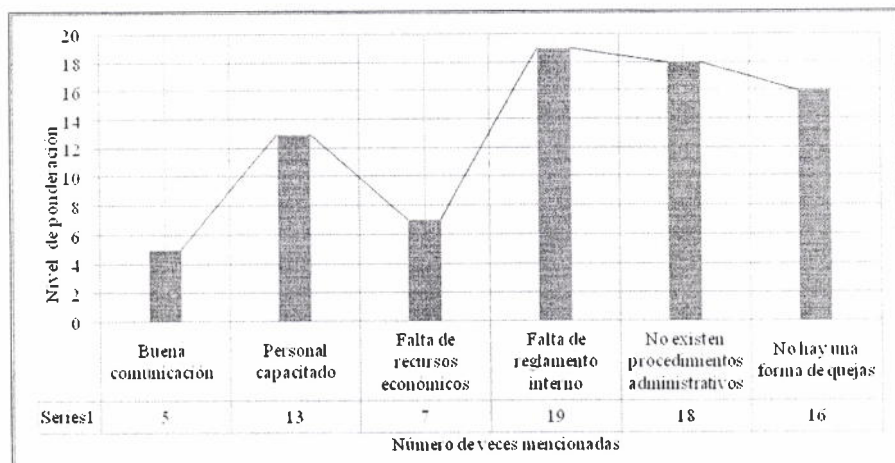
Contenido de la tabla: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El organigrama es pertinente y actualizado ✓ La Asociación cumple con los requerimientos establecidos en la ley de los impuestos del ISR e IVA ✓ La Asociación cuenta con documentos legales para poder licitar a cualquier proyecto ✓ Está inscrita en SEGEPLAN, en Guate compras y como suscriptora al boletín informativo de Guate compras ✓ El personal administrativo tiene experiencia en el manejo de fondos ✓ Los informes financieros se hacen mes a mes obligadamente y los informes a donantes se hacen de acuerdo con los tiempos establecidos en los convenios de cooperación ✓ La asociación cuenta con mobiliario, equipo, vehículo, los cuales fueron donados por el proyecto de PAEBI-<i>World Learning</i> ✓ Existen presupuestos bien establecidos para su control 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los intereses que generan las cuentas en los bancos ✓ Las capacitaciones que brinda la Superintendencia de Administración Tributaria ✓ Credibilidad al presentar los informes financieros con el donante ✓ Tecnología adecuada
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Organización, no cuenta con manuales internos, políticas ni reglamento interno que ayuden a guiar y limitar el comportamiento del personal ✓ Las funciones del personal no están establecidas en un manual ✓ Los pagos son trimestrales, se establecen de acuerdo con los contratos y formas de desembolso ✓ No cuenta con un software contable, que permita dar una información confiable 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culminación del financiamiento ya que los proyectos obtenidos solo son de un año

FUENTE: Elaboración propia

Gráfica No. 1

Análisis Interno de la Asociación AKEBI



FUENTE: Elaboración propia

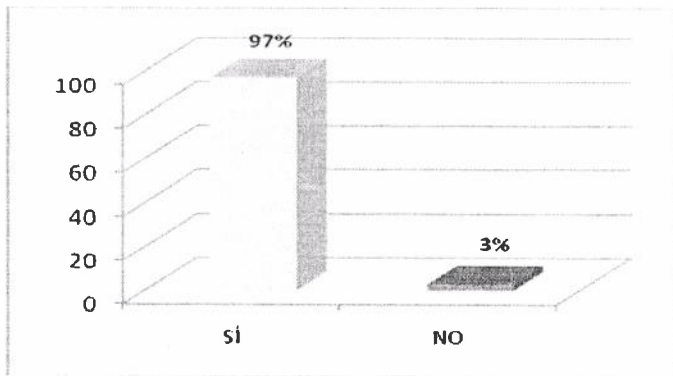
Los resultados del FODA, basados en la ponderación, son redundantes. Se presentan en la gráfica y expresan que hay un alto número del personal que indica la falta de una forma de quejas, no existen procedimientos administrativos y falta un reglamento interno. Por otro lado, un buen porcentaje considera que el personal está capacitado. Estos datos confrontados coinciden con la revisión documental, los cuales se considerarán como prioritarios, para promover su implementación.

4.8 Resultados del cuestionario

Para poder analizar, profundizar y reforzar el FODA, se aplicó un cuestionario (Ver Anexo No.2), dirigido a todo el personal. Los resultados se presentan en las gráficas siguientes:

Gráfica No. 2

Definición de la escala de valores de la asociación y su implementación



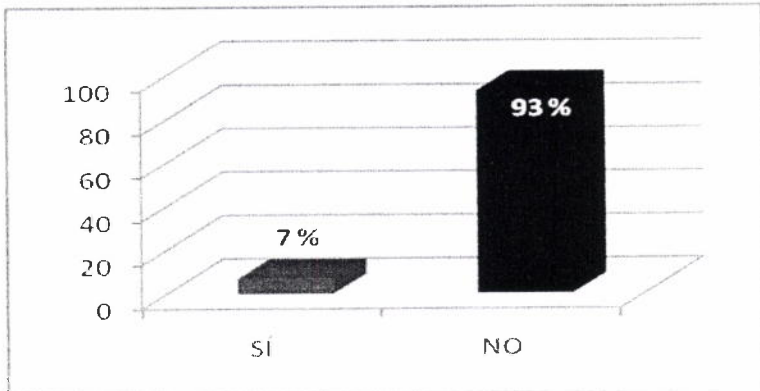
Fuente: elaboración propia

Como se observa, el 97 % del personal afirma que está de acuerdo con definir e implementar la escala de valores. Esta acción mejorará el comportamiento y la actitud del personal, proveerá un ambiente agradable a nivel interno y contribuirá a dar una buena imagen de la Asociación. El 3% está en desacuerdo porque cree que no es necesaria.

Se detectó que el personal practica diferentes valores, los cuales no están plasmados en un documento que revele los valores de la Asociación. Uno de los valores que se destaca es la promoción de la cultura maya, debido a que esa es su razón de ser.

Gráfica No. 3

¿Es adecuada la comunicación entre la dirección y el personal de las oficinas regionales para generar confianza?



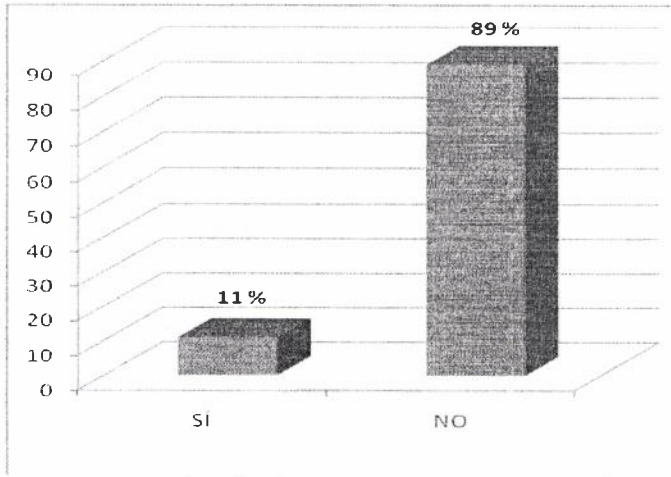
Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que el 7% considera que la comunicación es la adecuada y el 93%, que no, porque el nivel de los colaboradores es el operativo y su superior es la coordinación regional.

Se comprobó que para poder tener comunicación con el director, primero deben tratar cualquier asunto con el coordinador general quien es el inmediato superior de los coordinadores regionales, este punto más la distancia de las regiones hace que los colaboradores no puedan tener comunicación fluida con el director, así mismo no se detectó un sistema que apoye a generar expectativas de mejoras institucionales o bien dar a conocer sugerencias para mejorar el desempeño organizacional.

Gráfica No. 04

Abuso de autoridad por parte de los coordinadores regionales



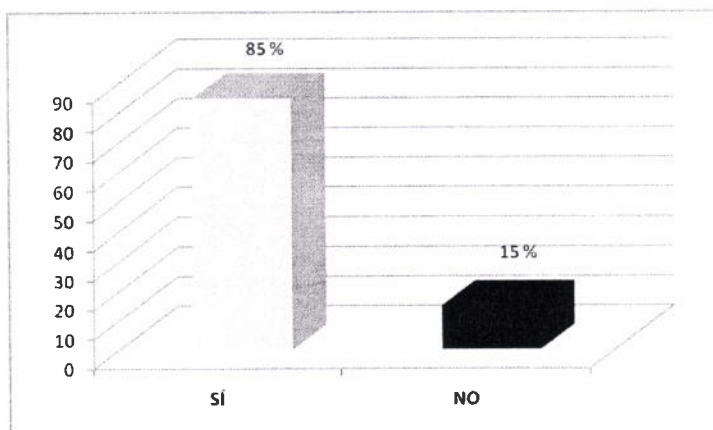
Fuente: elaboración propia

Los resultados reflejan que el 11% considera que existe abuso de autoridad, algunos feriados no se les han hecho efectivos, según lo establece el código de trabajo, y les rechazan algunos documentos por falta de algún signo de puntuación. El 89% indicó que no, debido a la confianza, acompañamiento y apoyo que se ha generado en los equipos. Los problemas se solucionan a través del diálogo.

En la investigación documental no se detectó ningún oficio o memo donde se denuncie abuso de autoridad de parte de los coordinadores regionales. Es importante señalar, que al responder a esta pregunta el personal mostró temor, lo que podría poner en duda la validez del resultado.

Gráfica No. 5

Elaboración e implementación del sistema de queja, petición o sugerencia que apoye a regular la conducta y ayude a mejorar la comunicación entre el personal y la Dirección



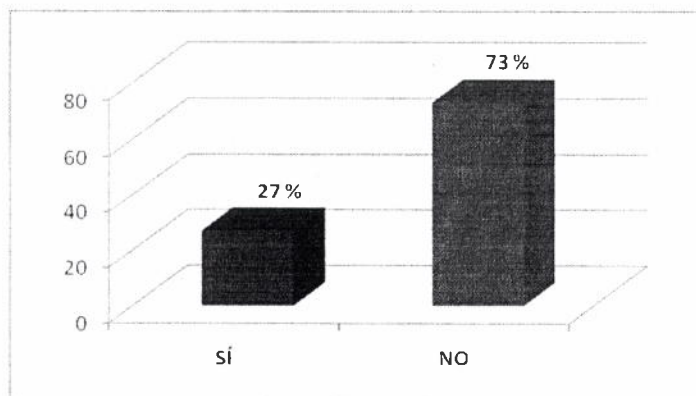
Fuente: elaboración propia

Los resultados del cuestionario reflejan que el 85% del personal aprueba la elaboración e implementación del Sistema de Queja, Petición o Sugerencia, el cual mejorará el comportamiento laboral, el funcionamiento, la relación laboral y la comunicación. Este sistema permitiría solicitar lo que le corresponde al personal, con confianza y sin temor; además los miembros de la Asociación podrían sugerir mejoras en el funcionamiento de la asociación. Sería un instrumento útil para el director quien podría monitorear el trabajo a distancia. El 15% indica desaprueba la implementación del sistema, debido a que no han observado ningún inconveniente.

En la investigación de fondo no se logró detectar ningún sistema para lograr el mejoramiento de la conducta, la comunicación y el comportamiento del personal.

Gráfica No. 6

Conocimientos sobre procedimientos administrativos para las actividades existentes dentro de la asociación



Fuente: elaboración propia

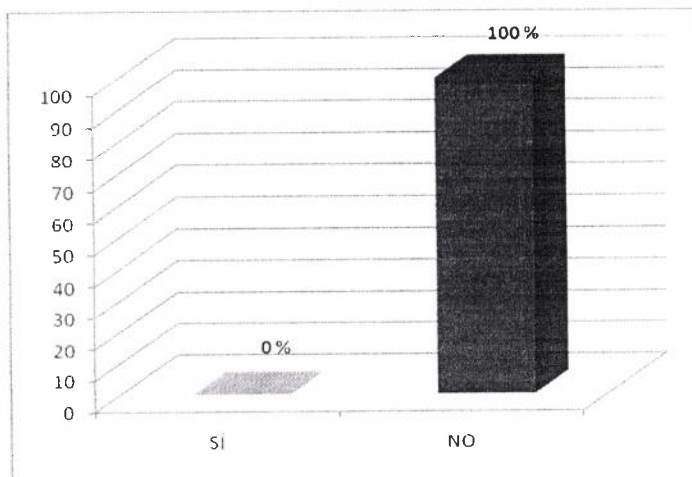
Las respuestas muestran que el 27 % del personal indica que sí saben los procedimientos debido a que se les han dicho de forma verbal al tener contacto con algún proceso administrativo, con base en la práctica lograda y por la experiencia acumulada en otras organizaciones.

El 73 % del personal indica que lo desconocen, debido a la falta de un documento que los guíe, para solicitar algún material Regularmente acuden al los superiores inmediatos; además, la asociación no las ha dado a conocer. Por último, indicaron conocerlos a grandes rasgos con base en sus pequeñas experiencias.

Se comprobó que los pasos se siguen empíricamente, basados en la experiencia y réplicas de una misma actividad. Según el análisis de los documentos físicos, estas actividades están recargadas sobre los coordinadores regionales, aunque exista personal que puede apoyar en los procesos y no se detectó ningún manual de procedimientos.

Gráfica No. 7

Documentación de las políticas de la asociación



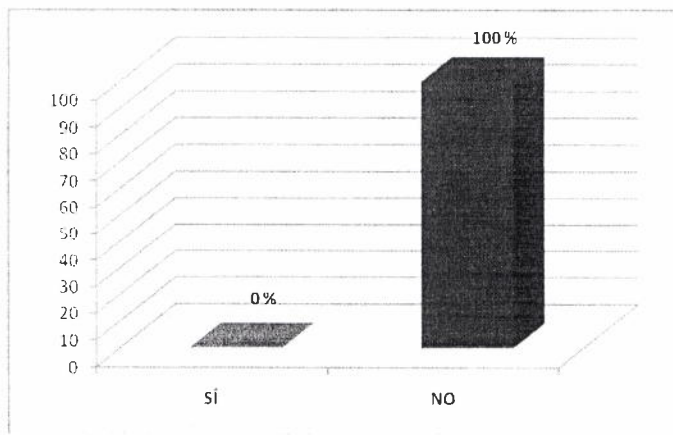
Fuente: elaboración propia

El 100 % del personal indica que las políticas no están establecidas en un documento. También se determinó que sí conocen algunas políticas que han sido indicadas verbalmente, según las actividades que desarrollan.

Se comprobó que existen políticas implícitas en las actividades y algunas reglas dentro de los contratos. Es importante que la asociación las consolide y amplíe, plasmándolas en un documento, el cual ayudará en la regulación de los límites que desea la junta directiva.

Gráfica No. 8

Existencia del manual de normas y procedimientos administrativos dentro de la asociación



Fuente: elaboración propia

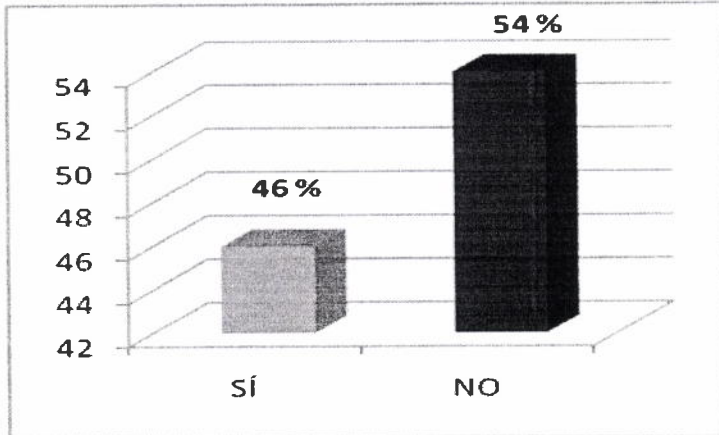
El 100% del personal, indicó que no existe un manual de normas y procedimientos administrativos debido a que la Junta Directiva, la Dirección y la Administración no han tenido como prioridad la elaboración de dicho instrumento, el cual es vital para regular las actividades internas de la asociación.

En la investigación documental se determinó que este manual no existe y que la asociación funciona de forma informal, resolviendo los problemas en cada nuevo proceso. Es importante la existencia de un manual que describa los pasos para seguir al realizar una actividad específica. Este deberá estar a disposición del personal para el fortalecimiento de la institución.



Gráfica No. 9

Conocimiento de despidos por rescisión de contrato de la Asociación con el donante



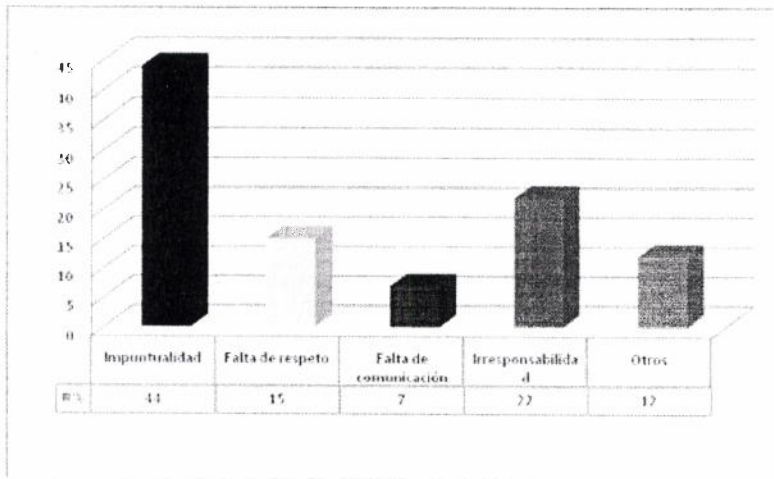
Fuente: elaboración propia

Los resultados arrojan que el 46% del personal ha tenido una experiencia en cuanto a la rescisión de contrato de la asociación con el donante, especialmente con el Estado. Esto se originó debido al cambio de gobierno. El 54 % indica que no tiene conocimiento sobre este punto.

Se evidenció la existencia de un oficio enviado por la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente –SOSEP– (Ver anexo 6) cuyo contenido indica que se prescinde de los servicios de la organización y se rescinde el contrato. Esto produjo el despido de 48 personas.

Gráfica No. 10

Actitudes negativas que influyen en los equipos de trabajo, observadas por el personal



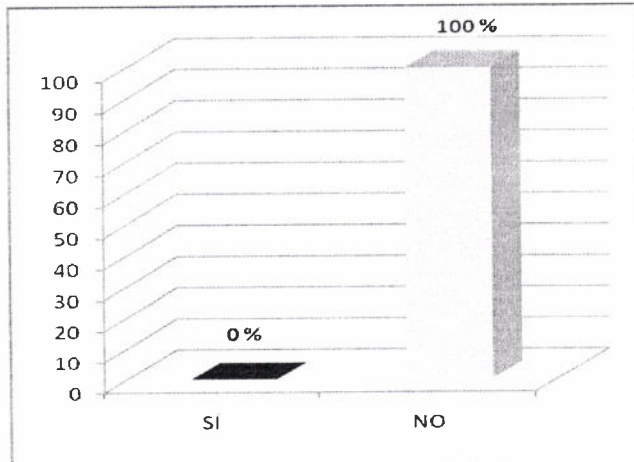
Fuente: elaboración propia

Los resultados indican que un 44% ha observado impuntualidad del personal; 15% manifiesta que hay falta de respeto entre compañeros; 7% que hay falta de comunicación; 22% que existe irresponsabilidad en la entrega de productos de algunos compañeros y 12% observó que el personal sale y utiliza el equipo sin autorización, muestra falta de entrega en el trabajo, existencia de chismes y por último, falta de organización.

Se determinó durante la investigación que la asociación no cuenta, con instrumentos que ayuden a regular y apoyar los procesos internos; sin embargo, se ha trabajado empíricamente en todo los niveles con base en la experiencia.

Gráfica No. 11

Existencia del reglamento interno dentro de la asociación



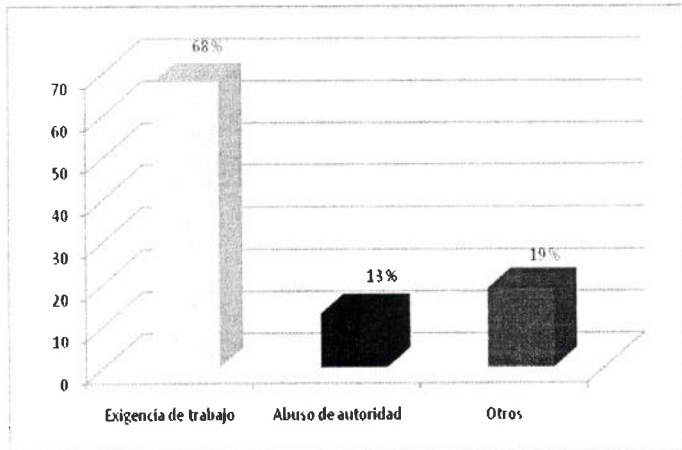
Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que el 100 % del personal, indica que no existe dicho instrumento, debido a que nunca se ha presentado a nivel general, el contrato refleja algunas normas, la junta directiva no la ha priorizado, regularmente solo lo hace de forma verbal y por la experiencia.

Se determinó durante la investigación documental, que existe evidencia que se ha despedido a 4 personas, durante el proceso de ejecución de los programas y 1 realizó una demanda contra la asociación ante el Ministerio de Trabajo. Además, no se encontró ninguna reglamentación laboral interna que guíe la toma de decisión de la dirección, de forma adecuada.

Gráfica No. 12

Causas por las que los técnicos de campo renuncian a su puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia

Los resultados con relación a las renunciaciones indican que el 68% de estas es por suma exigencia de trabajo, el 13% por abuso de autoridad y el 19% por otras razones o debido a que tuvieron mejores oportunidades en otras organizaciones.

En la investigación documental se detectó temor por parte de los empleados, en ampliar la respuesta, así mismo se revisaron las cartas de renuncia y de 6 cartas, 2 indicaron, renunciar por abuso de autoridad.

Capítulo 5

5.1 Exposición y discusión

Después del trabajo de campo, con el uso de la técnica FODA, revisión documental y reuniones de trabajo, reforzada con un cuestionario, se expuso ante los miembros de la Junta Directiva de la Asociación AKEBI, las debilidades y dificultades en su gestión interna debido a la falta de herramientas administrativas que apoyen las actividades de la misma. Los puntos expuestos y discutidos, son los siguientes:

- A. Se detectó que el personal practica diferentes valores, los cuales no están contenidos en un documento. El valor que destacó fue la promoción de la cultura maya.

- B. La comunicación entre el personal del nivel operativo con la dirección no ha sido la adecuada, por la distancia geográfica y por los niveles jerárquicos. En algunos empleados se observó desánimo porque no hay una forma adecuada de comunicación para la presentación de sugerencias de mejoras institucionales o bien un mecanismo adecuado para dar a conocer molestias que afectan el desempeño organizacional. No se encontró ningún sistema de comunicación para generar confianza y para mejorar el funcionamiento de la asociación.

- C. Se determinó que el personal conoce algunas políticas que las autoridades de la asociación las han implementado en forma verbal, según los procesos de cada actividad. Se localizó un total de cuatro políticas plasmadas dentro del contrato individual, por Servicios Técnicos, y no se encontró manuales que las contengan, con el fin de que los facultados tomen decisiones adecuadas.

- D. Se evidenció que existe abuso de autoridad debido a que no se cumple con los feriados establecidos por la ley y en algunos casos se rechazan los informes por faltas menores, como los signos de puntuación. En la documentación de la asociación no se detectó ningún oficio o

memo relacionado con el abuso de autoridad del personal, pero se notó temor en el personal, al momento de responder este punto del cuestionario.

- E. La exigencia y presión de trabajo es lo que ha determinado que el personal renuncie; en unos casos por molestia ante el abuso de autoridad y en otros, por nuevas oportunidades, lo que crea pérdida en los costos de inversión y tiempo durante la inducción del nuevo personal.
- F. Se encontró un oficio de rescisión de contrato enviado de la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente –SOSEP–. Este tuvo un efecto directo, en la suspensión de 48 empleados del programa Creciendo Bien. (La razón principal descrita en el oficio).
- G. Algunos empleados tienen actitudes negativas como impuntualidad, falta de respeto hacia los demás, falta de comunicación, irresponsabilidad y exposición de comentarios negativos. Todo esto por la falta de un instrumento que ayude a regular y apoyar los procesos internos, aunque algo se ha trabajado empíricamente.
- H. Se determinó que la relación laboral empleado-patrono no está regulada debido a la inexistencia de un reglamento laboral interno que limite y guíe las acciones deseadas por la asociación. También es importante apuntar que los conflictos se han resuelto de forma empírica, basados en la experiencia de las autoridades asignadas.
- I. Las tareas administrativas son realizadas con base en la experiencia del personal con puestos en el nivel de coordinación regional y la orientación verbal de la administración central. La repetición de una misma actividad es lo que ha guiado al personal. Esto refleja una debilidad causada por la falta de un manual que describa las actividades que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Lo anterior indica que el personal de la asociación ha desarrollado las actividades administrativas y resuelto la problemática de forma empírica, por lo que se cataloga como una organización informal.

Además del análisis de los resultados, se discutió con la Junta Directiva la importancia de elaborar un documento con la escala de valores, un sistema de queja, petición o sugerencia, el manual de normas y procedimientos administrativos y el reglamento interno.

Estos instrumentos administrativos facilitarán la toma de decisiones y será un valor agregado para la administración.

Para garantizar el proyecto, se elaboró un plan de acción para la implementación de la propuesta (ver anexo 3), con el propósito de coordinar las actividades dirigidas a los empleados; así como desarrollar una comunicación integrada para el logro de los objetivos específicos e incidir en el desempeño del personal.

Para que los directivos pudieran tomar la decisión de llevar a cabo el proyecto, se propuso un presupuesto estimado (Ver anexos 5 y 7) de las actividades, basado en el método de Costos por Actividades (ABC).

Por lo que se considera que la propuesta es pertinente, y que ésta presentará sus resultados a corto plazo. Además, la actualización anual de los instrumentos debe incluirse en los términos de referencia del administrador.

Capítulo 6

6.1 Propuesta de mejora

En adelante, se presentan los instrumentos administrativos pertinentes para lograr el mejoramiento y la eficiencia interna de la asociación, de acuerdo con los resultados del cuestionario y del instrumento FODA, aplicado al personal de la asociación. Estos instrumentos, tendrán como resultado final incidir en el mejoramiento del comportamiento humano a nivel interno y externo, así como tener una correcta comunicación entre personal operativo y ejecutivo, facilitar la comprensión de los procedimientos administrativos y normar la conducta del personal.

Los documentos propuestos son los siguientes:

- Escala de valores de la Asociación AKEBI (Página 34 al 40)
- Sistema de queja, petición o sugerencia (Página 41 al 48)
- Manual de normas y procedimientos administrativos (Página 49 al 110)
- Reglamento interno, (Página 111 al 133)



ASOCIACIÓN *KEMOW'ETA' MANIK* BILINGÜE INTERCULTURAL
(Tejiendo el Aprendizaje)
A K E B I

ESCALA DE VALORES DE LA ASOCIACIÓN AKEBI

Elaboró: Carlos Humberto Us Zapeta

Autorizó: Representante Legal, Licenciado José Ángel Zapeta García

Santa Cruz del Quiché, Quiché
Marzo, 2010

Introducción

Con la intención de darle un nuevo enfoque y hacer eficiente y eficaz la gestión de la asociación AKEBI, se elaboró el presente documento que contiene la escala de valores que la rigen. Estos se desprenden de la visión y la misión y aparecen ordenados de acuerdo con su importancia. Se priorizaron los siguientes: promoción de la cultura maya, dedicación al trabajo, responsabilidad, valor de la palabra, honestidad, eficiencia y eficacia, solidaridad, confianza, honradez, respeto mutuo, identificación y mística, ética profesional, fidelidad, credibilidad, puntualidad y veracidad.

Cuando los miembros que componen la asociación se identifiquen y se apropien de los valores, el ambiente de trabajo será mejor, lo que hará que las personas externas a la asociación sientan más confianza en la misma.

Escala de valores de la Asociación AKEBI¹

1. Dedicación al trabajo

Se reconoce cuando el individuo presta atención, interés, esfuerzo y entrega al trabajo; además, asume un papel activo en situaciones positivas y negativas, de acuerdo con el momento.

2. Responsabilidad

La responsabilidad nace a partir de la capacidad humana para poder elegir diferentes opciones, haciendo uso de la libre voluntad, de la cual resulta la necesidad de asumir todas aquellas consecuencias que de los actos se deriven.

3. Valor de la palabra

Expresión firme utilizada por la cultura *K'iche'* que expresa los pensamientos y los sentimientos de los seres humanos, diferenciándose del resto de los seres vivos, ya que el valor de la palabra se da cuando se logra correspondencia entre lo que se dice y se hace y encuentra el verdadero valor cuando se ve reflejada en la realidad.

4. Promoción de la cultura maya

Este valor esta integrado por los siguientes elementos:

- **Cultura maya:** son aspectos que la cultura maya le ha legado a las nuevas generaciones, como la tradición, el idioma, el significado de los lugares sagrados (cerros, montañas, pueblos, ríos, lagos, barrancos, etc.); asimismo, la utilización de los trajes, ya que en ellos se guarda una historia milenaria, el *nahual* de los días y el significado de los colores.
- **Respeto por la naturaleza:** se refiere a inculcar en las niñas y los niños el uso adecuado de los recursos naturales, reflejado en actitudes como pedir permiso a la Madre Naturaleza o sembrar el doble de lo utilizado, por ejemplo, si se corta un árbol se debe sembrar dos.

¹ Fuente elaboración propia, validados con miembros de la Junta Directiva (Lic. Claudio Javier Tzay Bajan, Ingeniero René Waldemar Morales Cutzal, Lic. José Angel Zapeta, Lic. Mario Domingo Morales Mateo, Lic. Miguel Marcelino Cabrera Vicente y Profesor de Enseñanza Media Saturnino Loarca López.)

- **Valores culturales del pueblo maya:** la cultura maya se distingue de otras por su forma de organización. Por ello, se debe construir un sistema educativo que permita y tome en cuenta la participación de todos: los padres y las madres de familia, ancianos y ancianas, mujeres y hombres, jóvenes y los niños y las niñas de la comunidad.

Sensibilizar a la sociedad sobre la realidad y perspectiva de los pueblos indígenas, a través de programas de educación y salud, reafirma la identidad y el conocimiento de sus derechos y desarrolla relaciones interculturales entre los diferentes grupos que conforman la nación guatemalteca.

- **Cosmovisión:** es la manera de ver, entender e interpretar el mundo exterior e interior de cada pueblo. La cultura maya busca el equilibrio de nuestras relaciones con la Madre Naturaleza, y de todo lo que en ella existe, como plantas, animales y cosas sin vida; así como con nuestros semejantes. Busca el respeto a la vida de los animales, de las plantas y de las personas.
- **La música, la danza y la pintura:** Estos valores, forman e integran el sector artístico de la cultura, su desarrollo no se limita, sino a la totalidad de la cultura, y se caracteriza por aspirar a la consecución de tres elementos:
 - La conservación y puesta en valor del patrimonio cultural.
 - La promoción de las fuerzas creativas, colectivas e individuales.
 - La participación de todas las personas en la vida cultural.

5. Honestidad

La honestidad para la asociación, es una cualidad relacionada con la verdad y la justicia que consisten en dar a cada quien lo que le corresponde, incluido uno mismo. También considera que si se cumple este valor, se afirmará la confianza en uno mismo y en aquellos con quienes se estará en contacto.

6. Eficiencia y eficacia

Es el uso racional de los recursos con que cuenta la asociación, para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia, menor cantidad de recursos y más optimización y rendimiento.

7. Solidaridad

Es el vínculo que existe entre compañeros, la armonía y buena correspondencia entre ellos. La solidaridad es uno de los valores humanos por excelencia, se da cuando una persona requiere de nuestros buenos sentimientos y apoyo para salir adelante. En estos términos, la solidaridad se define como la colaboración entre las personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo, cuando se presentan situaciones difíciles de las que no resulta fácil salir.

8. Confianza

La confianza es el convencimiento que alcanzamos sobre nuestras propias capacidades y cualidades. Se asienta en nosotros, a medida que constatamos nuestra aptitud en las tareas que realizamos y que logramos la habilidad para mantener relaciones de calidad con los demás. Además, es un sentimiento que se genera en nuestro interior y de cuyo desarrollo somos responsables.

9. Honradez

La honradez es la transparencia, la claridad de las personas con respecto a sus acciones; la persona honrada es la que en general sigue normas limpias, como guía de su conducta. También es el cuidado que debe observarse para distanciarse y protegerse de las condiciones y acciones que podrían dañar la vida futura.

10. Respeto mutuo

El respeto mutuo consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro, en una relación. Aunque el término se usa comúnmente en el ámbito de las relaciones interpersonales,

también aplica a las relaciones entre grupos de personas y organizaciones de diversa índole. No es simplemente la consideración, sino que implica un verdadero interés, no egoísta, por el otro, más allá de las obligaciones explícitas que existan. A veces, se confunde el respeto con alguna conducta en particular, como los buenos modales o la amabilidad, pero el respeto es algo diferente a esto. Esta actitud nace con el reconocimiento del valor de una persona (Por ejemplo respetar el "buen juicio" de alguien en particular).

11. Identificación y mística

- **Identificación:** Se refiere a la forma de identificarse con las personas, organizaciones externas y comienza cuando los empleados aceptan y quieren a la asociación.
- **Mística:** Es la capacidad de conmoverse ante alguna situación especial. Requiere dejar de pensar en uno mismo y los intereses particulares para entregarse al servicio de los demás. Las personas con mística trabajan de forma correcta, ordenada y dinámica.

12. Ética profesional

La ética profesional se sustenta en la naturaleza racional de las personas. Esta naturaleza es espiritual y libre, por consiguiente, tiene una voluntad que aspira al bien moral y practica el bien y evita el mal. La ética profesional tiene como objeto crear conciencia de responsabilidad, en todos y cada uno de los que ejercen una profesión u oficio, esta parte del razonamiento indica que todo valor está íntimamente relacionado con la idea de un bien.

13. Fidelidad

La fidelidad es el íntimo compromiso que asumimos de cultivar, proteger y enriquecer la relación de la asociación con otras personas, organizaciones e internamente, por respeto a su dignidad e integridad. La fidelidad garantiza una relación estable, en un ambiente de seguridad y confianza que favorece el desarrollo integral y armónico de las personas

14. Credibilidad:

Es la confianza y la actitud veraz, que identifica a un trabajador como persona leal, por lo que se le puede confiar información y/o actividades de la asociación.

15. Puntualidad

Es la exactitud en hacer las cosas y llegar a los sitios a la hora convenida, logrando el equilibrio y balance de tiempo de las demás personas.

16. Veracidad

En sentido amplio, es el apego a la verdad; la virtud que inclina a emplear siempre la verdad y manifestarse al exterior, tal y como se es interiormente. Por ello, la asociación se opone a la mentira, simulación, falsa humildad, adulación, charlatanería; exige sencillez de corazón y fidelidad para cumplir lo prometido.



ASOCIACIÓN *KEMOWETA 'MANIK* BILINGÜE INTERCULTURAL
(Tejiendo el Aprendizaje)
A K E B I

SISTEMA DE QUEJA, PETICIÓN O SUGERENCIA

Elaboró: Carlos Humberto Us Zapeta

Autorizó Representante Legal: Licenciado José Ángel Zapeta García

Santa Cruz del Quiché, Quiché

Marzo, 2010

Introducción

Algunos miembros de la Junta Directiva y la Administración de AKEBI han observado que parte del personal tiene observaciones y sugerencias positivas (quejas, sugerencias o peticiones) para que la asociación alcance sus objetivos, pero no existe un canal adecuado para que las presenten.

Debido a las experiencias en la Asociación AKEBI, algunos miembros de la Junta Directiva y la Administración, han observado que existen inquietudes del personal durante el desarrollo de sus actividades laborales, lo cual preocupó a la dirección, ya que no se puede presentar, en forma apropiada, una queja, petición o sugerencia, que permita analizar si las actividades se realizan adecuadamente.

Sistema de queja, petición o sugerencia

Es un sistema creado para que el personal presente quejas, peticiones o sugerencias con el fin de ayudar a orientar el comportamiento del personal que labora en la oficina central. Está dirigido especialmente para las oficinas regionales, donde la comunicación directa no es posible debido a la distancia geográfica. Es importante señalar que la información que se proporciona es manejada de forma estrictamente confidencial.

1. Tipo de solicitud

1.1. Queja: es el medio por el cual se pone de manifiesto la inconformidad con la actuación de determinado trabajador o con la forma y condiciones en que se preste o no un servicio.

2.2. Petición: es una solicitud presentada en forma escrita a las autoridades, en ejercicio del derecho de toda persona a realizar peticiones respetuosas y obtener pronta solución de estas.

2.3. Sugerencia: Es una insinuación o formulación de ideas tendientes al mejoramiento de un servicio o de la misma entidad.

(http://www.sena.edu.co/Portal/Procesos+de+Participacion+Ciudadana/Quejas+y+Reclamos/quejas_reclamos.htm)

2. Procedimiento para capturar información

La oficina central y las regionales contarán con una caja rotulada, para ordenar las solicitudes, según sean queja, petición o sugerencia, debidamente sellada en forma segura. La caja se recogerá los viernes de cada semana, por una persona nombrada por la administración.

Las quejas, peticiones o sugerencias serán recibidas por la Secretaria-Contadora quien las entregará a la Administración Financiera que les dará atención y seguimiento.

2.1 Presentación de la queja, petición o sugerencia

Es el orden de los lineamientos que debe seguir el empleado que presenta una queja, petición o sugerencia, a través del formulario respectivo. (Ver anexo forma A-00).

2.2 Datos personales de quien genera la solicitud

Es importante proporcionar los datos personales como nombre, cargo, programa, lugar de trabajo, número de teléfono y dirección de correo electrónico, para enviar información sobre el seguimiento que se le ha dado a la solicitud. Todos los datos proporcionados son manejados de forma confidencial; de ser necesario, se requerirá el apoyo del solicitante.

2.3 Datos del personal implicado

Esta sección se llenará cuando se trate de una queja, de lo contrario deberá dejarla en blanco.

2.4 Detalle de la queja, petición o sugerencia

En esta sección, podrá narrar los hechos ocurridos. Proporcionará el lugar donde ocurrieron, así como la fecha, la hora y consecuencias negativas o bien dará información sobre la sugerencia o petición.

3. Tiempo en responder una queja, petición o sugerencias

Se responderá, a la queja, petición o sugerencias, en un plazo máximo de 5 días hábiles, según sea el caso. El recuento se realizará a partir del primer día hábil, después de que la administración recoja la caja en cada oficina regional.

4. Registro y control

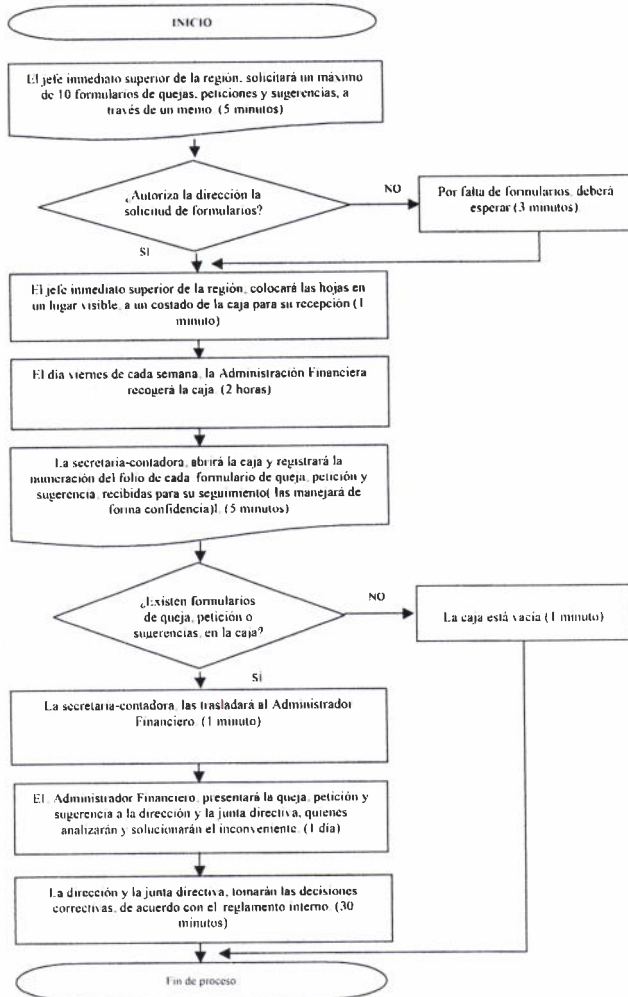
La Administración Financiera tendrá y atenderá cierta cantidad de solicitudes, debidamente foliadas, en la oficina central y en las regiones, con el propósito de llevar control.

Procedimiento:

(Tiempo aproximado: 1 día, 2 horas y 51 minutos)

- a) El Administrador Financiero elaborará el control de registros y foliará los formularios de 1 a 15, para cada región, realizándolo en forma alfabética, por ejemplo: No. de folio A-0001 para Nebaj, B-0001 para Joyabaj, etc. (5 minutos)
- b) El jefe inmediato superior de la región, solicitará un máximo de 10 formularios de queja, petición o sugerencia, a través de un memo. (5 minutos)
- c) Si no hay formularios, deberá esperar. (3 minutos)
- d) El jefe inmediato superior de la región, colocará las hojas en un lugar visible, a un costado de la caja para su recepción. (1 minuto)
- e) El día viernes de cada semana, la Administración Financiera recogerá la caja. (2 horas)
- f) La secretaria-contadora, abrirá la caja y registrará la numeración del folio de cada formulario de queja, petición o sugerencia, recibidas para su seguimiento (las manejará de forma confidencial). (5 minutos)
- g) Si existen formularios en la caja, continúa el proceso; de lo contrario, finaliza automáticamente. (1 minuto)
- h) La secretaria-contadora trasladará los formularios al Administrador Financiero. (1 minuto)
- i) El Administrador Financiero, presentará la queja, petición o sugerencia a la dirección y la junta directiva, quienes analizarán y solucionarán el inconveniente. (1 día)
- j) La dirección y la junta directiva tomará las decisiones necesarias, de acuerdo con el reglamento interno. (30 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento del registro y control



FUENTE: Elaboración propia

5. Consulta de información

Para solicitar información y dar seguimiento al trámite, debe indicarse el número de folio de la solicitud. El número telefónico para las consultas es 77550133.

6. Terminación o reactivación de la solicitud de la queja, petición o sugerencia

Si el empleado está de acuerdo con el tratamiento de su caso, deberá presentarse en las oficinas centrales y firmar en cualquier parte de la solicitud. A la solicitud se adjunta una nota breve de la conformidad del empleado.

Si no está de acuerdo con la respuesta que se le dio a su solicitud, deberá comunicarlo al teléfono 77550133. al administrador quien llevará el control.

7. Carácter disciplinario

En el caso de las quejas, si se establece responsabilidad por parte del implicado, se le aplicará lo que establezca el reglamento interno, según el caso.

**ASOCIACIÓN KEMOW ETA 'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
AKEBI**

No. De Folio. _____

Fecha ____ / ____ / ____

(Forma A-00)

Formulario de queja, petición o sugerencia

Instrucciones: Marque con una x el tipo de solicitud que desea generar.

Tipos de solicitud:	<input type="checkbox"/> Queja o denuncia	<input type="checkbox"/> Petición	<input type="checkbox"/> Sugerencia
----------------------------	---	-----------------------------------	-------------------------------------

DATOS GENERALES DE QUIEN GENERA LA SOLICITUD

Es importante que nos proporcione sus datos personales con la finalidad de notificarle sobre la atención que se le da a su solicitud y de ser necesario, requerir su apoyo.

Es trascendente señalar que la información que proporcione será manejada en forma estrictamente confidencial.

Nombre del empleado	
Cargo	
Programa	
Lugar de trabajo	
Número de Teléfono	
E-mail	

DATOS DEL PERSONAL IMPLICADO

Nombre del empleado	
Cargo	
Programa	

DETALLE DE LA QUEJA, PETICIÓN O SUGERENCIA.

--

Deposítelo en el buzón

FUENTE: Elaboración propia



ASOCIACIÓN KEMOW ETA 'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
(Tejiendo el Aprendizaje)
A K E B I

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Autorizó Representante Legal: Licenciado José Ángel Zapeta García

Santa Cruz del Quiché, Quiché

Marzo, 2010

Propósito del manual

El propósito de este manual es facilitar las funciones administrativas de la Asociación *Kemow Eta'manik* Bilingüe Intercultural (AKEBI). Se considera importante que todo empleado y/o consultor conozca y aplique el manual en los procesos administrativos, para hacerlos efectivos. Cada operación se presenta acompañada de su concepto, políticas, procedimientos, tiempo necesario para realizar cada acción y su diagrama de flujo.

Objetivos de la creación de este manual:

- Servir como guía de trabajo para el personal de la asociación
- Funcionar como parte del sistema de control interno
- Orientar al nuevo personal en su período de inducción
- Facilitar la comprensión del personal en relación con las operaciones financieras de la asociación
- Demostrar a los donantes y al público en general, que la Asociación AKEBI, emplea un manejo administrativo-financiero transparente, confiable y seguro, que permite resguardar la integridad y el buen uso de los fondos
- Facilitar información contable a la auditoría externa, con el fin de reducir costos

El documento será apoyado por medio de flujogramas, a continuación se detallan los símbolos que se utilizan.

Límites: este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso.



Sentido del flujo: significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso.



Documento: simboliza la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda.



Operación: representa una etapa del proceso: El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo.



Decisión: representa el punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso.



(http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm)

1. Adquisición de bienes

La adquisición de bienes, para este punto, son activos fijos de naturaleza permanente, cuya utilidad para la asociación es de más de dos años.

1.1 Políticas

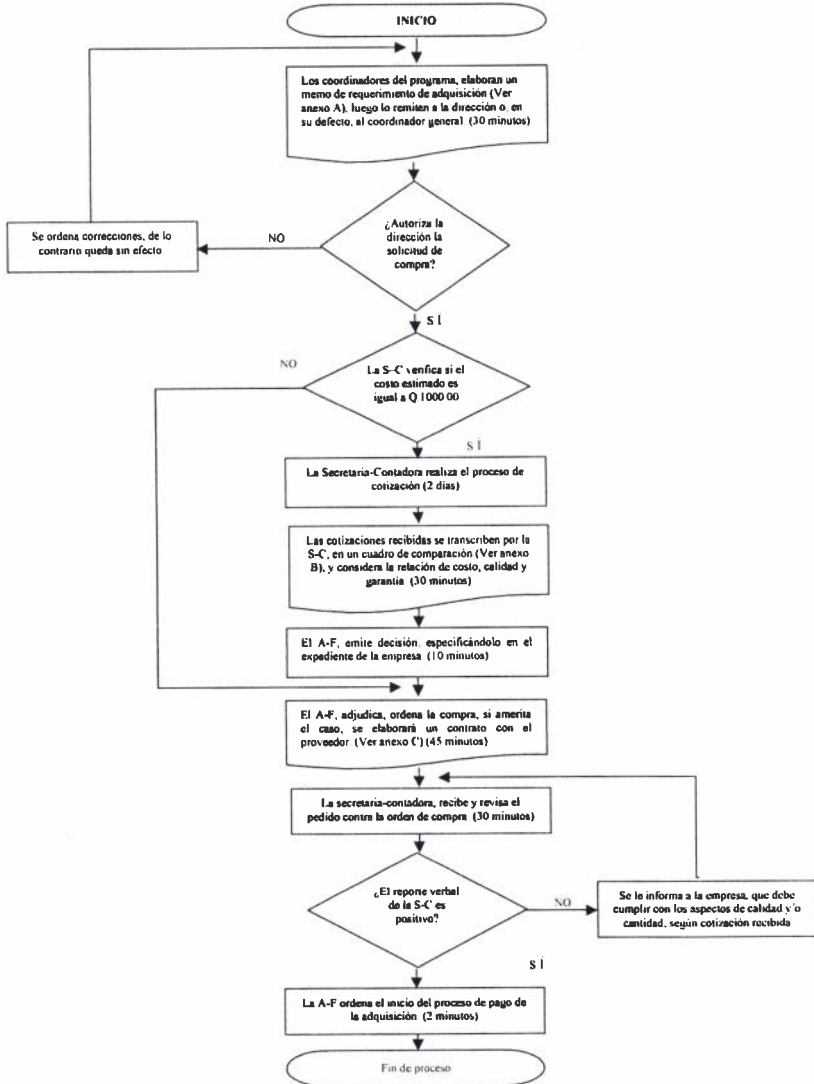
- ☞ La Asociación adquirirá bienes (equipo de oficina, muebles, vehículos etc.) a empresas que garanticen calidad y precios razonables.
- ☞ Estos gastos serán aprobados por la dirección o, en su defecto, por el coordinador general reconocido por el donante.
- ☞ El equipo que no esté aprobado en el presupuesto de los programas, no puede ser adquirido hasta que haya tenido una aprobación específica del donante o que se enmiende el presupuesto, con la debida autorización del mismo.
- ☞ Toda adquisición de un activo fijo debe estar considerada en el presupuesto de los proyectos ganados y contener los siguientes lineamientos.
 - Toda compra igual o mayor a la cantidad de Q. 1.000.00 debe cotizarse obligatoriamente, con el fin de asegurar el precio justo, la calidad y que cumpla con los requerimientos para su utilización óptima.
 - Cualquier decisión se especificará en el expediente.
 - Se necesita tener tres cotizaciones, como mínimo.

1.2 Procedimientos:

(Tiempo aproximado: 2 días, 2 horas y 28 minutos)

- a) Los coordinadores del programa, elaboran un memo de requerimiento de adquisición (Ver anexo A), luego lo remiten a la dirección o, en su defecto, al coordinador general. (30 minutos)
- b) Se autoriza la adquisición continua el proceso, de lo contrario se ordena correcciones al memo de requerimiento
- c) Si es igual o menor a Q. 999.99, omitir los pasos e, f y g. (1 minuto)
- d) Si es igual o mayor a Q. 1,000.00, la secretaria-contadora, inicia el proceso de adquisición, envía la invitación a cotizar. (2 días)
- e) Las cotizaciones recibidas se transcriben por la secretaria-contadora, en un cuadro de comparación (Ver anexo B), y considera la relación de costo, calidad y garantía. (30 minutos)
- f) El Administrador Financiero, emite la decisión, especificándolo en el expediente de la empresa. (10 minutos)
- g) El Administrador Financiero adjudica y ordena la compra; si lo amerita el caso, se elaborará un contrato con el proveedor. (Ver anexo C) (45 minutos)
- h) La secretaria-contadora, recibe y revisa el pedido contra la orden de compra. (30 minutos)
- i) La Administración Financiera ordena el proceso de pago, si el reporte verbal de la secretaria-contadora es positivo; de lo contrario, se le solicita a la empresa cumplir con los aspectos de calidad y/o cantidad según cotización recibida. (2 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de adquisición de bienes



FUENTE: Elaboración propia

2. Registro de inventario

Es un informe establecido que diferencia grupos de bienes, de acuerdo con los registros en el modelo de inventarios, y que detalla información específica para la toma de decisiones de la asociación

2.1 Políticas

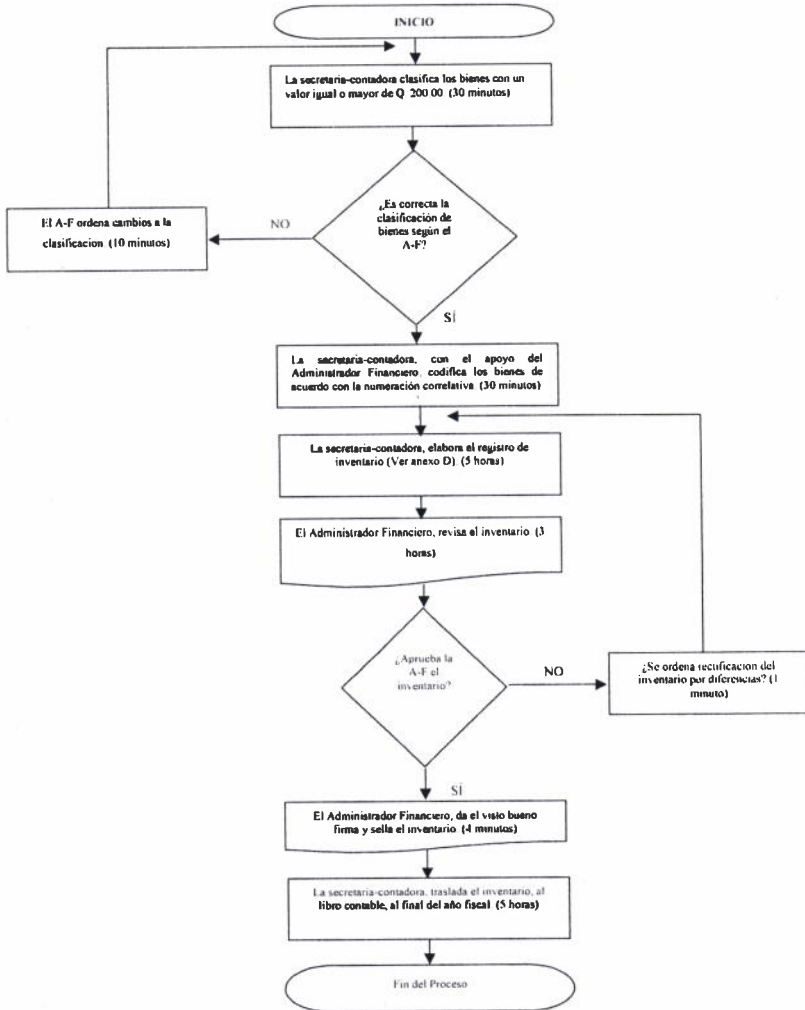
- Se registra en el inventario contable y se cargará a la tarjeta de responsabilidad, todo bien con un costo unitario igual o mayor a Q.200.00
- Se debe mantener sistemáticamente un registro de inventario.
- Estos registros se deben mantener en la oficina administrativa de la asociación.
- El inventario anual debe ser actualizado al final de cada año fiscal de la asociación.

2.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 14 horas y 15 minutos)

- a) La secretaria-contadora clasifica los bienes con un valor igual o mayor de Q. 200.00. (30 minutos)
- b) En el caso que no esté correcta la clasificación, el Administrador Financiero ordena cambios y se reinicia el proceso. (10 minutos)
- c) La secretaria-contadora, con el apoyo del Administrador Financiero, codifica los bienes de acuerdo con la numeración correlativa. (30 minutos)
- d) La secretaria-contadora elabora el registro de inventario (Ver anexo D). (5 horas)
- e) El Administrador Financiero revisa el inventario. (3 horas)
- f) Si está correcto el inventario, continuar; si hay diferencias, deberá reiniciar de nuevo desde el inciso d. (1 minuto)
- g) El Administrador Financiero da el visto bueno, firma y sella el inventario. (4 minutos)
- h) La secretaria-contadora traslada el inventario al libro contable, al final del año fiscal. (5 horas)

Diagrama de flujo para el procedimiento de registro de inventario



FUENTE: Elaboración propia

3. Asignación y distribución de equipo y mobiliario

Es el momento en el que la asociación, previo al análisis del inventario, determina el equipamiento de empleados nuevos y/o complementa equipo a empleados antiguos.

3.1 Políticas

- Los activos fijos no pueden asignarse sin previo requerimiento del empleado.
- El mobiliario y/o equipo no puede salir de la oficina, sin autorización previa y por escrito de la dirección.
- Las tarjetas de responsabilidad deben mantenerse en los archivos de la Administración Financiera.
- Se debe confirmar periódicamente la existencia física de los bienes, conforme a los registros. Debe realizarse por lo menos una vez al año y dejar constancia por escrito de los resultados de esta revisión.
- Todos los memorándum de mantenimiento o reparación serán enviados a la Administración Financiera por las personas con equipo bajo su responsabilidad, reflejado en la tarjeta de responsabilidad. Aplica cuando el equipo evidencia problemas de funcionamiento.
- Cualquier pérdida o daño de un bien debe ser debidamente documentado y reportado de inmediato a la Administración Financiera. La documentación debe adjuntarse a la tarjeta de responsabilidad.
- De encontrar negligencia, el empleado pagará la reposición.

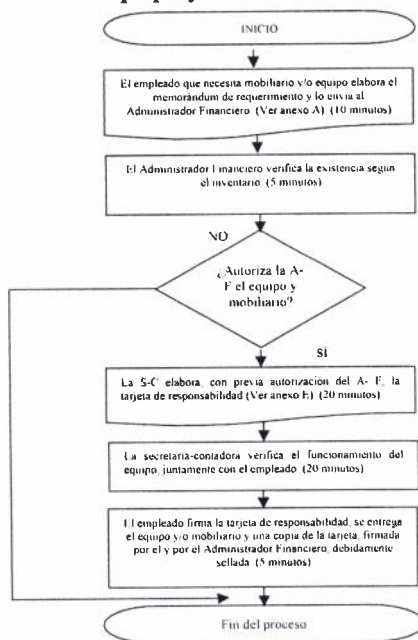
3.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 6 horas)

- a) El empleado que necesita mobiliario y/o equipo elabora el memorándum de requerimiento y lo envía al Administrador Financiero. (Ver anexo A). (10 minutos)
- b) El Administrador Financiero verifica la existencia según el inventario. (5 minutos)
- c) Si el Administrador Financiero autoriza, continúa el proceso; si no, finaliza. (5 horas)
- d) La secretaria-contadora elabora, con previa autorización del Administrador Financiero, la tarjeta de responsabilidad (Ver anexo E). (20 minutos)

- e) La secretaria-contadora verifica el funcionamiento del equipo, juntamente con el empleado. (20 minutos)
- f) El empleado firma la tarjeta de responsabilidad, se entrega el equipo y/o mobiliario y una copia de la tarjeta, firmada por él y por el Administrador Financiero, debidamente sellada. (5 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de asignación y distribución de equipo y mobiliario



FUENTE: Elaboración propia

4. Adquisición de materiales y suministros de oficina

La adquisición de materiales y suministros de oficina son de naturaleza desechable, cuya utilidad para la asociación persiste para un solo evento y/o actividad.

4.1 Políticas

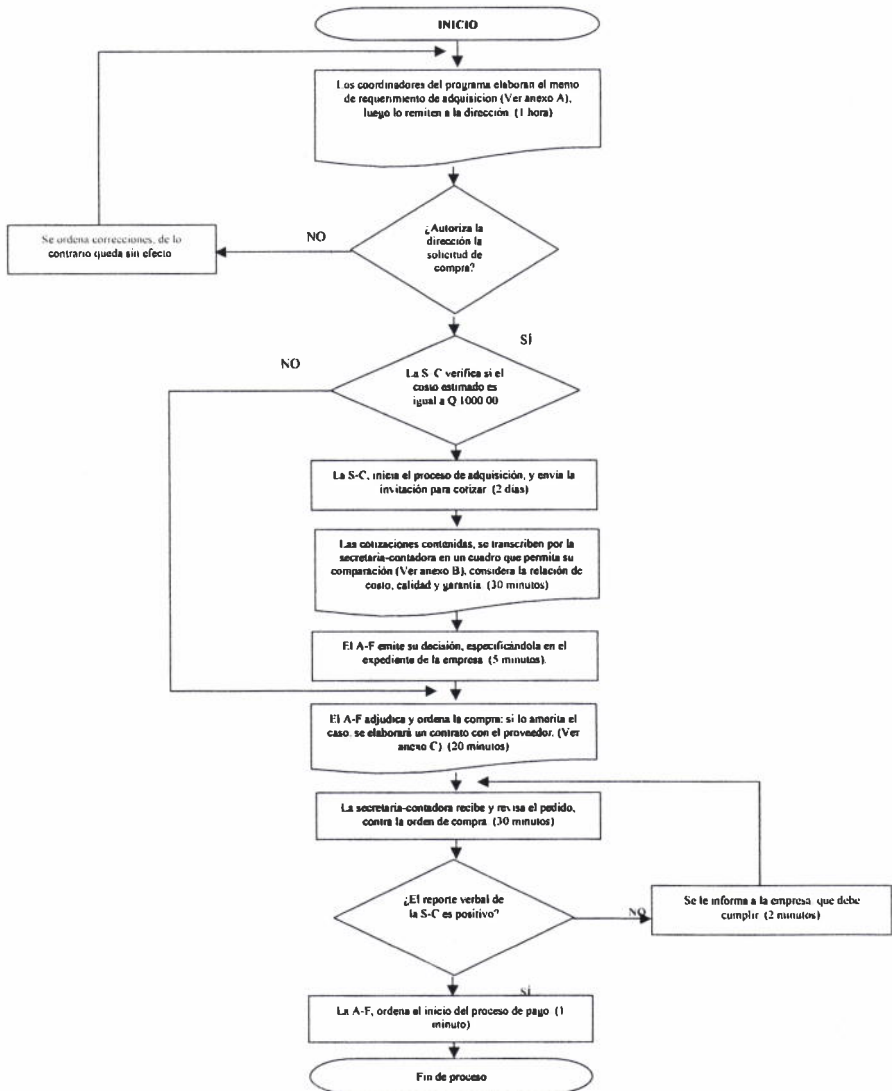
- La Asociación AKEBI, compra materiales sólo cuando sean requeridos para actividades específicas, por lo que son consumidos completamente en las mismas.
- La asociación compra materiales y suministros de oficina a empresas que garanticen calidad, precios razonables y proporcionen líneas de crédito.
- La asociación adquiere materiales y suministros de oficina cuando estén presupuestados en los proyectos de las licitaciones ganadas.
- Toda adquisición de material y suministros de oficina debe de estar considerada en el presupuesto.

4.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 2 días, 2 horas y 29 minutos)

- a) Los coordinadores del programa elaboran el memo de requerimiento de adquisición (Ver anexo A), luego lo remiten a la dirección. (1 hora)
- b) Si es igual o menor a Q. 999.99, omitir los pasos e, f y g. (1 minuto)
- c) Si es igual o mayor a Q. 1,000.00, la secretaria-contadora inicia el proceso de adquisición, y envía la invitación para cotizar. (2 días)
- d) Las cotizaciones contenidas, se transcriben por la secretaria-contadora en un cuadro que permita su comparación (Ver anexo B), considera la relación de costo, calidad y garantía. (30 minutos)
- e) El Administrador Financiero emite su decisión, especificándola en el expediente de la empresa. (5 minutos).
- f) El Administrador Financiero adjudica y ordena la compra; si lo amerita el caso, se elaborará un contrato con el proveedor. (Ver anexo C). (20 minutos)
- g) La secretaria-contadora recibe y revisa el pedido, contra la orden de compra. (30 minutos)
- h) La secretaria-contadora emite su informe, en forma verbal al Administrador Financiero, sobre el pedido revisado, si cumplió con la calidad y cantidad, se continúa en el siguiente inciso; de lo contrario, se le exige a la empresa cumplir. (2 minutos)
- i) La Administración Financiera ordena el proceso de pago. (1 minuto)

Diagrama de flujo para el procedimiento de adquisición de materiales y suministros de oficina



FUENTE: Elaboración propia

5. Asignación y distribución de materiales y suministros

La asociación determina que la asignación y distribución de materiales y suministros consiste en el abastecimiento para cada área, con lo cual cada empleado podrá realizar las actividades que permitirán cumplir los objetivos de cada programa.

5.1 Políticas

- Los materiales y suministros no pueden asignarse sin previo requerimiento del empleado.
- La asignación y distribución de materiales y suministros para cada actividad aplicarán al figurar en los presupuestos del programa en ejecución.
- Cuando sean materiales requeridos para actividades específicas, el encargado de la actividad debe elaborar una lista de materiales.
- Las notas de envío deben mantenerse en los archivos de la Administración Financiera.
- Se debe confirmar periódicamente la existencia física de los materiales, conforme a los registros en el kárdex (Ver anexo F). Esta tarea debe ser responsabilidad de la secretaria-contadora y debe realizarse por lo menos 4 veces al año y dejar constancia por escrito de los resultados.
- La secretaria-contadora prepara un memorándum de compra, cuando la bodega de materiales y suministros de oficina alcanza el nivel mínimo establecido. (Ver anexo A)

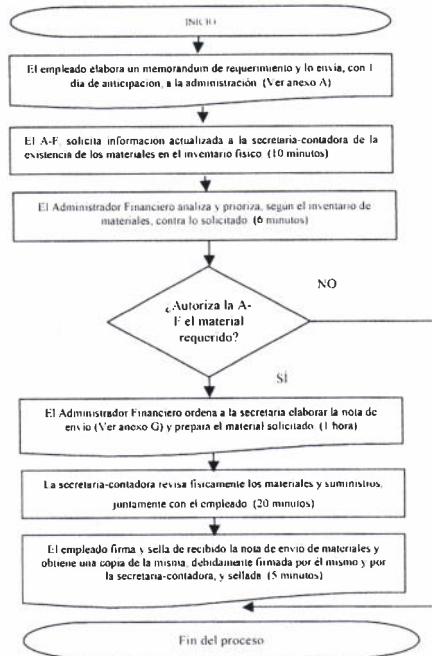
5.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 1 día, 1 hora y 42 minutos)

- a) El empleado elabora un memorándum de requerimiento y lo envía, con 1 día de anticipación, a la administración. (Ver anexo A)
- b) El Administrador Financiero solicita información actualizada a la secretaria-contadora de la existencia de los materiales en el inventario físico. (10 minutos)
- c) El Administrador Financiero analiza y prioriza, según el inventario de materiales, contra lo solicitado. (6 minutos)
- d) Si el Administrador Financiero autoriza el material requerido, continúa el proceso; de lo contrario, termina. (1 minuto)

- e) El Administrador Financiero ordena a la secretaria elaborar la nota de envío (Ver anexo G) y prepara el material solicitado. (1 hora)
- f) La secretaria-contadora revisa físicamente los materiales y suministros, juntamente con el empleado. (20 minutos)
- g) El empleado firma y sella de recibido la nota de envío de materiales y obtiene una copia de la misma, debidamente firmada por él mismo y por la secretaria-contadora, y sellada. (5 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de asignación y distribución material y suministro



FUENTE: Elaboración propia

6. Devolución de materiales y suministros

La asociación determina la devolución de todo remanente o sobrante de material que fue destinado a una actividad específica.

6.1 Políticas

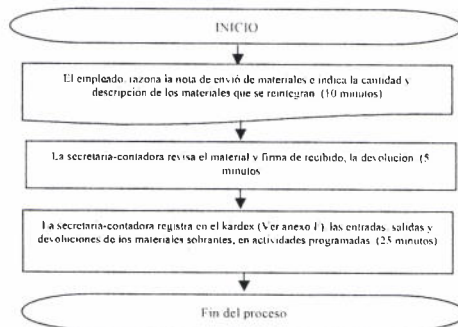
- ☛ Todo material que resulte sobrante debe reintegrarse a la bodega, en un máximo de dos días hábiles.
- ☛ La secretaria-contadora debe realizar un inventario periódico de materiales, para verificar existencias; además, debe dejar la información por escrito para la toma de decisiones. (Ver anexo H)

6.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 40 minutos)

- a) El empleado, razona la nota de envío de materiales e indica la cantidad y descripción de los materiales que se reintegran. (10 minutos)
- b) La secretaria-contadora revisa el material y firma de recibido, la devolución. (5 minutos)
- c) La secretaria-contadora registra en el kárdex (Ver anexo F), las entradas, salidas y devoluciones de los materiales sobrantes, en actividades programadas. (25 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de devolución de materiales y suministros



FUENTE: Elaboración propia

7. Uso de vehículos

Los vehículos adquiridos tienen el propósito de facilitar y optimizar las operaciones, por lo que su uso es para fines exclusivos de la asociación. Esto no limita transportar empleados de la asociación, si tuvieran reuniones de trabajo fuera de la oficina; efectuar gestiones de mensajería, bancos, compras; transporte de personal; así como los desplazamientos hacia perímetros del área de trabajo, siempre que sea por motivos laborales.

7.1 Políticas

- ☞ El vehículo será manejado solamente por las personas autorizadas por la dirección de la asociación. Sólo en caso de emergencia o excepción, podrá manejarlo otra persona, con autorización previa.
- ☞ Las personas que viajen en el automóvil (conductor y pasajero) están obligadas a usar el cinturón de seguridad.
- ☞ Es prohibido fumar dentro del automóvil y consumir bebidas alcohólicas durante el tiempo que el vehículo esté en comisión.
- ☞ El vehículo no debe ser utilizado para diligencias personales, y en caso de necesitarlo en forma urgente, se deberá contar con la previa autorización de la dirección.
- ☞ Los duplicados de las llaves de los vehículos serán guardadas por la Administración Financiera y se usarán únicamente en caso de emergencias, devolviéndolas al término de la comisión.
- ☞ La asociación pagará los gastos de mantenimiento y operación, los cuales cubren afinamiento, lavado, gasolina, lubricantes, repuestos, reparaciones, etc.
- ☞ El conductor es responsable de que estén dentro del vehículo, antes y después de utilizarlo, las herramientas, llanta de repuesto, botiquín, tarjetas de propiedad etc., por medidas de seguridad.
- ☞ El conductor será responsable del buen estado del vehículo y su conservación; por tanto, será obligatorio que el automotor sea guardado en estacionamientos privados, si existiera uno cerca, o bien tomar las precauciones necesarias para evitar robos o sustracciones del equipo del vehículo.

- En caso de que el automóvil sufriera algún robo o accidente o cualquier tipo de siniestro, el conductor está obligado a reportarlo inmediatamente a la oficina de la asociación y a la autoridad competente. Asimismo, será responsable de entregar la denuncia policial.
- Si el vehículo sufriera algún fallo mientras el empleado se encuentra manejándolo, como una llanta desinflada o batería descargada, deberá tomar las medidas para solucionarlo en el momento, antes de entregar el vehículo. Esta medida evitará futuros percances.
- Es responsabilidad del conductor y de los pasajeros conocer y cumplir el reglamento de tránsito. Si por negligencia del conductor, la autoridad de tránsito impusiera una multa al vehículo, ésta deberá ser asumida por el conductor y/o sus acompañantes pues cae bajo su responsabilidad.
- El empleado autorizado para el uso del vehículo deberá llenar el formulario de control y kilometraje (Ver anexo J); éste debe mantenerse dentro de cada vehículo hasta el último día de cada mes y el primer día hábil del mes siguiente, debe trasladarse a la administración, para su debido control.

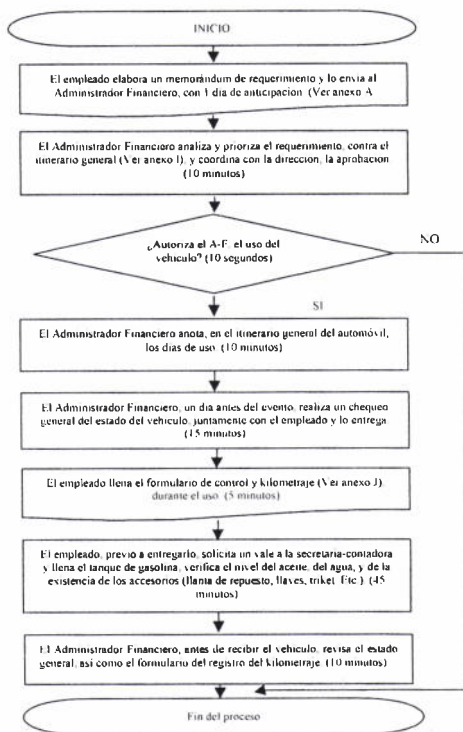
7.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 1 día, 1 hora, 35 minutos y 5 segundos)

- a) El empleado elabora un memorándum de requerimiento y lo envía al Administrador Financiero, con 1 día de anticipación. (Ver anexo A)
- b) El Administrador Financiero analiza y prioriza el requerimiento, contra el itinerario general (Ver anexo I), y coordina con la dirección, la aprobación. (10 minutos)
- c) Si se aprueba el uso, se continúa el procedimiento; de lo contrario finaliza el proceso. (5 segundos)
- d) El Administrador Financiero anota, en el itinerario general del automóvil, los días de uso. (10 minutos)
- e) El Administrador Financiero, un día antes del evento, realiza un chequeo general del estado del vehículo, juntamente con el empleado y lo entrega. (15 minutos)
- f) El empleado llena el formulario de control y kilometraje (Ver anexo J), durante el uso. (5 minutos)

- g) El empleado, previo a entregarlo, solicita un vale a la secretaria-contadora y llena el tanque de gasolina, verifica el nivel de aceite y de agua, y la existencia de los accesorios (llanta de repuesto, llaves, triket. Etc.). (45 minutos)
- h) El Administrador Financiero, antes de recibir el vehículo, revisa el estado general, así como el formulario del registro del kilometraje. (10 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de uso del vehículo



FUENTE: Elaboración propia

8. Uso de equipos móviles

La asociación, posee equipo movable, como cámara digital, escaner, retroproyector, cañonera, equipo de cómputo, impresoras, etc. cuyo uso apoya las actividades, haciéndolas efectivas y atractivas.

8.1 Políticas

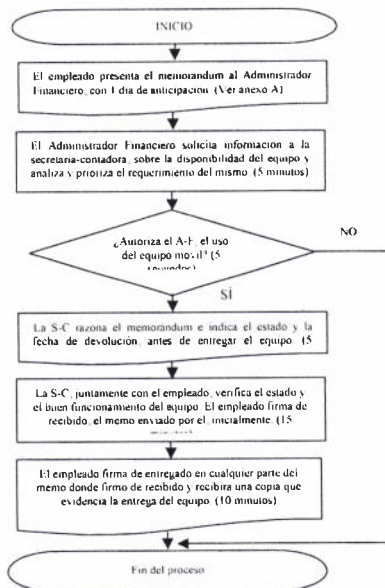
- Los equipos móviles, que son utilizados para trabajos de campo deben permanecer bajo resguardo en las oficinas de cada región. Existirá un responsable directo.
- En caso de pérdida, se comunicará inmediatamente a la administración de AKEBI, quien analizará cada caso. Aunque exista oficio de denuncia policial, se encuentra descuido por parte del empleado, éste deberá cubrir el costo o la reposición total del equipo.
- Todo aparato móvil deberá ser devuelto al final de la actividad o el primer día hábil, después del evento.

8.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 1 día, 35 minutos y 5 segundos)

- a) El empleado presenta el memorándum al Administrador Financiero, con 1 día de anticipación. (Ver anexo A)
- b) El Administrador Financiero solicita información a la secretaria-contadora, sobre la disponibilidad del equipo y analiza y prioriza el requerimiento del mismo. (5 minutos)
- c) Si se autoriza el memorándum, deberá continuar el proceso; de lo contrario, finaliza. (5 segundos)
- d) La secretaria-contadora razona el memorándum e indica el estado y la fecha de devolución, antes de entregar el equipo. (5 minutos)
- e) La secretaria-contadora, juntamente con el empleado, verifica el estado y el buen funcionamiento del equipo. El empleado firma de recibido, el memo enviado por él, inicialmente. (15 minutos)
- f) El empleado firma de entregado en cualquier parte del memo donde firmo de recibido y recibirá una copia que evidencia la entrega del equipo. (10 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de uso de equipos móviles



FUENTE: Elaboración propia

9. Uso del equipo para la reproducción de documentos

La fotocopidora y duplicadora forman parte del equipo de la asociación, deben ser utilizadas específicamente para el copiado o reproducción de documentación relacionados con actividades administrativas, financieras y técnicas.

9.1 Políticas

- ☞ En la fotocopidora pueden reproducirse de una a cincuenta copias de una misma página. Cuando se necesita más de cincuenta copias se recomienda, por razones de costo, utilizar la duplicadora.
- ☞ Cuando se trata de reproducir copias para reuniones o talleres del personal interno, se utilizará hojas reciclables.

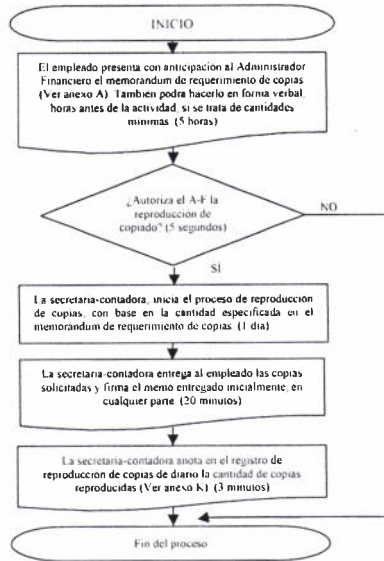
- ☛ Cuando se trata de copias entre 1 a 20 hojas, la asociación las considera mínimas y en este caso, no se necesita la presentación de un memo y se solicitan de forma verbal minutos u horas antes de la actividad.
- ☛ Cuando se trate de reproducción de copias personales, deberá solicitarse autorización al Administrador Financiero y se pagará Q.0.20 por cada copia. La secretaria-contadora cobrará por el uso de las reproductoras; es su responsabilidad emitir un recibo de ingreso con la descripción del servicio realizado e ingresar los fondos a la cuenta bancaria.

9.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 1 día, 5 horas, 23 minutos y 5 segundos)

- a) El empleado presenta con anticipación al Administrador Financiero el memorándum de requerimiento de copias (Ver anexo A). También podrá hacerlo en forma verbal, horas antes de la actividad, si se trata de cantidades mínimas. (5 horas)
- b) Si se autorizan las copias, se inicia el proceso de reproducción; de lo contrario, finaliza. (5 segundos)
- c) La secretaria-contadora, inicia el proceso de reproducción de copias, con base en la cantidad especificada en el memorándum de requerimiento de copias. (1 día)
- d) La secretaria-contadora entrega al empleado las copias solicitadas y firma el memo entregado inicialmente, en cualquier parte. (20 minutos)
- e) La secretaria-contadora anota en el registro de reproducción de copias de diario la cantidad de copias reproducidas (Ver anexo K). (3 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de uso del equipo de reproducción de copiado



FUENTE: Elaboración propia

10. Uso del sistema telefónico

El servicio telefónico es un medio de comunicación que efectiviza y agiliza las actividades y eventos de campo.

10.1 Política

- ☞ Se requiere que todo empleado sea lo más breve y conciso en las llamadas telefónicas relacionadas con actividades administrativas, financieras o técnicas.
- ☞ En el caso de llamadas internacionales, por asuntos de trabajo, es necesario que el empleado solicite autorización al Administrador Financiero.
- ☞ Para llamadas personales, locales e internacionales, se deberá solicitar autorización y pagar el costo, más Q.5.00 por gastos administrativos.

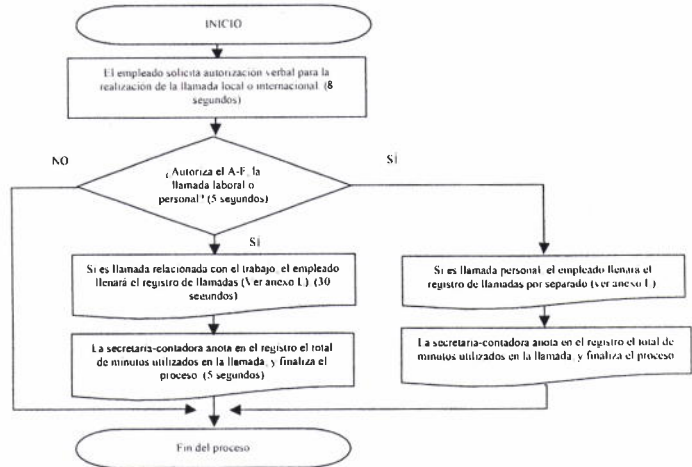
- ☛ En los primeros cinco días, el empleado pagará a la secretaria-contadora el costo administrativo y el total de la llamada.
- ☛ El servicio telefónico utilizado se depositará en la cuenta monetaria No. 3031085518, a nombre de AKEBI, en el banco Banrural, S.A
- ☛ La secretaria-contadora emitirá un recibo de ingresos detallando el servicio.

10.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 48 segundos)

- a) El empleado solicita autorización verbal para la realización de la llamada local o internacional. (8 segundos)
- b) Si no se autoriza la llamada, finaliza el proceso; de lo contrario, identifica si es llamada por actividades laborales o personales. (5 segundos)
- c) Si es llamada relacionada con el trabajo, el empleado llenará el registro de llamadas (Ver anexo L). (30 segundos)
- d) La secretaria-contadora anota en el registro el total de minutos utilizados en la llamada, y finaliza el proceso. (5 segundos)
- e) Si es llamada personal, el empleado llenará el registro de llamadas por separado (ver anexo L).
- f) La secretaria-contadora anota en el registro el total de minutos utilizados en la llamada, y finaliza el proceso.

Diagrama de flujo para el procedimiento de uso del sistema telefónico



FUENTE: Elaboración propia

11. Ingresos, capitalización de intereses financieros

Los ingresos, incluyen todo lo que AKEBI genera por consultorías, donaciones por prestación de servicios, aportación de asociados y cobros por utilización de los bienes por parte de los empleados, como teléfono, fotocopiadora etc.

11.1 Capitalización de intereses financieros

Estos ingresos los constituyen las entradas de dinero en efectivo, generadas por las cuentas bancarias en forma mensual.

11.2 Política

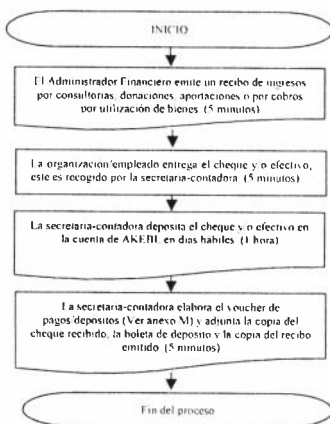
- ☛ Los ingresos recibidos en cheques que por falta de fondos sean rechazados por el banco, requieren que se haga un ajuste contable, y se deberá proceder a entablar conversación con el donante, empleado, etc. para lograr su pronta recuperación.

11.3 Procedimientos

(Tiempo aproximado: 1 día y 5 minutos)

- a) El Administrador Financiero emite un recibo de ingresos por consultorías, donaciones, aportaciones o por cobros por utilización de bienes. (5 minutos)
- b) La organización/empleada entrega el cheque y/o efectivo, este es recogido por la secretaria-contadora. (5 minutos)
- c) La secretaria-contadora deposita el cheque y/o efectivo en la cuenta de AKEBI, en días hábiles. (1 hora)
- d) La secretaria-contadora elabora el voucher de pagos/depositos (Ver anexo M) y adjunta la copia del cheque recibido, la boleta de depósito y la copia del recibo emitido. (5 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de registro de ingresos



FUENTE: Elaboración propia

12. Solicitudes de fondos para los programas en ejecución

Se refiere a momentos específicos en que la asociación solicita los fondos a organizaciones de cooperación, por existencia de una relación contractual de servicios o por convenios de donación entre la organización y AKEBI.

12.1 Políticas

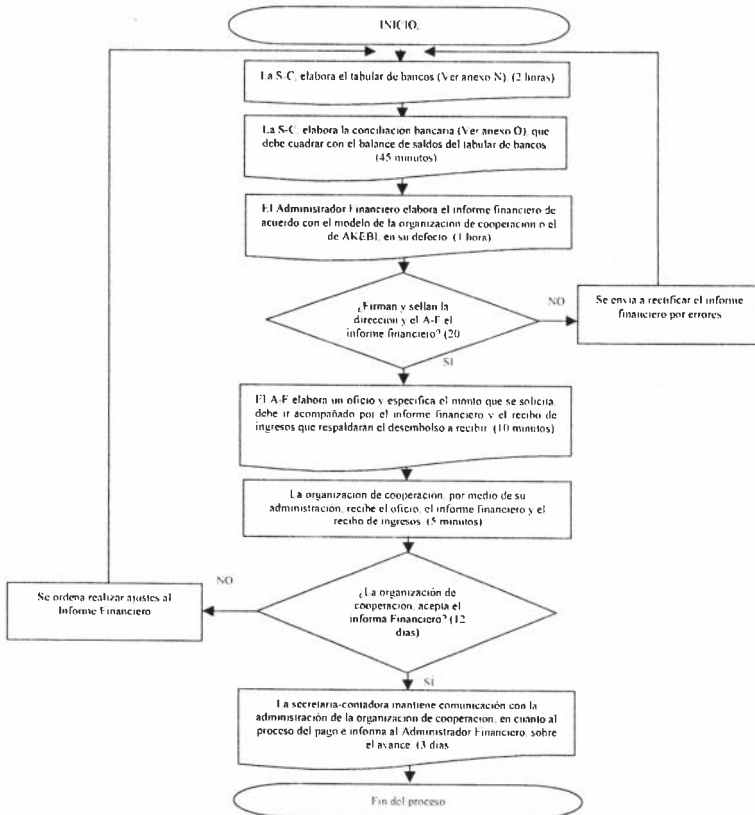
- ☞ La asociación, a través de la Administración Financiera solicitará fondos con base en lo establecido en los convenios de cooperación, para los gastos operativos del programa o de las consultorías.
- ☞ Se debe llevar un informe, llamado tabular de bancos o registro de cheques pagados e ingresos obtenidos, para cada cuenta bancaria.
- ☞ Las solicitudes de fondos deberán hacerse basándose en la entrega de productos y tiempo determinado en los convenios de cooperación.
- ☞ La cantidad solicitada estará basada en lo señalado en los convenios de cooperación.

12.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 15 días, 4 horas y 20 minutos)

- a) La secretaria-contadora elabora el tabular de bancos (Ver anexo N). (2 horas)
- b) La secretaria-contadora elabora la conciliación bancaria (Ver anexo O), que debe cuadrar con el balance de saldos del tabular de bancos. (45 minutos)
- c) El Administrador Financiero elabora el informe financiero de acuerdo con el modelo de la organización de cooperación o el de AKEBI, en su defecto. (1 hora)
- d) El director y el Administrador Financiero revisan, firman y sellan el informe financiero; en el caso de que contenga errores, se reinicia el proceso del informe desde el inciso a. (20 minutos)
- e) El Administrador Financiero elabora un oficio y especifica el monto que se solicita, debe ir acompañado por el informe financiero y el recibo de ingresos que respaldarán el desembolso a recibir. (10 minutos)
- f) La organización de cooperación, por medio de su administración, recibe el oficio, el informe financiero y el recibo de ingresos. (5 minutos)
- g) La organización de cooperación, acepta el informe y continúa el proceso; de lo contrario, se reinicia desde el inciso a. (12 días)
- h) La secretaria-contadora mantiene comunicación con la administración de la organización de cooperación, en cuanto al proceso del pago e informa al Administrador Financiero, sobre el avance. (3 días)

Diagrama de flujo para el procedimiento de solicitud de fondos para programas en ejecución



FUENTE: Elaboración propia

13. Cuentas por pagar y emisión de cheques

Las cuentas por pagar engloban las operaciones que conducen a la salida de dinero en efectivo, cheque u orden de pago, como las facturas de proveedores de bienes y servicios y el pago de adelantos de viaje, entre otros.

13.1 Políticas

- ☛ Todos los cheques requieren la firma de dos personas autorizadas: del representante legal, del director, del vicepresidente, del tesorero y en último caso, del administrador financiero. Se toma como base el monto de Q. 500.00 en adelante.
- ☛ Se considera procedente cuando sea necesario y se cuente con la autorización debida, dos de las cinco firmas registradas en las cuentas de la asociación AKEBI, ya que las firmas de los cheques deben ser mancomunadas.
- ☛ Como regla general, los pagos mayores de Q. 500.00 deben ser hechos con cheques no negociables. Los gastos menores pueden ser pagados por caja chica.
- ☛ Los documentos para los procesos de pago se recibirán todos los días, se requiere de dos días hábiles para la emisión de los cheques, los cuales se emiten cualquier día de la semana.
- ☛ Para iniciar el proceso de pago de honorarios, viáticos, servicios durante actividades y compra de bienes o materiales, cada empleado deberá presentar el formulario de solicitud de gasto (Ver anexo P) o memo (Ver anexo A), autorizado, y adjuntar los documentos de soporte, como facturas, reporte de viáticos etc.

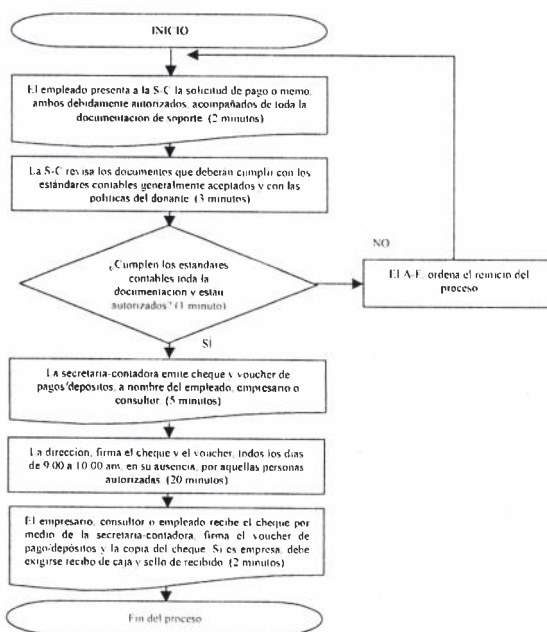
13.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 32 minutos y 5 segundos)

- a) El empleado presenta a la secretaria-contadora la solicitud de pago o memo, ambos debidamente autorizados, acompañados de toda la documentación de soporte. (2 minutos)
- b) La secretaria-contadora revisa los documentos que deberán cumplir con los estándares contables generalmente aceptados y con las políticas del donante. (3 minutos)
- c) Si cumplen los estándares contables, continúa el proceso; en caso contrario, se reinicia desde el inciso a. (1 minuto)
- d) La secretaria-contadora emite cheque y voucher de pagos/depositos, a nombre del empleado, empresario o consultor. (5 minutos)
- e) La dirección firma el cheque y el voucher todos los días, de 9.00 a 10:00 am; en su ausencia, lo firman las otras personas autorizadas. (20 minutos)

- f) El empresario, consultor o empleado recibe el cheque por medio de la secretaria-contadora, firma el voucher de pago/depositos y la copia del cheque. Si es empresa, debe exigirse recibo de caja y sello de recibido. (2 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimientos de las cuentas por pagar y emisión de cheques



FUENTE: Elaboración propia

14. Conciliación bancaria

La conciliación bancaria sirve para verificar y consolidar los saldos y balances, entre los registros en los libros de la asociación y los estados de cuenta bancarios. Es normal que el saldo bancario no coincida con el libro-banco, por haber cheques que aún no han sido procesados por el banco

(cheques en circulación) o porque el banco cobra ISR sobre productos financieros, que no fueron registrados en el libro-banco.

14.1 Política

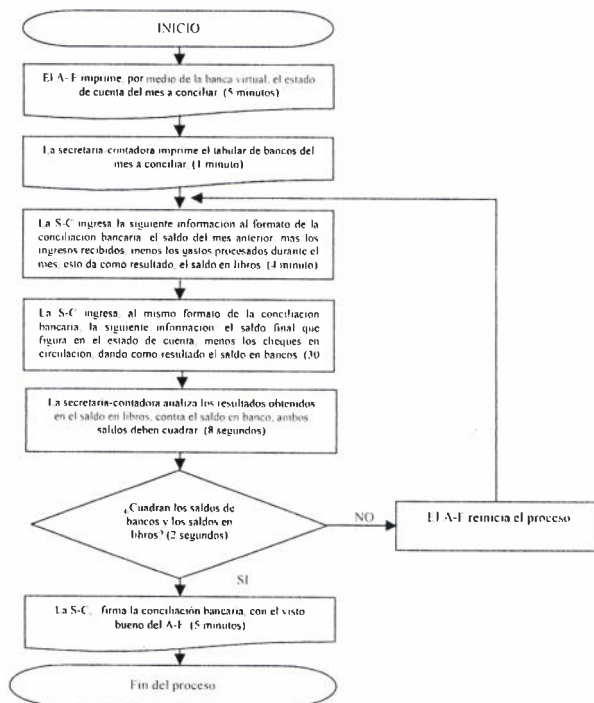
- La conciliación bancaria, debe hacerse el primer día hábil del mes siguiente y los cheques anulados deben ser listados en la conciliación bancaria.

14.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 45 minutos y 10 segundos)

- a) El Administrador Financiero imprime, por medio de la banca virtual, el estado de cuenta del mes a conciliar. (5 minutos)
- b) La secretaria-contadora imprime el tabular de bancos del mes a conciliar. (1 minuto)
- c) La secretaria-contadora ingresa la siguiente información al formato de la conciliación bancaria: el saldo del mes anterior, más los ingresos recibidos, menos los gastos procesados durante el mes; esto da como resultado, el saldo en libros. (4 minuto)
- d) La secretaria-contadora ingresa, al mismo formato de la conciliación bancaria, la siguiente información: el saldo final que figura en el estado de cuenta, menos los cheques en circulación, dando como resultado el saldo en bancos. (30 minutos)
- e) La secretaria-contadora analiza los resultados obtenidos en el saldo en libros, contra el saldo en banco; ambos saldos deben cuadrar. (8 segundos)
- f) Si la conciliación bancaria cuadra, continuar con el último inciso; de lo contrario, reiniciar desde el inciso c. (2 segundos)
- g) La secretaria-contadora firma la conciliación bancaria, con el visto bueno del Administrador Financiero. (5 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de la conciliación bancaria



FUENTE: Elaboración propia

15. Caja chica

El fondo de la caja chica sirve para hacer pequeños gastos, cuando los proveedores no aceptan cheques o cuando sean mínimos y eventuales, como por ejemplo: pago de correo exprés, gasolina, utilitario, misceláneo, etc.

15.1 Políticas

- El monto máximo, para iniciar caja chica es de Q.1,000.00 y podrá aumentarse o reducirse, según el análisis del Administrador Financiero, con autorización de la dirección.

- ☞ La caja chica debe permanecer siempre con saldo positivo.
- ☞ El Administrador Financiero hará cortes sorpresivos eventuales y periódicos al fondo de caja chica.
- ☞ Los pagos de caja chica deben ser aprobados por la dirección y no pueden ser mayores de Q. 499.99.
- ☞ El fondo de caja chica no debe ser mezclado con otros fondos, ni utilizarse para préstamos de corto plazo a empleados.
- ☞ El fondo de caja chica debe estar resguardado bajo llave en un lugar seguro.
- ☞ Todos los vales para gastos realizados con el fondo de caja chica deben ser justificados en un máximo de 24 hrs.
- ☞ El vale de la caja chica sirve de justificación de un adelanto, aunque este no haya sido liquidado finalmente. Cuando se recibe el documento contable definitivo, se anula el vale.
- ☞ No se debe autorizar más fondos, si no se tiene justificado el vale anterior solicitado por el mismo empleado.
- ☞ Para cobros o adelantos de caja chica, el empleado elaborará un memo y solicitará la aprobación de la dirección de la asociación, antes de efectuar cualquier desembolso. (ver anexo A)

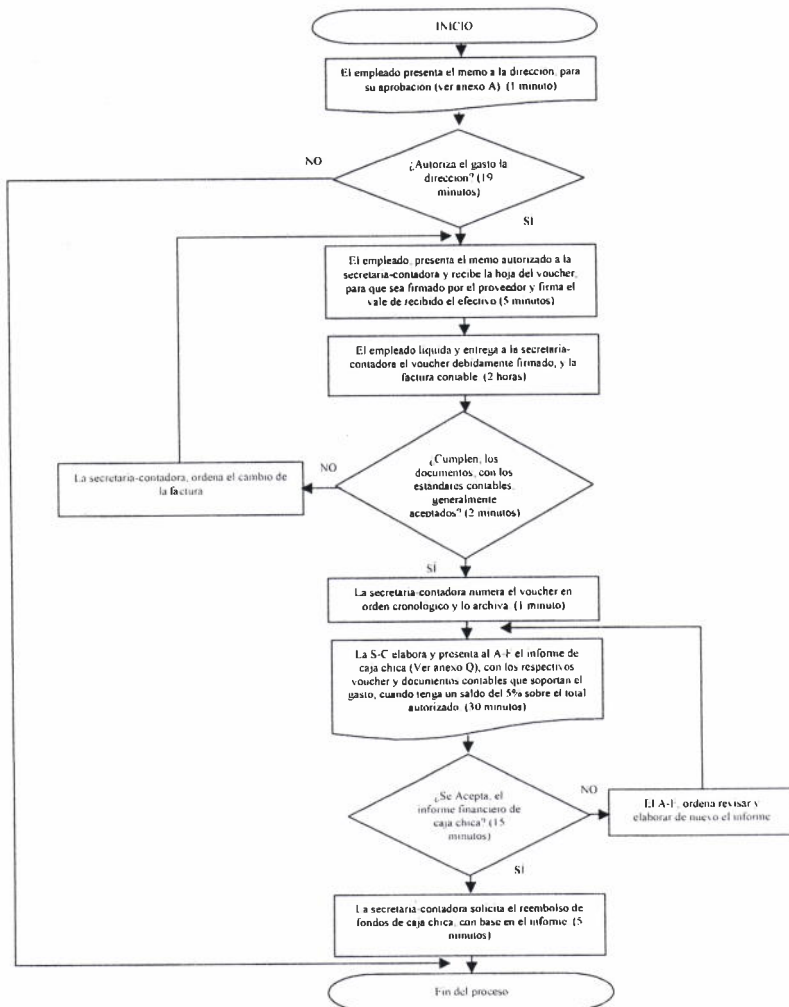
15.2 Procedimientos

(Tiempo aproximado: 3 horas y 18 minutos)

- a) El empleado presenta el memo a la dirección, para su aprobación (ver anexo A). (1 minuto)
- b) Si la dirección, aprueba el gasto, continuar con el siguiente inciso; de lo contrario, finaliza el proceso. (19 minuto)
- c) El empleado, presenta el memo autorizado a la secretaria-contadora y recibe la hoja del voucher, para que sea firmado por el proveedor. Finalmente firma el vale de recibido. (5 minutos)
- d) El empleado liquida y entrega a la secretaria-contadora el voucher debidamente firmado, y la factura contable. (2 horas)

- c) La secretaria-contadora revisa el voucher y el soporte, que debe cumplir con los estándares contables generalmente aceptados y con las políticas del donante. de lo contrario, cambiar la factura y se reiniciar el proceso desde el inciso c. (2 minutos)
- f) La secretaria-contadora numera el voucher en orden cronológico y lo archiva. (1 minuto)
- g) La secretaria-contadora elabora y presenta al Administrador Financiero el informe de caja chica (Ver anexo Q), con los respectivos voucher y documentos contables que soportan el gasto, cuando tenga un saldo del 5% sobre el total autorizado. (30 minutos)
- h) El Administrador Financiero revisa el informe financiero de caja chica y firma en el mismo, si está correcto. De lo contrario, se ordena empezar desde el punto g. (15 minutos)
- i) La secretaria-contadora solicita el reembolso de fondos de caja chica, con base en el informe. (5 minutos)

Diagrama de flujo para el procedimiento de caja chica



FUENTE: Elaboración propia

16. Gastos de viaje

La asociación, otorga a cada empleado y/o consultor un viático por día, según tarifas establecidas, límites presupuestarios de los programas y experiencia en el campo. Este cubre alojamiento y alimentación. Se establece la siguiente tabla de viáticos:

Área Geográfica de Visita	Hotel por noche
Aplicará para todas las regiones de Guatemala.	Q. 65.00

Estas cantidades, serán revisadas cada 6 meses y / o ajustadas, considerando cambios futuros.

Costos por tiempo de Alimentación	Horarios	Costos
Desayuno	05:00 am - 9:00 am	Q.25.00
Almuerzo	10:00 am - 2:00 pm	Q.25.00
Cena	04:00 pm - 8:00 pm	Q.25.00

Nota: para efectos de reclamo y pago, el viaje deberá tener la duración que especifica la columna de horarios.

Para el caso de los costos del transporte, no se establece ninguna tabla, pues serán retribuidos de acuerdo con los lugares de destino.

16.1 Políticas

- ☛ Si otro proyecto o institución sufragara los gastos de un empleado y/o consultor de AKEBI, durante alguna actividad, éste deberá excluir de su reporte de viaje el costo de cada tiempo de comida subsidiado. En estos casos no habrá reembolsos.
- ☛ Los gastos de alimentación no requieren la presentación de recibo o facturas.
- ☛ Los gastos de hospedaje requieren la presentación de facturas y AKEBI, no asumirá costos de hospedaje, por encima de la tarifa preestablecida. En caso de que un empleado/consultor de AKEBI planea hospedarse en casa de amigos o familiares durante un viaje de trabajo, éste debe citarlo por escrito en el reporte de viáticos. En este caso no habrá reembolso por alojamiento.
- ☛ Los costos de transporte se calcularán de acuerdo con el lugar de destino. Estos deben reportarse en la liquidación de viaje y no es necesario recibo o factura; sólo en el caso de

que haya contratado taxi, deberá soportarlo con factura e indicar el propósito del viaje, siempre que exista autorización de la dirección.

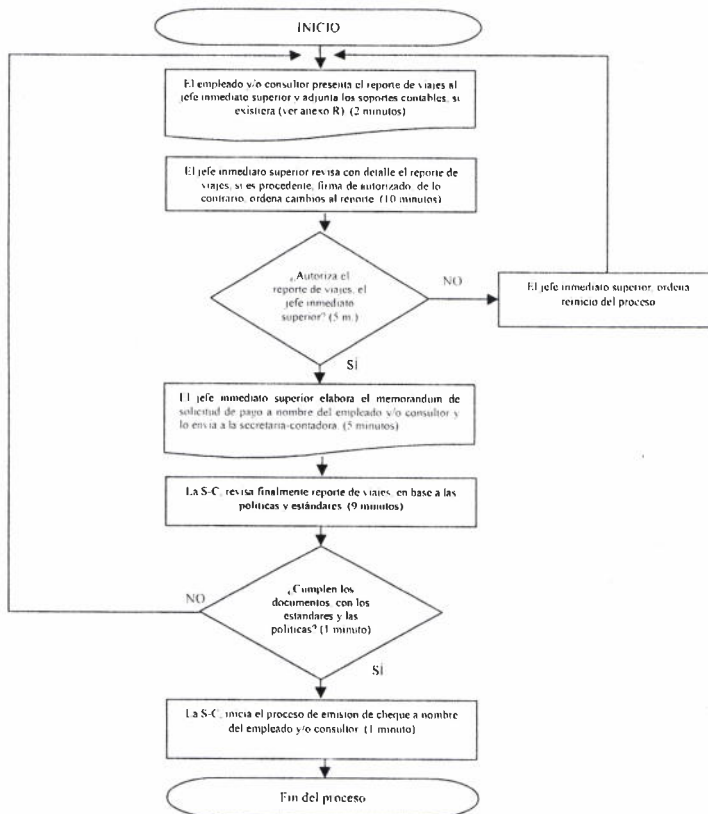
- ☞ Los viáticos se cancelan los primeros días del mes posterior al vencido.
- ☞ La dirección tiene autorizado un máximo de 15 días aplicables a los viáticos para cada empleado.
- ☞ Los gastos de viaje no permitidos para reclamo son:
 - ✓ Cargos por consumo de bebidas alcohólicas y drogas de cualquier tipo.
 - ✓ Gastos que no reúnan la documentación de soporte respectivo.
 - ✓ Costo que exceda el límite máximo fijado para alojamiento.
 - ✓ Depreciación de vehículo particular, utilizado en un viaje, sin autorización por escrito.
 - ✓ Costos de mantenimiento/repación de cualquier vehículo, incurridos por el empleado, derivado de negligencia, durante su uso.

16.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 28 minutos)

- a) El empleado y/o consultor presenta el reporte de viajes al jefe inmediato superior y adjunta los soportes contables, si existiera (ver anexo R). (2 minutos)
- b) El jefe inmediato superior revisa con detalle el reporte de viajes, si es procedente, firma de autorizado; de lo contrario, ordena cambios al reporte. (10 minutos)
- c) El jefe inmediato superior elabora el memorándum de solicitud de pago a nombre del empleado y/o consultor y lo envía a la secretaria-contadora. (5 minutos)
- d) La secretaria-contadora revisa finalmente el reporte de viaje, con base en las políticas y estándares. (10 minutos)
- e) Si cumple con los estándares y con las políticas del donante, continuar con el proceso; de lo contrario, reiniciar desde el inciso a. (1 minuto)
- f) La secretaria-contadora inicia el proceso de emisión de cheque a nombre del empleado y/o consultor. (1 minuto)

Diagrama de flujo para el procedimiento de los gastos de viaje



FUENTE: Elaboración propia

17. Adelantos y liquidaciones de gastos de viaje

Para la asociación, los adelantos aplican a todo el personal y se consideran los viajes locales con una duración mayor de siete días continuos.

17.1 Políticas

- ☞ AKEBI, no brindará adelantos de viaje a sus empleados locales, salvo en casos por viajes locales con una duración mayor de 7 días continuos.
- ☞ El adelanto de viaje debe ser liquidado en los 3 días hábiles posteriores al término del viaje. El empleado o consultor debe entregar el informe de viaje, más los soportes contables. Si no se cumple con el plazo establecido, los costos podrán ser descontados del salario/honorario respectivo.
- ☞ Si existiera un excedente al liquidar los adelantos, el empleado o consultor deberá reintegrarlos en efectivo o cheque no negociable, a favor de AKEBI.
- ☞ No es procedente dar otro adelanto, si no se ha liquidado el último.
- ☞ AKEBI dará un adelanto del 80%, del total de gastos de alimentación y hospedaje para viajes locales.
- ☞ Si el gasto del viaje supera el monto solicitado en el adelanto, se deberá solicitar aprobación al director, quien firmará en cualquier parte del reporte de viajes del empleado y/o consultor, y adjuntará los documentos contables.
- ☞ Para el adelanto de cada viaje, el empleado y/o consultor elabora un memorándum, el cual debe describir el propósito, itinerario y el cálculo estimado del costo.
- ☞ Para este caso, se debe aplicar estas y las mismas políticas de los viajes y viáticos del punto 16.1.

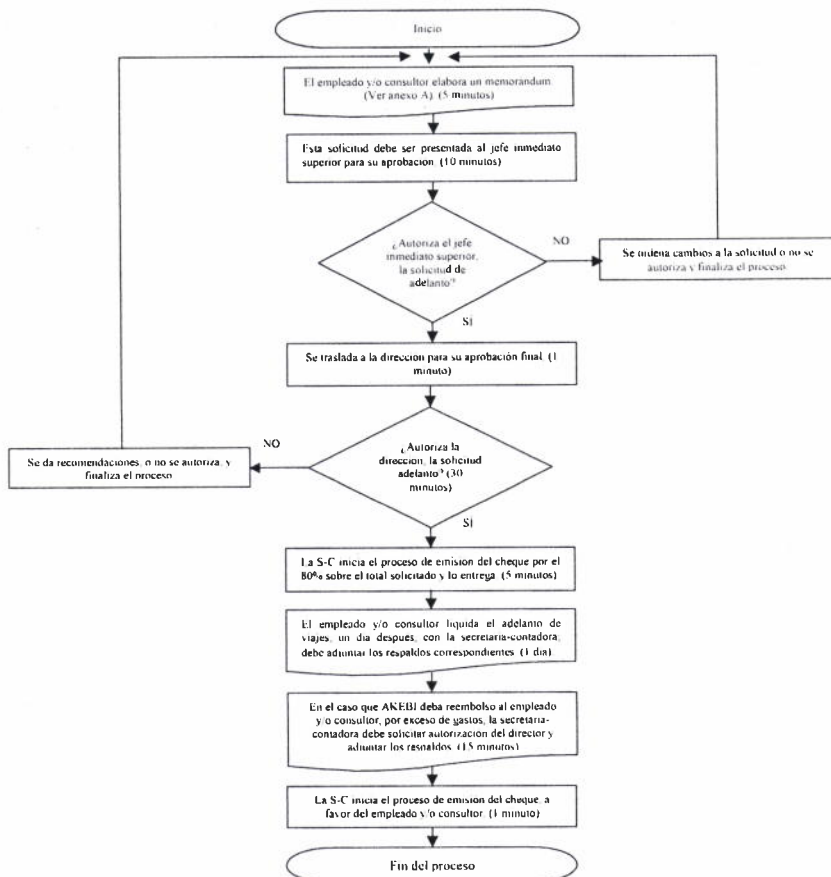
17.2 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 1 día, 1 hora, 7 minutos y 30 segundos)

- a) El empleado y/o consultor elabora un memorándum. (Ver anexo A). (5 minutos)
- b) Esta solicitud debe ser presentada al jefe inmediato superior para su aprobación. (10 minutos)
- c) El jefe inmediato superior autoriza u ordena realizar cambios en la solicitud de adelanto o bien no autoriza el viaje, y finaliza el proceso. (30 segundos)
- d) Se traslada a la dirección para su aprobación final. (1 minuto)
- e) La dirección, autoriza el adelanto o da recomendaciones y ordena el reinicio desde el inciso a; o bien, no autoriza el viaje. (30 minutos)

- f) La secretaria-contadora inicia el proceso de emisión del cheque por el 80% sobre el total solicitado y lo entrega. (5 minutos)
- g) El empleado y/o consultor liquida el adelanto de viajes, un día después, con la secretaria-contadora; debe adjuntar los respaldos correspondientes. (1 día)
- h) En el caso que AKEBI deba reembolso al empleado y/o consultor, por exceso de gastos, la secretaria-contadora debe solicitar autorización del director y adjuntar los respaldos. (15 minutos)
- i) La secretaria-contadora inicia el proceso de emisión del cheque, a favor del empleado y/o consultor. (1 minuto)

Diagrama de flujo para el procedimiento de los adelantos y liquidación de viajes



FUENTE: Elaboración propia

18. Adelantos y liquidación de gastos relacionados con las actividades de campo

Para la asociación, los adelantos aplican al realizar actividades de campo, que tengan como propósito principal, la difusión de información técnica, sobre actividades o procesos incluidos en los planes de trabajo.

18.2 Políticas

- ☞ Aplica, según el programa en ejecución que permita realizar gastos, por concepto de comidas y refacciones para invitados o participantes en talleres de trabajo, capacitaciones o reuniones.
- ☞ Cuando los gastos superan el monto autorizado, en la solicitud del adelanto, deberá tener la autorización del jefe inmediato superior por la diferencia y este deberá firmar en cualquier parte del formulario de liquidación de adelantos de actividades.
- ☞ El adelanto para actividades debe ser liquidado en el plazo de un día hábil, luego del término del evento. Debe estar acompañado de las planillas y facturas.
- ☞ AKEBI, dará adelantos, a sus empleados para actividades de campo, por el 90%, del total de gastos de alimentación, hospedaje, transporte y/o refacciones, sobre el valor total de adelanto solicitado.
- ☞ Se rechazarán las planillas de pago de transporte que contengan corrector y correcciones.
- ☞ Las liquidaciones de actividades de campo deben presentarse de la siguiente manera: igual número de firmantes en la planilla, igual número alimentos pagados.
- ☞ Se rechazarán los gastos no contemplados en formulario de solicitud de adelanto.

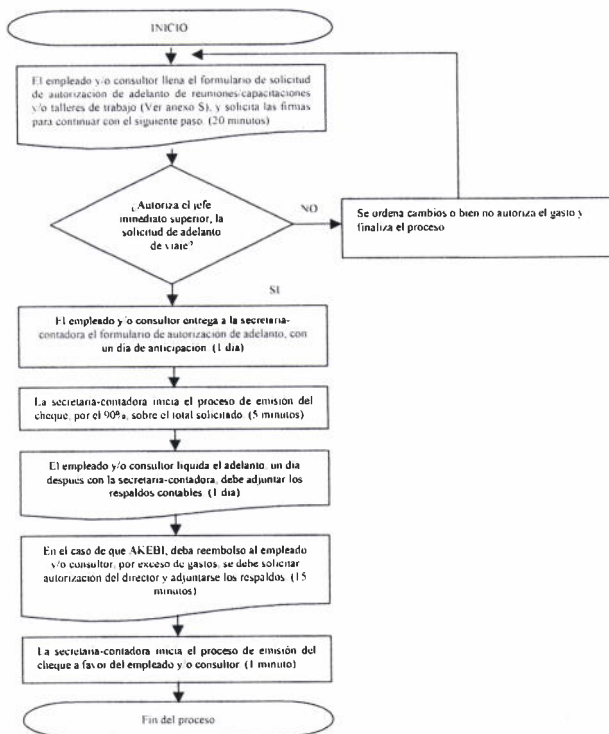
18.3 Procedimiento

(Tiempo aproximado: 2 días y 41 minutos)

- a) El empleado y/o consultor llena el formulario de solicitud de autorización de adelanto de reuniones/capacitaciones y/o talleres de trabajo (Ver anexo S), y solicita las firmas para continuar con el siguiente paso. (20 minutos)
- b) Si se autoriza el adelanto para actividades de campo, continuar con el siguiente proceso; de lo contrario, el jefe inmediato superior ordena cambios o bien no autoriza el gasto y finaliza el proceso.
- c) El empleado y/o consultor entrega a la secretaria-contadora el formulario de autorización de adelanto, con un día de anticipación. (1 día)
- d) La secretaria-contadora inicia el proceso de emisión del cheque, por el 90%, sobre el total solicitado. (5 minutos)

- e) El empleado y/o consultor liquida el adelanto, un día después con la secretaria-contadora, debe adjuntar los respaldos contables. (1 día)
- f) En el caso de que AKEBI, deba reembolso al empleado y/o consultor, por exceso de gastos, se debe solicitar autorización del director y adjuntarse los respaldos. (15 minutos)
- g) La secretaria-contadora inicia el proceso de emisión del cheque a favor del empleado y/o consultor. (1 minuto)

Diagrama de flujo para el procedimiento de solicitud de adelanto y liquidación de gastos relacionados a las actividades de campo



FUENTE: Elaboración propia

Lista de anexos del manual de normas y procedimientos administrativos

Anexos	Descripción	Recopilado / Elaboración propia	Página
A	Memorándum	Recopilado	91
B	Cuadro de comparación	Elaboración propia	92
C	Contrato del proveedor	Recopilado	93
D	Registro de inventarios	Elaboración propia	95
E	Tarjeta de responsabilidad	Recopilado	96
F	Kardex	Elaboración propia	97
G	Nota de envío	Elaboración propia	98
H	Inventarios de materiales	Recopilado	99
I	Itinerario general del vehículo	Elaboración propia	100
J	Control del kilometraje	Elaboración propia	101
K	Registro de reproducción de copias	Elaboración propia	102
L	Registro de llamadas	Elaboración propia	103
M	Voucher de pagos/depósitos	Recopilado	104
N	Tabular de bancos	Recopilado	105
O	Conciliación Bancaria	Recopilado	106
P	Solicitud de pago	Recopilado	107
Q	Caja chica	Recopilado	108
R	Reporte de viajes	Recopilado	109
S	Solicitud de autorización de adelanto de reuniones/capacitaciones y/o talleres de trabajo	Recopilado	110

Nota aclaratoria: Algunos instrumentos fueron recopilados y otros fueron construidos durante la elaboración del manual de normas y procedimientos.

Anexo A

Memorándum

**Asociación AKEBI
MEMO**

No. 035-2008

A: Claudio Javier Tzay Bajan/Director AKEBI

DE: Williams Humberto Zacarías/Administrador Financiero AKEBI

LUGAR
Y Santa Cruz del Quiché, 1 de junio del año 2008

FECHA:

ASUNTO: Compras, requerimientos, etc.

Saludos cordiales,

XX
XX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Atte.

Anexo B

**Cuadro de comparación
Cotizaciones
Para impresión de afiches**

EMPRESA: EDITORIAL SERVIPRENSA, S. A.							
No.	Título de la Impresión	Papel	Color	Medida	Cantidad	C/U	Total
1	Calidad educativa	Texcote C-12	Full Color	18*24	1000	2,95	2.950,00
2	Apoyo a la educación	Texcote C-12	Full Color	18*24	1000	2,95	2.950,00
TOTAL DE LA COTIZACION							5.900,00

EMPRESA: MAYA NA'OJ							
No.	Título de la Impresión	Papel	Color	Medida	Cantidad	C/U	Total
1	Calidad educativa	Couche 100 g	Full Color	17*23	1000	3,25	3.250,00
2	Apoyo a la educación	Couche 100 g	Full Color	17*23	1000	3,25	3.250,00
TOTAL DE LA COTIZACION							6.500,00

EMPRESA: NAWAL WUJ							
No.	Título de la Impresión	Papel	Color	Medida	Cantidad	C/U	Total
1	Calidad educativa	Texcote C-12	Full Color	17*24	1000	3,15	3.150,00
2	Apoyo a la educación	Texcote C-12	Full Color	17*24	1000	3,15	3.150,00
TOTAL DE LA COTIZACION							6.300,00

Nota.

Tomando en cuenta que serviprensa ya ha realizado trabajo de impresiones para la Asociación y considerando la cantidad descrita, en reunión de Sub-coordinadores de proyectos se decide contratar los servicios de EDITORIAL SERVIPRENSA, S. A. 16 de julio del 2008.

FUENTE: Elaboración propia

Anexo C

Contrato del proveedor

Contrato de impresión y Edición entre Asociación AKEBI e Imprenta Editorial Serviprensa No. 000-2008

En la ciudad de Santa Cruz del Quiché, el día 16 de 07 del 2008 se celebra el presente Contrato de Servicios de impresión y Edición entre la Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural, (AKEBI) localizada en 9^a. Av. 9-31, zona 3, Santa Cruz del Quiché, El Quiché, Guatemala, representada por José Angel Zapeta García, (Contratante), de nacionalidad guatemalteca, quien se identifica con cédula de vecindad No. de Orden H-8 y No. de Registro 43,537, extendida por la municipalidad de Totonicapán, Departamento de Totonicapán, **por una parte; y por la otra parte** Crista de Álvarez, mayor de edad, casada y se identifica con cédula número de orden a guión uno, registro número seiscientos cuarenta y dos mil setecientos noventa y ocho(A-1 642,798), extendida por el Alcalde Municipal de Guatemala, Departamento Guatemala, actúa como Representante Legal de Editorial Serviprensa, ubicada en la 3^a Avenida 14-62 zona 1/Guatemala y para dejar constancia del presente contrato de impresión prosiguen con lo siguiente:

PRIMERO: Que la Asociación AKEBI está ejecutando el Programa de Calidad Educativa, con el financiamiento de la Cooperación Sueca, ambas sin fines de lucro y dedicadas a dirigir sus acciones en el mejoramiento de la Calidad Educativa y dentro de sus actividades se contempla la impresión de dos mil guías (1000 de Diagnóstico y 1000 de Calidad Educativa). SEGUNDO: El monto de este contrato asciende a la cantidad **de catorce mil quinientos quetzales (Q. 14,500.00)**.

FORMA DE PAGO.

1. Entrega física de las 2000 guías (1000 Diagnóstico y 1000 de Calidad Educativa)
2. Entrega de factura Contable de acuerdo al monto especificado en la cláusula segundo.

TERCERO: Las entidades anteriormente identificadas sus objetivos son afines; por consiguiente acuerdan coordinar esfuerzos para alcanzar las metas del Proyecto de apoyo a la Reforma Educativa que ejecutan y para ello asumen las siguientes responsabilidades:

La Asociación AKEBI compromete a:

1. Hacer el pago de la impresión de dos mil guías (1000 guías de Diagnósticos y 1000 guías de Calidad Educativa.)
2. Entregar las guías por medio de sus consultores contratados

3. Revisar la guía previa a su impresión.
4. Entregar una copia impresa y digital a la Cooperación Sueca.

Serviprensa se compromete:

1. Imprimir dos folletos uno de 52 páginas (Guía de Calidad Educativa) y el otro de de 28 páginas (Guía de Diagnostico), en tamaño carta, en papel bond 80, un color tiro y retiro en interiores, portada en cartoncillo Texcote 12, a full color en tiro, barniz litográfico.
2. Impresión de 2000 mil ejemplares (1000 de guía de diagnostico y 1000 guía de Calidad Educativa)
3. Elaboración de arte de portada.
4. Utilizar material de primera calidad y de color uniforme.
5. Bocetos presentados a través de impresora ink-jet
6. Pruebas impresas en láser de alta resolución
7. Negativos digitales para garantizar la impresión nítida y uniforme.
8. Revisión cuidadosa y profesional del material previo a la impresión, para evitar errores.
9. Entregar el producto de acuerdo a lo especificado por el AKEBI
10. Entregar el producto en el tiempo especificado.

CUARTO: OBLIGACION FISCAL: El Consultor no estará exento de ningún impuesto en virtud de este contrato y será de su exclusiva responsabilidad el pago de los impuestos con que se graven las sumas recibidas en virtud del presente contrato, liberando expresamente a la Institución de todas las obligaciones fiscales y/o cualquier otra obligación fiscal a crearse en la República de Guatemala.

QUINTO: CONTROVERSAS: Todo problema de tipo administrativo y técnico será resuelto en forma amigable mediado por las Juntas Directivas de ambas instituciones.

SEXTO: VIGENCIA: EL presente convenio tendrá una duración de quince días hábiles a partir de hoy dieciséis de julio del 2008 al primero de agosto del 2008.

Como consecuencia de lo anterior se firma en una original.

José Angel Zapeta García
Representante legal AKEBI

Crista de Álvarez
Representante legal

FUENTE: Fundación Francisco Marroquin, 2008

Anexo D

REGISTRO DE INVENTARIO RECIBIDOS EN DONACION

CANT.	DESCRIPCION DEL MOBILIARIO Y EQUIPO	ESTADO					UBICACION				
		BUENO	MAI.	GUATE	SECRE.	ADMON.	CONTA.	COORD.	CONSERV.	BODIFG.	OTROS
1	LAPTOP COMPAQ PRESARIO 1688 AMD-K11 400Mhz 5 0GB 64RAM	X									
1	LAPTOP TOSHIBA 4260DVD PENTIUM III 450Mhz 6 0GB 64 RAM	X									
1	LAPTOP TOSHIBA A20-S2007 PENTIUM IV 2066Ghz 40GB 512 RAM	X									
1	MALFÍN DE VINIL TARGUS PARA LAPTOP	X									
1	MALFÍN DE VINIL IBM COLOR AZUL	X									
1	MALFÍN DE CUERO TARGUS PARA LAPTOP	X									
1	PC COMPAQ PRESARIO 5000CELERON 700Mhz 192 RAM 40GB	X									
1	SERVIDOR DELL POWEREDGE 1300 PENTIUM III 500Mhz 80 0GB	X									
2	PC HP PAVILION S15X INTEL CELERON 2.2GH 256 RAM 40 0GB	X									
1	COMPUTADORA APPLE-POWER MAC G4 400Mhz 192RAM 40 0GB		X								
1	IMPRESORA LASER JET 2100	X									
1	IMPRESORA MULTIFUNCIÓNAL HP OFFICE JET V40	X									
1	ESCANNER HP SCANJET 5300 CX1	X									
1	ZIP DRIVE EXTERNO IOMEGA 100MB	X									*
1	FAX-MODEM EXTERNO CREATIVE 56KBPS	X									*
1	IOAM G V ZIP100 DRIVE USB EXTERNO	X									*
1	SEAG-TEAC CD-RW USB DRIVE EXTERNO PARA APPLE/MAC BX	X									*
1	LARJELAS DE RED PARA LAPTOP 3COM PCMCIA 10/100XT	X									*
1	DIMM DE MEMORIA RAM PARA LAPTOP KINGSTON 64 MB	X									*
2	LARJELAS DE RED PARA LAPTOP 3COM PCMCIA 10/100XT	X									*
1	DIMM DE MEMORIA RAM KINGSTON 64MB PARA LAPTOP	X									*
3	LICENCIAS MS OFFICE PRO 2000 VERSION INGLES ACADÉMICA	X									
1	LICENCIA BACKOFFICE SMALL BUSINESS SERVER 4.5 VERSION INGLES	X									
1	LICENCIA MS OFFICE PRO 2000 CD VERSION ESPAÑOL CD ACADÉMICO	X									
1	LICENCIA MS FRONT PAGE 2000 VERSION INGLES CD ACADÉMICO	X									
1	LICENCIA MS OFFICE PRO 2001 VERSION INGLES PARA APPLE/MAC	X									
1	LICENCIA NORTON SYSTEM WORKS 2000 CD 3.0 VERSION ESPAÑOL	X									
1	LICENCIA ADOBE MAC PHOTOSHOP 6.0 CD	X									
1	LICENCIA ADOBE MAC PAGE MAKER 6.5 PLUS CD	X									
1	LICENCIA FREEHAND MAC 9.0 CD	X									
1	LICENCIA COREL DRAW MAC 8.0 CD	X									
1	REGULADOR DE VOLTAGE TRIPP LITE AVR LS-600VA	X									
2	UPS APC BACKUPS 500ES SERIES (REGULADORES DE VOLTAGE)	X				2					
2	REGULADORES DE VOLTAGE TRIPP LITE AVR LS600VA	X									
1	UPS REGULADOR DE VOLTAGE TRIPP LITE OMNIPRO 500VA	X									

Elaboró Administración AKEBI

FUENTE: Elaboración propia

Anexo E

**CONTROL DE INVENTARIO
TARJETA DE RESPONSABILIDAD**

Componente: SUB-SEDE REGIONAL
Ubicación: JOYABAJ, EL QUICHE
Nombre: ANABELLA MARIBEL HERNÁNDEZ LEÓN-TÉCNICOS DE CAMPO
Puesto: COORDINADORA REGIONAL AKEBI CRECIENDO BIEN
Fecha de Control: 20 DE MAYO DEL 2008

	Código - S/N	Cantidad	Descripción	Observaciones
MOBILIARIO	AKEBI-011-024	14	SILLAS PLÁSTICAS COLOR CAFE PARA REUNIONES	EN USO
	EC-AKEBI-001-07	1	ESCRITORIOS SECRETARIALES 56X28 COLOR BEGAINE	EN USO
	SE-AKEBI-002-007	1	SILLA SECRETARIAL-EJECUTIVA GIRATORIA COLOR NEGRA	EN USO
	PF-AKEBI-003-07	1	PIZARRÓN DE FORMICA DE ALUMINIO	EN USO
	-	2	ENGRAPADORAS	EN USO
	-	1	PERFORADOR PEQUEÑO COLOR NEGRO	EN USO
EQUIPO E IMPRESORA	PC-AKEBI-003-07	1	PC COMPAQ PRESARIO 5000CELERON 700Mhz 192 RAM 40GB	INSTALADO
		1	MONITOR COLOR BLANCO 15"	INSTALADO
		1	PROTECTOR/FILTRO DE PANTALLA COLOR GRIS DE 15 PULGADAS/HURRICANE	INSTALADO
<p>Entrego y reviso: _____</p> <p>Anabella Maribel Hernández Rousnely Lourdes López</p> <p>FIRMA RESPONSABLE</p>				

FUENTE: Asociación Kemow Eta' manik Bilingüe Intercultural, 2008

Anexo G

**ASOCIACIÓN KEMOW ETAMANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
AKEBI
QUICHÉ**

NOTA DE ENTREGA/ENVÍO

No.	CANTIDAD	UNIDADES/MEDIDA	DESCRIPCIÓN	Ref.

Número de paquetes

f. _____

Administración Financiera

Firma _____

Recibido: _____

Lugar y fecha _____

FUENTE: Elaboración propia

Anexo I

ASOCIACIÓN KEMOW ETA MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
AKEBI
QUICHÉ
ITINERARIO GENERAL DE VEHÍCULO

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				
MES DE _____ Año: _____						
Administración-AKEBI						

FUENTE: Elaboración propia

Anexo J

ASOCIACIÓN KEMOW ETA 'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
AKEBI
QUICHÉ

CONTROL DE KILOMETRAJE

No.	Iniciales del piloto	Destino	Tipo de actividad	kilómetros recorridos	Kilometraje inicial	Fecha	Número de vale/factura.	Monto	Galones
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Vehículo: _____

Revisó _____

FUENTE: Elaboración propia

Anexo K

ASOCIACIÓN KEMOW ETA 'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
AKEBI
QUICHÉ

REGISTRO DE REPRODUCCIÓN DE COPIAS

No.	Nombre del solicitante de copias	Componente	Tipo de documento	Fecha	Número de copias	Total	Iniciales de quien reproduce las copias
Total de copias reproducidas el día anterior.....							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

FUENTE: Elaboración propia

Anexo L

ASOCIACIÓN KEMOW ETA 'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
AKEBI
QUICHÉ-GUATEMALA

REGISTRO DE LLAMADAS

Fecha:

No.	Iniciales de quien llama	Nombre del contacto	Asunto	Número de teléfono	Duración de la llamada
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

FUENTE: Elaboración propia

Anexo M

**ASOCIACIÓN KEMOW ETA 'MANIK BILINGÜE
INTERCULTURAL
A K E B I**

VOUCHER PAGOS/DEPÓSITOS

Cheque No.	Fecha	Páguese a	Monto Total:	Voucher No.

Periodo que Cubre		Doc. de Información	Moneda en Circulación
De:	Al:		quetzales.

Breve Descripción	Cuentas contables	Montos	DB/CR
	BANCOS		
	CAJA CHICA		
	ANTICIPOS		
	Gastos de Monitoreo		
Póliza contable No.			
Cuenta cargo			
Cuenta abono			

Preparado por: _____

Aprobado por: _____

Firma de Recibido:

FUENTE: Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural, 2008

Anexo N

Tabular de bancos

Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural (AKEBI)
 Comité Central de Acción Social (CCAS)
 Programa XXXX Convenio 0002-2008
 Informe financiero, Correspondiente al mes de abril del 2008

No.	Fecha	Descripción	Comprobantes No.	Cheques No.	Voucher No.	Valor (Q)	REGLONES						
							PRODUCTOS BANCARIOS	DONACIONES CCAS / SOSEP	ISR POR PRODUCTOS BANCARIOS	GASTOS GENERALES		ISR POR PRODUCTOS BANCARIOS	
										TRANS. ENTRE FONDOS	TRAS. DE DOC.		
Saldo anterior													
A)						TOTAL DE INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-
No.	Fecha	Descripción	Comprobantes No.	Cheques No.	Voucher No.	Valor (Q)	REGLONES						
							Seguro de vida y médico	RECURSO HUMANO	TRANSPORTE Y ALIMENTACION	GASTOS GENERALES		ISR POR PRODUCTOS BANCARIOS	
										FOTOCOPIAS	TRAS. DE DOC.		
B)							TOTAL DE EGRESOS	-	-	-	-	-	-
BALANCE DE SALDOS (A) INGRESOS - (B) EGRESOS							-	-	-	-	-	-	-

FUENTE: Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural, 2008

Anexo O

Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural -AKEBI- Comité Central de Acción Social (CCAS) Programa xxxxxxx - Convenio 0001- 2004 CONCILIACION BANCARIA CUENTA BANCO QUICHÉ						
PERIODO DE DICIEMBRE-2008						
Nombre del banco: Banco G & T Continental						
Cuenta No.: 39 - 0003125 - 2						
Moneda en Circulación: QUETZALES						
						QUETZALES
Saldo Anterior						
Depósitos durante el mes						
Total de depósitos más saldos en libros						
Menos gastos durante el mes						
Saldo final en libros						
Saldo en bancos						
Menos cheques en circulación						
Ajustes hechos						
Saldo final en bancos						
CHEQUES EN CIRCULACIÓN				DEPÓSITOS HECHOS		
FECHA	NOMBRE	No. Cheque	MONTO	FECHA	VOUCHER #.	MONTOS
				TOTAL DE MONTOS		
				AJUSTES		
				FECHA	VOUCHER #.	AMOUNT:
TOTAL DE MONTOS				TOTAL DE MONTOS		
Elaborado por: _____ Revisado por: _____						

FUENTE: Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural, 2008

Anexo P

ASOCIACIÓN AKEBI	
Proyecto de Autogestión para la Promoción de Seguridad Alimentaria y Nutricional	
Programa MEJORES FAMILIAS 150-2008	
SOLICITUD DE PAGO CON FECHA	
Gasto solicitado por:	
Nombre de la Cuenta:	
Descripción del gasto:	
Cargo y cobertura:	
Factura No. y Proveedor:	
Monto:	
Autorizado:	(f) _____ Claudio Javier Tzay Bajan Director Ejecutivo AKEBI
Vo.Bo.	(f) _____ Williams Humberto Zacarías Administrador Financiero AKEBI
Solicitante:	(f) _____ Anabella Maribel Hernández León Coordinadora Regional

FUENTE: Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural, 2008

Anexo Q

**ASOCIACIÓN KEMOW ETA'MANIK BILIGÜE INTERCULTURAL
AKEBI**

**CAJA CHICA QUICHÉ
REPORTE MES DE FEBRERO- 2008
CÓDIGO : 100-1-102**

Fecha	Breve descripción	No. Voucher	INGRESOS	EGRESOS	SALDO	Serv. Profesionales legales	Comunicación	Gastos generales
	SALDO ANTERIOR							
TOTAL EN QUETZALES								

Elaborado por Rousnely Lourdes López
Secretaria

Revisado por Williams Humberto Zacarias
Administrador Financiero

FUENTE: Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural, 2008

Anexo R

**HILARIO MENDOZA
MEDRANO**

CONSERJE-GUARDIÁN

SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, EL QUICHÉ

REPORTE DE GASTOS DE VIAJE LOCAL

01-abr-08

PARA: ASOCIACIÓN KEMOW ETA'MANIK BILINGUE INTERCULTURAL -

A K E B I -

9 Av. 9-31 zona 3, Santa Cruz del Quiché

El Quiche.

**DESCRIPCIÓN
GENERAL:**

FECHA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES E ITINERARIO	SALIDA	ENTRADA	DÍAS	ALIMENTACIÓN	Ref.	MISCELÁNEOS	Ref.	TRANSPORTE	Ref.	TOTAL
MONTOS TOTALES												

NOTAS:

Por: _____
Reclamante

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

FUENTE: Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural, 2008

Anexo S

**Asociación Kemow Eta´manik Bilingüe Intercultural
A K E B I**
**SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE ADELANTO
REUNIONES/CAPACITACIONES Y/O TALLERES DE TRABAJO**

Propósito de la (s) actividad (es)

Fecha (s): Del: _____ Al: _____ Total de días: _____

Lugar: _____ Horario: _____

GASTOS ESTIMADOS

No.	DESCRIPCIÓN	(Col- A)	(Col- B)	(Col- C)	Ref.	D=Cols.(A*B*C)
		No. Pers.	Número de tiempos	Costos unitarios		
1	Desayunos					
2	Almuerzos					
3	Cenas					
4	Refacciones					
5	Hospedaje					
6	Transporte					
7	Otros					
TOTAL					Q	-

Referencias: _____

Programa (s):
Girar cheque a nombre de: _____

Firma del Solicitante: _____ Fecha: _____

Vo. Bo. Coordinador: _____ Fecha: _____

Revisó/Cálculos Finanzas: _____ Fecha: _____

Autorizado Por El Director: _____ Fecha: _____

FUENTE: Asociación Kemow Eta´manik Bilingüe Intercultural, 2008



ASOCIACIÓN KEMOW ETA MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
(Tejiendo el Aprendizaje)
A K E B I

REGLAMENTO INTERNO

Elaboró: Carlos Humberto Us Zapeta

Autorizó Representante Legal: Licenciado José Ángel Zapeta García

Santa cruz del Quiché, Quiché

Marzo de 2010

Capítulo Primero

Disposiciones generales

Artículo 1". Propósito del reglamento interno de trabajo. El propósito de este reglamento, es regular, especificar y facilitar el desarrollo del trabajo y los derechos y obligaciones de todo el personal de la Asociación *Kemow Eta'manik* Bilingüe Intercultural (AKEBI).

Además, las relaciones laborales serán reguladas por las normas previstas en el Contrato Individual de Trabajo, aplicándose, en lo no previsto, lo tipificado en el Código de Trabajo

El fin de este reglamento es:

1. Servir como guía de trabajo a la asociación
2. Normar la conducta del personal fijo, temporal o consultores de la asociación
3. Normar la relación de trabajador y la asociación
4. Servir de apoyo al sistema de control interno
5. Orientar al nuevo personal en su período de inducción
6. Facilitar la comprensión e interpretación del personal fijo, temporal o consultores, acerca de los procedimientos administrativos de la asociación.

Artículo 2". Estas disposiciones establecen condiciones de trabajo dignas, justas y equitativas, con la finalidad de promover las buenas relaciones laborales entre el personal y la asociación.

Artículo 3". Principios básicos en las relaciones laborales. Es obligación cumplir con los siguientes principios, de los que gozarán todas las personas que tengan una relación laboral con la asociación.

1. Igualdad de oportunidades sin discriminación alguna por razón de origen, género, raza, grupo étnico, religión, idioma, opinión o condición económica.
2. Hacer valer los derechos y obligaciones de la asociación, del personal fijo, temporal o consultores.

Capítulo Segundo

Del ambiente de trabajo

Artículo 4º. Ambiente de trabajo. Es política de la asociación velar porque se mantenga un ambiente libre de discriminación y de acoso por razones de género, edad, raza, grupo étnico, nacionalidad, religión o estado civil. Se compromete, ante el personal de la asociación, a evitar conductas que afecten o interfieran substancialmente en el desempeño de un individuo en su trabajo o promuevan un ambiente intimidatorio, hostil u ofensivo.

La asociación prohíbe la intimidación al personal fijo, temporal o consultores de cualquier forma, ya sea por el jefe inmediato superior o compañeros de trabajo. El personal que se sienta intimidado deberá reportarlo a su jefe inmediato superior. Si éste no toma las medidas necesarias, deberá buscar la asistencia de la dirección y luego, si es apropiado, debe comunicarse directamente con la junta directiva de la asociación. Toda queja de acoso o intimidación será investigada, y de ser confirmada, se tomará la acción disciplinaria que corresponda. Las quejas, así como las acciones tomadas para resolverlas, deberán ser tratadas confidencialmente.

Capítulo Tercero

Contratación de personal

Generalidades de la selección y contratación de personal

Artículo 5º. De la convocatoria. Toda convocatoria de puesto vacante será pública y difunda en un anuncio en un medio de comunicación escrito y uno radial. Se hará una selección previa de los candidatos potenciales, quienes serán invitados a realizar pruebas escritas y entrevistas orales realizadas por una de las personas mencionadas en el Artículo 8, Selección y contratación de personal. Cuando se estime que es conveniente la contratación, la Dirección firmará un memo de aceptación, adjuntando a ello los términos de referencias.

Artículo 6°. Del formulario de solicitud de empleo. Para ingresar a laborar en la asociación, el candidato llenará un formulario de solicitud de empleo, adjuntará-su hoja de vida, antes de toda entrevista o prueba. La misma contendrá información general e historial laboral y salarial.

Artículo 7°. Documentación y datos necesarios. Toda persona, además de presentar el formulario de solicitud deberá adjuntar la siguiente documentación e información:

1. Copia completa del documento de identificación
2. Lista de teléfonos de tres personas que puedan dar referencias sobre el solicitante
3. Hoja de vida que incluya constancias de estudios y experiencia laboral
4. Antecedentes policiales y penales, no indispensables
5. Constancias de dominio de algún (os) idioma (s), cuando se requiera
6. Otros documentos necesarios, que pueda requerir la persona encargada de la selección de personal, cuando exista selección y contratación de personal

Artículo 8°. Selección y contratación de personal. La selección de personal se hace con la finalidad de obtener candidatos adecuados para cada puesto. La contratación final la hace el representante legal por medio de un contrato individual.

AKEBI no cuenta con un departamento de recursos humanos constituido como tal, se establece un departamento en forma temporal cuando es necesaria la selección y contratación de personal. Se integra por la dirección, coordinador general, administrador, coordinadores de programas y, cuando es necesario, la junta directiva de la asociación. Estos son los responsables de la selección y contratación del personal, de acuerdo con las necesidades y basados en la disponibilidad de fondos o la continuación o integración de nuevos programas.

Artículo 9°. Contratación de consultores. Para la contratación de consultores es necesario contar con tres candidatos como mínimo.

Artículo 10°. Toda contratación de consultores deberá figurar dentro del presupuesto previamente autorizado por la dirección; por lo tanto, ningún consultor podrá dar inicio a sus

actividades si no existen firmas de aceptación del contrato y de los términos de referencia de las partes.

Artículo 11°. Los responsables de los programas eligen a sus consultores, la negociación formal la hace la dirección, en coordinación con el Departamento de Administración Financiera.

Artículo 12° Para que el Departamento Administrativo-Financiero elabore el contrato, deberán tener a la vista los términos de referencia, la hoja de vida y tres referencias personales y/o laborales, como mínimo.

Artículo 13° El Departamento Administrativo-Financiero será el responsable de explicar en detalle o aclarar alguna duda que tenga el consultor, cuando se refiera a los aspectos administrativos.

Artículo 14° Contratos individuales de trabajo. El representante legal de la asociación, y el personal fijo firmarán un contrato de trabajo, que da origen a un vínculo laboral, el cual regula el conjunto de derechos y obligaciones para las partes, así como las condiciones dentro de las cuales se desarrollará dicha relación laboral, que observará la ley laboral nacional, en cuanto sea aplicable.

Este contrato especificará el salario, los beneficios del personal fijo, su función, la descripción de sus tareas, el periodo de prueba y vigencia, y cualquier otro término acordado por ambas partes.

Artículo 15° Contrato de servicios técnicos profesionales (técnicos de campo). La asociación puede contratar en forma temporal o de corto plazo, los servicios técnicos profesionales para realizar tareas de ejecución de programas en comunidades y/o escuelas beneficiarias.

1. Estos se rigen a los mismos procedimientos de la contratación y de los contratos de consultores.
2. Estos servicios se regirán contra factura, sin responsabilidad de pasivo laboral para la asociación.

Artículo 16° Contrato de consultores. El contrato de consultores se realiza para una actividad específica, puede ser por producto o por servicios profesionales, por determinado tiempo y sin tener relación de dependencia laboral, lo que exonera a la asociación del pago de beneficios o prestaciones adicionales.

Capítulo Cuarto

Inducción de personal

Artículo 17° Antes de incorporarse a la asociación, el nuevo personal fijo, temporal o consultor recibirá instrucciones sobre el salario u honorario, horario, condiciones de trabajo, modalidad de pago y otras condiciones, a criterio de la asociación. Luego se hará la presentación con sus compañeros de labores.

Artículo 18° El jefe inmediato superior del consultor es el responsable de otorgarle una copia de las normas establecidas, las cuales se deben respetar y cumplir.

Artículo 19° El encargado del proceso de inducción es el jefe inmediato superior de cada candidato. El proceso de inducción se inicia con el desarrollo del programa de capacitación que describe al principio, los antecedentes de la asociación, procedimientos administrativos, reglamento interno, escala de valores de la asociación, sistema de quejas, petición o sugerencias y presentación del programa al que se incorporará; además, se describen los logros que se espera y los medios de que dispone para ello.

Capítulo Quinto

Del los productos de las consultorías

Artículo 20° De los productos de las consultorías. Todos los contratos de consultoría tendrá una cláusula que indicará los productos por desarrollar o generar como resultado de la misma;

asimismo la metodología y otra propiedad intelectual generada, estas pasarán a ser propiedad exclusiva de la asociación. El consultor debe solicitar aprobación por escrito a la dirección para dar otros usos a dichos productos.

Capítulo Sexto

De los términos de referencia

Artículo 21° De los términos de referencia. La asociación entregará a cada empleado fijo, temporal o consultor, una descripción de su puesto de trabajo o términos de referencias, según sea el caso. En este se incluirá un breve sumario de todas las responsabilidades y deberes del empleado. Este documento será de libre acceso para todo el personal.

Artículo 22° De la aceptación de los términos de referencia. Si el candidato acepta las condiciones, firmará el contrato correspondiente. Cada empleado fijo, temporal o consultor y su jefe inmediato superior deberán respetar los términos de referencia aceptados mutuamente.

Capítulo Séptimo

Del archivo del personal fijo, temporal o consultor

Artículo 23° De la disposición del archivo. La dirección, dispondrá de un archivo que será manejado por la Administración Financiera, dividido en tres partes: Contrato, evaluación de desempeño y record. En éste se incluirán:

1. Todos los documentos descritos en los artículos 6 y 7 de este reglamento
2. Las evaluaciones anuales de cada trabajador
3. Constancia de vacaciones tomadas y pendientes
4. Asistencia mensual de trabajador
5. Cualquier otra documentación, que la dirección considere necesaria u oportuna

Artículo 24° Cambios y corrección en el archivo de personal. Es necesario mantener el archivo del personal actualizado, con información precisa de cada persona que se contrata. Esta información será manejada en forma confidencial. Es responsabilidad del personal fijo, temporal o consultores notificar oportunamente a la asociación cualquier cambio de dirección, número telefónico u otro dato, para poder contactarlo de forma efectiva.

Capítulo Octavo

De los practicantes del nivel medio y universitario.

Artículo 25° De los practicantes. La asociación puede recibir los servicios ad honorem de practicantes del último año universitario o del nivel diversificado. Estos servicios serán aprobados por la dirección, basándose en las necesidades de cada actividad. El jefe inmediato superior que se beneficie con este apoyo será responsable de la supervisión necesaria.

Los practicantes tendrán el beneficio de utilizar las herramientas necesarias y materiales, como cualquier personal fijo, temporal o consultores; no así remuneraciones o apoyo económico.

Capítulo Noveno

Jornada y horarios de trabajo

Artículo 26° Horario de trabajo. El horario de trabajo es de lunes a viernes, de 8:00 a 17:00 horas; sin embargo, se debe considerar el puesto y las funciones asignadas en los respectivos contratos de trabajo. El personal podrá trabajar en horarios fuera al establecido, para el buen cumplimiento de sus funciones, como lo estipula el artículo 124, del Código de Trabajo. AKEBI exige que todos los trabajadores ingresen puntualmente a sus labores, de acuerdo con el horario establecido.

Artículo 27° Presentación en el lugar de trabajo. Debido a la naturaleza de la asociación y a las labores que desempeña el personal fijo, temporal o consultores, estos deben asistir con una buena presentación personal.

Artículo 28° Del refrigerio. El refrigerio tendrá una duración de 15 minutos, El trabajador podrá tomarlo entre las 10:00 a 10:15 horas, por la mañana y entre las 15:00 a 15:15 horas, por la tarde, de acuerdo con las necesidades de la asociación. Se debe cuidar de que en ese horario, se mantenga la atención a las personas o beneficiarios, recepción y teléfono

Artículo 29° Del almuerzo. El almuerzo tendrá una duración de una (1) hora. El trabajador podrá tomarlo entre las 13:00 a 14:00 horas. Esta hora no está incluida en las ocho horas de la jornada trabajo.

Artículo 30° Hojas de asistencia. Todo el personal fijo debe presentar hojas de asistencia, al final de cada mes. En caso de viaje o ausencia debe presentar la hoja antes de su partida con la justificación respectiva. (Personal staff).

1. Las hojas de asistencia, constituyen un registro de los días de trabajo por mes e incluye los días laborales y las ausencias, por motivos particulares, por vacaciones, feriados o por enfermedad.
2. La persona encargada de verificar la entrega y contenido de las hojas de asistencia es el Administrador Financiero.

Artículo 31° Permanencia en el lugar de trabajo. El trabajador no podrá abandonar su lugar de trabajo o dedicarse a otras actividades ajenas al mismo, salvo indicación o autorización de su jefe inmediato superior. La asociación pondrá, a criterio del director, desde suspender el pago de un salario/honorario correspondiente hasta terminar la relación laboral, observando lo que para ello establece el Capítulo décimo séptimo de las sanciones.

Capítulo Décimo

Salarios, honorarios y gasto de viajes

Artículo 32° Salario. El monto del salario será estipulado en el contrato individual de trabajo, se fijará de acuerdo con lo presupuestado por la asociación en los programas en ejecución. La forma de pago, será mensual para el personal fijo y por medio de cheques no negociables.

Artículo 33° Honorarios. El monto del honorario será estipulado en el contrato individual de consultores, se fijará de acuerdo con el presupuesto de los programas en ejecución.

Artículo 34° Cálculo del salario u honorario. El cálculo del salario u honorario promedio mensual se establecerá de acuerdo a las subvenciones ganadas.

Artículo 35° Del adelanto de salarios u honorarios. La asociación no proporcionará adelanto de salarios u honorarios, salvo que sea justificable por emergencias; cuando esto suceda, la administración tomará en cuenta lo que especifica la relación contractual o laboral.

Artículo 36° De los gastos de viaje. Si el personal fijo, temporal o consultor debe viajar, su itinerario deberá ser previamente aprobado por su jefe inmediato superior y/o por la dirección.

Artículo 37° Al reclamar viáticos, el personal fijo, temporal o consultor deberá adjuntar el itinerario autorizado en su reporte de viajes.

Capítulo Undécimo

Forma de pago a consultores

Artículo 38° El pago por honorarios profesionales a consultores sólo se efectuará después de que la dirección y Administración Financiera haya recibido los productos establecidos en el contrato respectivo.

Artículo 39° Para autorizar el pago de honorarios y gastos de viaje será necesaria la previa presentación del informe de actividades y/o productos requeridos, aprobado por el jefe inmediato superior.

Artículo 40° El jefe inmediato superior llenará la forma de solicitud de pago, debidamente firmada por las personas que figuran dentro del formulario. En la solicitud de pago se especificará, en detalle, el pago de consultor. Además, se debe adjuntar a la solicitud: factura, copia del producto, informe técnico, reporte de gastos de viajes, según lo establece el contrato. Los cheques, no negociables, se giran a nombre del consultor.

Artículo 41° Se tomará un máximo de 30 días hábiles para el pago o el tiempo necesario de acuerdo con los desembolsos del donante, establecidos en el convenio de cooperación, ya que todas las generalidades de los convenios, formarán parte de los contratos. Si existiera liquidez, se hará el pago durante los siguientes siete días hábiles.

Capítulo Décimo Segundo

Del periodo de prueba

Artículo 42° Periodo de prueba. Todo personal fijo, temporal o consultores pasará por un periodo de prueba de 61 días de trabajo. Al término del período de prueba, el jefe inmediato superior hará una evaluación de desempeño del empleado e informará el resultado a la dirección. Si la evaluación no fuera satisfactoria, se termina automáticamente el contrato, con la única responsabilidad de la asociación del pago de salario u honorarios hasta el último día de trabajo.

En caso de que sea evidente, antes del término del período de prueba, que el trabajador no reúne las cualidades exigidas para el puesto en cuestión, el jefe inmediato superior debe recomendar a la dirección el cese del contrato. En este caso, deberá hacerse una nota para el archivo.

Capítulo Décimo Tercero

Obligaciones del patrono y del personal fijo, temporal o consultores

Artículo 43° Obligaciones del patrono. Son obligaciones del patrono las siguientes:

1. Cumplir las leyes laborales vigentes en Guatemala, donde sea aplicable
2. Remuncerar lo acordado en los contratos de trabajo
3. Procurar la armonía entre el personal fijo, temporal o consultores, dentro de las relaciones de trabajo
4. Brindar atención a las sugerencias y reclamos del personal fijo, temporal o consultores, en el plazo que amerite su solución
5. Pagar las remuneraciones u honorarios al personal en la forma y oportunidad establecida, así como los beneficios laborales establecidos en los contratos
6. Reconocer los méritos del personal y hacerlos constar en su ficha personal
7. Procurar un ambiente de trabajo seguro e higiénico

Artículo 44° Obligaciones del personal fijo, temporal o consultores. Son obligaciones del personal fijo, temporal o consultores, las siguientes:

1. Cumplir con el contrato de trabajo y el reglamento interno vigente
2. Acatar y cumplir las órdenes e instrucciones correspondientes a su cargo y las que sean impartidas por la dirección o instancia correspondiente
3. Guardar el debido respeto y consideración a las personas con cargos directivos, la dirección, administración, compañeros de trabajo y población beneficiaria
4. Comunicar a las personas con cargos superiores, las iniciativas para mejorar la eficiencia en el trabajo
5. Observar buena conducta y obrar con espíritu de lealtad, buena fe, colaboración y solidaridad
6. Presentarse al lugar del trabajo en los horarios establecidos
7. Asistir a las actividades de las comunidades en los horarios establecidos de mutuo acuerdo

8. Hacer uso racional y velar por la buena conservación de los bienes y recursos de la asociación, asignados para desempeñar sus funciones
9. Abstenerse de hacer uso personal de bienes y servicios de la asociación
10. Brindar trato amable, ser cortés con las personas que acudan a la oficina en busca de sus servicios, demostrar una buena imagen de la asociación y sus trabajadores
11. Presentar, al jefe inmediato superior, la hoja de asistencia con las horas trabajadas mensualmente. (no aplica a consultores)
12. Cada miembro del personal fijo, temporal o consultor se someterá a una evaluación de desempeño, programada cada año, y seguirá los lineamientos establecidos por la dirección.

Capítulo Décimo Cuarto

De los impuestos fiscales de consultores

Artículo 45° De los impuestos fiscales. Los consultores locales son responsables directos de la declaración jurada de impuestos por servicios profesionales. Cuando se trate de personal inscrito en el régimen optativo o como pequeño contribuyente del 5%, cuota fija, pagos trimestrales, no se harán retenciones. AKEBI se constituye como agente retenedor de impuestos, cuando se refiera a consultores inscritos en el régimen general, pagos mensuales.

Capítulo Décimo Quinto

Prohibiciones y faltas enunciativas del personal fijo, temporal o consultor

Artículo 46° Las relaciones y transacciones de la asociación con individuos fuera de la organización y con empresas comerciales, deberán ser conducidas de manera ética y transparente.

Artículo 47° No es posible definir todas las circunstancias y tipos de relación que podrían considerarse “no éticas”. La lista que se detalla a continuación, indica algunos de los tipos de actividades que deberán evitarse.

1. Tener tratos financieros personales con cualquier individuo u organización comercial que provea mercancía, repuestos y servicios a la asociación. Esto incluye arreglos para recibir créditos personales, comisiones o artículos de valor
2. Aceptar un sueldo, honorarios como consultor, honorarios por otros conceptos o reembolso de gastos por prestar servicios a otras organizaciones, en actividades que el contrato de empleo lo prohíba
3. Mal uso o mala interpretación de información interna o el revelar información confidencial a extraños o a instituciones relacionadas con la asociación
4. Tomar postura en asuntos públicos, en nombre de la asociación o con el papel membretado, sin la aprobación de la dirección
5. Participar activamente en un partido político o cualquier actividad conexas

Cualquiera de las acciones mencionadas en el presente artículo, podrá llegar a constituir falta grave y propiciar el despido, según lo establece el Código Laboral.

Art. 49 Faltas enunciativas. A continuación, y sólo con carácter enunciativo y no limitativo, se enumeran algunas de las faltas más comunes, que justifican la aplicación de una medida disciplinaria.

1. Llegar tarde al centro de trabajo en forma reiterada y recurrente
2. Faltar al trabajo sin justificación alguna
3. No cumplir con el tiempo indicado para el refrigerio
4. Incurrir en negligencia o ineficiencia en el trabajo
5. Negarse a cumplir las órdenes impartidas por la dirección o el jefe inmediato superior
6. No acatar las disposiciones de estas normas
7. No mantener al tanto, al jefe inmediato superior, de acciones tomadas o iniciativas, antes de realizarlas u ocultar información deliberadamente.

8. Embriagarse o ingerir bebidas alcohólicas y/o estupefacientes en el centro de trabajo o fuera de éste, cuando se encuentre en el cumplimiento de sus funciones dentro y fuera de la asociación
9. Dormir durante la jornada de trabajo
10. Incurrir en actos reñidos con los valores de la asociación en el centro de trabajo o fuera de éste, cuándo se encuentren en la realización de funciones para la asociación
11. Tratar en forma incorrecta e inapropiada a sus compañeros de labores o a personas externas que se relacionan en forma directa o indirecta con la asociación.
12. Intimidar o acusar a cualquier miembro de la asociación, por motivos de jerarquía, género, edad, raza, grupo étnico, nacionalidad, religión o estado civil.
13. Comprometer deliberadamente proyectos de la Asociación con personas fuera de la misma.
14. Practicar actividades comerciales o cualquier tipo de actividad lucrativa dentro de la Asociación
15. Negarse a dar información a las personas autorizadas cuando le sea solicitada como consecuencia de trabajo
16. Manejar vehículos, maquinas y equipo de la asociación sin estar autorizado para ello
17. Hacer mal uso de los materiales, equipos, vehículos, herramientas, útiles o cualquier otro bien o valor de la asociación, desperdiciándolos intencionalmente, malográndolos, malversándolos o usándolos para un fin distinto del propósito de la Asociación, aun cuando su valor no sea de gran cuantía
18. Salir o ausentarse reiteradamente del centro de trabajo, antes de la hora establecida, sin la autorización correspondiente
19. Dejar de asistir al trabajo sin permiso o sin causa justificada, durante dos días laborables completos y consecutivos o bien, durante seis medios días laborables en un mismo mes calendario.

Capítulo Décimo Sexto

De las sanciones

Artículo 49º Clases de medidas disciplinarias. La asociación, establece las medidas disciplinarias siguientes:

1. Amonestación
2. Suspensión
3. Despido

El orden de enumeración de estas sanciones, no significa que deben aplicarse correlativa o sucesivamente. La sanción debe adecuarse a la naturaleza, frecuencia y gravedad de la falta y a los antecedentes del empleado o consultor.

Artículo 50º Amonestación. Es la primera medida a tomar en caso de que un empleado infrinja cualquier norma, lo establecido en este reglamento o lo conocido por costumbre. Y puede ser:

1. Verbal, se aplica en caso de faltas leves.
2. Escrita: se aplica cuando se incurre en faltas leves en dos oportunidades

Artículo 51º Suspensión. Implica la separación temporal del trabajo, de 1 hasta 3 días máximo, sin remuneración. Se aplica por violaciones más serias, de las normas y disposiciones de la asociación o en caso de reincidencia en faltas leves. El número de los días de suspensión, dependerá de la gravedad de la falta o del grado de reincidencia, y se comunicará por escrito. Por faltas leves, 1 día de separación, sin goce de remuneración; reincidencia, 2 días y faltas graves, 3 días.

Artículo 52º Despido. Es la separación definitiva del trabajo por haber incurrido en falta grave, prevista por el reglamento.

Capítulo Décimo Séptimo

Suspensión, terminación, rescisión de contrato y entrega de cargo por terminación definitiva

Artículo 53° Tramitación de amonestaciones y suspensiones. Las amonestaciones y suspensiones sin goce de salario deben ser comunicadas por escrito, en original y copia y firmadas por la dirección. El original se entregará al personal fijo, temporal o consultores y la copia se archivará en el récord del trabajador.

Artículo 54° Todos los empleados se someterán a una evaluación anual, que será basada en el trabajo y en el cumplimiento del mismo.

Artículo 55° Causa de despido. Si el trabajador deja de asistir al trabajo sin permiso o sin causa justificada durante dos días laborables completos y consecutivos o durante seis medios días laborables, en un mismo mes calendario, será motivo suficiente para despedirlo, sin responsabilidad de la asociación según Art. 77, inciso f, del Código de Trabajo vigente.

Artículo 56° Causas por las que se rescinden los contratos. Al depender de los fondos provenientes de donantes, la asociación contrata personal fijo, temporal o consultores por períodos, sujetos a la duración de esos recursos. La terminación o suspensión de los mismos faculta a la asociación para rescindir el contrato, condición que se consigna claramente, en el contrato del personal: El personal fijo, temporal y consultor tiene derecho a concluir la relación de trabajo, por cualquier razón, con o sin causa, y dará el aviso por escrito, treinta días antes.

Artículo 57° Cese de la relación laboral. Las relaciones laborales que contraen el personal fijo, temporal o consultores con la asociación, cesan por las causales señaladas en la ley laboral vigente, entre ellas:

1. La renuncia irrevocable del personal fijo, temporal o consultores
2. El vencimiento del plazo, la terminación de la consultoría, finalización del convenio de cooperación y/o suspensión de los fondos del donante

3. Mutuo consenso entre personal fijo, temporal o consultores y la asociación
4. El despido por causas relacionadas con la capacidad del personal fijo, temporal o consultores.

Artículo 58º Cese laboral por disposición diplomática. Ya que los programas son implementados con fondos en donación, la asociación se reserva el derecho de terminar la relación laboral unilateralmente, previo aviso, en el momento en que la agencia donante notifique la terminación anticipada del convenio de cooperación o financiamiento.

Artículo 59º Entrega de cargo por terminación definitiva. Al término de la relación laboral, el personal que cesa en el servicio deberá hacer entrega de su cargo a la persona que la dirección designe. Deberá entregar por escrito un informe de todas las actividades realizadas en los últimos días y/o meses, para poner al corriente al nuevo personal; las tareas pendientes por realizar y toda aquella información o documentación de equipo o mobiliario que tuvo a su cargo, según tarjeta de responsabilidad.

Capítulo Décimo Octavo

De seguridad e higiene

Artículo 60º Todo empleado está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios, y tomará las medidas necesarias, según contempla el Art. 197, del Código de Trabajo.

Artículo 61º Prohibición de fumar. Con la advertencia de la prohibición de "No Fumar", la asociación, establece todas las áreas de las oficinas como "áreas restringidas".

Capítulo Décimo Noveno

Derechos y obligaciones de la asociación AKEBI y del personal fijo, temporal o consultores

Artículo 62° Derechos de la asociación. Es derecho de la asociación, hacer valer el cumplimiento de este reglamento, los contratos que vinculen a las partes y las leyes laborales, así como sancionar a los trabajadores que incumplan con éstos y hacer constar el incumplimiento en el archivo personal.

Artículo 63° Derechos del personal fijo, temporal o consultores. Son derechos de personal fijo, temporal o consultores, los siguientes:

Percibir la remuneración u honorarios y gozar los derechos laborales pactados en los contratos, así como los que la ley les otorgue, cuando aplique.

Capítulo Vigésimo

Beneficios adicionales a los de ley y que otorga la Asociación AKEBI

Artículo 64° Bonos. Los trabajadores percibirán, conforme a ley, una bonificación anual, según Decreto 42-92, denominado “Bono 14”, el cual establece un salario mensual por año acumulado de trabajo, que se calcula del 1 de julio al 30 de junio del siguiente año. Este bono se pagará dentro de los primeros 15 días del mes de julio. Para aquellos trabajadores que hayan laborado menos de un año, el pago será proporcional, al tiempo de servicio.

Artículo 65° Aguinaldo. De igual forma, el personal recibirá una bonificación de aguinaldo que equivale a un salario mensual por año acumulado de trabajo, se calcula del 1 de diciembre al 30 de noviembre del siguiente año. Este bono se pagará durante la primera quincena de diciembre. Para aquellos trabajadores que hayan laborado menos de un año, el pago de este bono, será proporcional.

Artículo 66° Bono incentivo. Los trabajadores recibirán, de acuerdo con la ley laboral, un bono incentivo de Q250.00 mensuales. Calculado por Q8.33 por día ordinario trabajado y se pagará de forma mensual. Queda a discreción de la dirección, el otorgar un monto mayor por concepto de bono incentivo o cualquier otra bonificación que fomente o premie el buen desempeño del personal.

Artículo 67° Indemnización. Si el contrato a largo plazo termina en forma definitiva, una vez transcurrido el período de prueba de 61 días, por razón de despido injustificado del trabajador o por cualquier otro motivo, AKEBI pagará al empleado una indemnización por tiempo laborado, equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos, y si los servicios no alcanzan un año, se hará en efectivo, en forma proporcional al tiempo laborado.

Artículo 68° Seguro médico. Después de la confirmación del cargo, al transcurrir el período de prueba respectivo, AKEBI paga totalmente una póliza de seguro médico, responsabilizándose únicamente del trabajador, no así de sus familiares y/o dependientes.

Artículo 69° Seguro de vida. Además del seguro médico, AKEBI paga una póliza de seguro de vida para el personal, conforme a la ley laboral y lo establecido en los contratos, que cubra los riesgos siguientes:

1. Muerte natural
2. Muerte accidental

Salvo que el contrato, por el tipo de subvención ganado, no incluya estos beneficios mencionados en los artículos 68 y 69 de este reglamento.

Capítulo Vigésimo Primero

Vacaciones anuales, días de asueto y descanso semanal

Artículo 70° El descanso vacacional. Se otorgará a cada trabajador 15 días hábiles por año, acumulables en 1 ¼ de día, por cada mes laborado. Se puede gozar de tal beneficio entre las dos

últimas semanas de diciembre y la primera semana de enero de cada año, por cierre de oficina. Los días restantes se tomarán de mutuo acuerdo entre la dirección y el trabajador, lo antes posible para no acumular vacaciones. El otorgamiento del beneficio vacacional se planificará con el jefe inmediato superior y con la aprobación de la dirección.

Artículo 71º Remuneración vacacional. Las vacaciones no son compensables en dinero, salvo que el trabajador que haya adquirido el derecho no las haya disfrutado por cesar en su trabajo, cualquiera que sea su causa, según lo especifica el Código de Trabajo.

Artículo 72º Reemplazo del personal por vacaciones. El trabajador que toma descanso vacacional coordinará anticipadamente, con la dirección o el jefe inmediato superior, su reemplazo y la entrega al trabajador reemplazante, quien asumirá sus funciones durante su ausencia.

Artículo 73º Días de asueto. En cuanto a feriados y días de descanso semanal, la asociación observará lo establecido en el Art. 127 del Código de Trabajo, vigente. La dirección debe aprobar cada año, una lista de feriados. Esta lista debe ser distribuida antes del 31 de diciembre de cada año o bien, durante los primeros días hábiles del nuevo año.

Artículo 74º Descanso Semanal. Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un descanso semanal, conforme lo establecido el Art. 126, del Código de Trabajo vigente.

Capítulo Vigésimo Segundo

De las licencias, permisos y ausencias

Artículo 75º Licencia por enfermedad. El empleado gozará de un máximo de 10 días de licencia por año. Si el periodo fuera mayor, se regirá por las normas establecidas en el Art. 67 del Código de Trabajo. En caso de enfermedad, que resulte en una ausencia superior de 3 días, deberá ser comprobada por un certificado médico para efectos del cómputo de los días cargados por este beneficio.

Artículo 76° Licencia por luto. Los trabajadores tienen derecho a licencia por luto, solamente en casos de familiares dentro del primer grado de consanguinidad, por 3 días hábiles; y de segundo grado, por un día hábil. Según Art. 61, inciso ñ, numeral 1, del Código de Trabajo vigente.

Artículo 77° Licencia por matrimonio. Los trabajadores tienen derecho a una licencia de 5 días hábiles cuando contraen matrimonio.

Artículo 78° Licencia por nacimiento de hija(o). Los trabajadores tienen derecho a una licencia de 2 días hábiles por el nacimiento de un(a) hijo(a).

Artículo 79° Otros permisos. Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos y haya indicado que estos serán retribuidos, estarán sujetos al siguiente lineamiento:

1. El trabajador tendrá un máximo de permisos de 1 a 3 días al año, estando obligado a elegir dos opciones para reponer las horas no trabajadas: reponerlas con horas extra durante la semana o bien los fines de semana.

Artículo 80° Ausencias. Ausencia es no presentarse en el trabajo durante el horario, incluye llegar tarde e irse temprano. En el caso de ausencia o atraso, el trabajador debe notificar lo más pronto posible al jefe inmediato o a la administración, vía teléfono o cualquier otra alternativa, el motivo de la ausencia y posteriormente llenar un formulario de solicitud de ausencia.

Artículo 81° Justificación de ausencias. Al reintegrarse el trabajador deberá presentar los documentos (copia de citaciones, recetas médicas o según el caso) que justifican la ausencia. El incumplimiento de la justificación indicará a la asociación, que la ausencia es injustificada y podrá ejercer su facultad disciplinaria, según artículos 49 al 53, de este reglamento interno.

Capítulo Vigésimo Tercero

De lo referente a maternidad

Artículo 82° Notificación a la asociación. La interesada sólo puede ausentarse del trabajo al presentar un certificado médico en que conste que el parto se va a producir, probablemente, dentro de cinco semanas contadas a partir de la fecha de su expedición o hacia atrás de la fecha aproximada del parto.

Antes de la suspensión de contrato laboral por el descanso pre y pos natal, la trabajadora deberá notificar a la Administración Financiera, por medio de una certificación médica, para tomar las consideraciones del caso.

Artículo 83° Descanso pre y pos natal. El descanso se goza desde los 30 días anteriores a la fecha probable del parto hasta los 60 días posteriores al alumbramiento. La madre gestante puede diferir el descanso prenatal, en forma parcial o total y acumularlo al descanso pos natal. La trabajadora deberá comunicar a la asociación la decisión tomada con respecto a la manera de gozar el descanso y, en cualquiera de los casos, será retribuida en un 100% de su salario correspondiente.

Art. 85 Período de lactancia. Toda madre trabajadora, en período de lactancia, puede disponer en el lugar de trabajo de $\frac{1}{2}$ hora de descanso, dos veces al día, para alimentar a su hija (o). El período de licencia, con motivo de lactancia, se fija en diez meses a partir del momento del parto. Esta prestación equivale a 300 horas de trabajo efectivo.

Conclusiones

1. Se estableció que los problemas que afronta la asociación se derivan de la falta de algunos documentos administrativos y del reglamento interno, que permitan ordenar las actividades de la asociación y orientar adecuadamente a los empleados de la misma.
2. Se demostró que están definidas las funciones de los empleados pero no están por escrito. Es importante que la asociación cuente con un manual de funciones, accesible para todos los empleados. Asimismo es necesario actualizar cada año la estructura organizacional.
3. Se determinó que no existe la escala de valores plasmada en un documento que permita la correcta comunicación e incida en el cambio de conducta de los empleados, dentro y fuera de la asociación.
4. Se evidenció que no existe un sistema de sugerencias y quejas que permita mejorar la comunicación interna del empleado.

Fuentes de consulta

Idealberto Chiavenato (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición) México, D. F. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

William B. Werther, Jr. Keith Davis (2006) *Administración de personal y recursos humanos* (5ª. Edición) México, D. F. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

Ramírez Padilla, David Noel. (2005) *Contabilidad administrativa* (7ª. Edición) México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C. V.

Koontz, Harold -- Wehrich, Heinz (2004) *Administración una perspectiva global* (12a. Edición) México: Editorial McGraw Hill

Kotler, Philip - Armstrong, Gary (2003) *Fundamentos de marketing* (6ª Edición) Pearson educación, México.

Dirección de Planeación y Organización, (2002) *Metodología para el Análisis FODA* entorno al Instituto Politécnico Nacional, Secretaría Técnica. (pp. 2.3.4.5.6) Mexico.

L. Hill, Charles W. – Gareth, R Jones (2000) *Administración estratégica un enfoque integrado* (3ª. Edición) Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Castillo, L. A. (2008) *Implementación de un Manual de Funciones, para Elevarla Eficiencia en el Desempeño del Área Administrativa de la Empresa Comercializadora de Vehículos de la Ciudad de Quetzaltenango (DIDEA XELA S.A.)* (pp. 9). Guatemala: Universidad Rafael Landívar URL

Castillo, K. A. (2008) *Implementación de Alianza Estratégica para el Desarrollo Económico de las Asociaciones Civiles no Lucrativas de la Ciudad de Quetzaltenango.* (pp. 48) Guatemala: Universidad Rafael Landívar URL.

Ajsivínac, G. (2008) *Elaboración de la Planificación Estratégica 2008-2012 de la Asociación ACUALA ALAJ-ZUM de Patzún, Chimaltenango* (pp. 103) Guatemala: Universidad Rafael Landívar URL.

Castillo, J. R. (2005) *Gestión Empresarial para la comercialización de cebolla (Allium cepa L.) Caso: Asociación para el Desarrollo Integral de la Laguna de Retana AADILARE en el Municipio de El Progreso Jutiapa.* (pp. Resumen) Guatemala: Universidad Rafael Landívar URL

Código de Trabajo, Decreto 14-41, promulgado el 29 de abril de 1971, por el Presidente del Organismo Legislativo Rubén Flores Avendaño, (Reformas a la fecha: Acdo. Gubernativo 378-2004 de salarios mínimos, bonificación incentivo dto. 37-2001 y bono 14 prestaciones de ley)

Constitución Política de la República (y su interpretación por la corte de constitucionalidad). Guatemala 2002. Presidente de la Corte de Constitucionalidad, Licenciado, Saúl Dighero Herrera.

Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 y sus reformas decreto 22-99 y decreto 90-2000, promulgado el 13 de noviembre de 1997, por la Presidenta del Organismo Ejecutivo, Arabella Castro Quiñones.

Código Civil, Decreto 106, y sus reformas Decreto 124-85, promulgado el 14 de diciembre 1973, por el Jefe del gobierno de la República, Ministro de la defensa Nacional, Enrique Peralta Azurdia. Edición Actualizada 21 de febrero del 2007

Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles, Acuerdo Gubernativo 512-98, promulgado el 29 de julio de 1998. Por el Presidente de la República de Guatemala, Álvaro Enrique Arzú Irigoyen.

Conceptos de quejas, petición y sugerencias. Recuperado:
http://www.sena.edu.co/Portal/Procesos+de+Participacion+Ciudadana/Quejas+y+Reclamos/quejas_reclamos.htm

Conceptos de la simbología del flujograma, Recuperado:
http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm

Concepto de sistema. Recuperado:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>

Concepto del manual de procedimientos. Recuperado:
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Concepto del flujograma o diagrama de flujo. Recuperado:
<http://www.monografias.com/trabajos12/diflu/diflu.shtml>

Concepto del marketing interno. Recuperado:
<http://www.marketingdeservicios.com/articulos/el-marketing-interno-2/>

Anexos

Anexo 1

Diagnostico organizacional

Antecedentes

1.1 Antecedentes de la asociación

La Asociación *Kemow Eta'manik* (en idioma *k'iche'* significa Tejiendo el aprendizaje), Bilingüe Intercultural –AKEBI– es producto de la experiencia y logros del Proyecto Acceso a la Educación Bilingüe Intercultural –PAEBI–, implementado en el departamento de Quiché bajo el convenio No. 520 A-0099-00042-00, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID– y ejecutado por *World Learning Inc.* (Aprendiendo del mundo), compañía internacional que promovió el desarrollo comunitario en EBI, en el Departamento del Quiché, durante los años 1,999 a 2,004.

PAEBI apoyó el desarrollo de una educación de calidad en el marco de los Acuerdos de Paz, con pertinencia cultural, pedagógica, social y lingüística, a través de estrategias de capacitación en metodologías de educación bilingüe intercultural (EBI), apoyando a docentes con elaboración y contextualización de materiales educativos y la organización y participación comunitaria con incidencia en el mejoramiento de la calidad educativa en los ámbitos escolar y extraescolar.

Después de cinco años de experiencias capitalizadas en PAEBI, no se podía dejar al margen esta experiencia tan valiosa, razón por la cual se constituyó la AKEBI, el 3 de agosto del año 2004, como organización local, que asumiría el seguimiento de las diversas acciones educativas, sociales y comunitarias emprendidas, por lo que le fueron transferidos todos los materiales contextualizados.

Basada en estas experiencias, en el año 2005, AKEBI obtuvo un proyecto de Desarrollo de la Administración Escolar-Proescolar y capacitó en aspectos administrativos a 812 juntas escolares del proyecto PROESCOLAR/DIGEPA/MINEDUC, lo que promovió la seguridad alimentaria en el programa de la refacción escolar y otros temas adicionales.

Asimismo, el proyecto Colectivo Guatemala/CERCA/AID contrató a la AKEBI para sistematizar experiencias exitosas en el tema de la participación de padres de familia, con relación a la calidad educativa. Así también, el personal de AKEBI cuenta con la experiencia en organización y capacitación, en relación con la participación comunitaria como eje fundamental para desarrollar una educación de calidad. Con base en lo anterior sus acciones se orientan a la capacitación de organizaciones locales en:

- a) Gestión pedagógica: conciencia de la importancia de la educación, cómo los padres pueden apoyar la educación de sus hijos en la escuela y el hogar, herramientas para controlar el avance académico de sus hijos, demanda de una educación satisfactoria y desarrollo de técnicas para elaborar materiales de apoyo didáctico para sus hijos.
- b) Gestión administrativa: demanda de la rendición de cuentas, monitoreo del desempeño de la escuela y gestión de recursos para el mejoramiento de la educación de sus hijos.
- c) Gestión de materiales: participación organizada para colaborar en aspectos logísticos de la escuela, que favorecen al mejoramiento de la calidad educativa.
- d) Incidencia en políticas educativas: fortalecimiento institucional de los comités de padres y madres de familia; participación en redes locales, regionales y nacionales para analizar la problemática educativa; toma de decisión en cuanto a la solución de los problemas educativos y práctica de la auditoría social.
- e) Salud preventiva: promoción en las familias comunitarias de la Seguridad Alimentaria Nutricional, a través de educación, para el mejoramiento conductual en la higiene y otros temas referentes a salud.

Actualmente trabaja en el proyecto Consorcio en Apoyo a la Reforma Educativa, integrado por la Fundación Francisco Marroquín PLFM, ACEM y la asociación. AKEBI que ejecuta el resultado uno del plan operativo anual 2007 del consorcio que es: participación de padres en el mejoramiento de la calidad educativa.

También ejecuta el proyecto de Autogestión para la Promoción de la Seguridad Alimentaria en Grupos Específicos, Creciendo Bien, con madres en edad reproductiva, bajo los principios de

autogestión y prevención, con el propósito de incidir en la eliminación del paternalismo. Este proyecto es impulsado por el Gobierno de Guatemala a través de la Secretaría de la Esposa del Presidente –SOSEP-, motivado por los indicadores sociales y económicos del país. Se viabiliza la estrategia de forma operativa y participativa para mejorar los indicadores de nutrición, promover la seguridad alimentaria nutricional, la salud preventiva y fortalecer el capital humano, los cuales están enmarcados en tres ámbitos de intervención: individual, familiar y comunitario.

AKEBI, está vinculada con el componente de los Acuerdos de Paz, Constitución Política de la República de Guatemala, La Declaración Universal de los Derechos Humanos, El Convenio 169 de la OIT, La Reforma Educativa y el Currículo Nacional Base.

Estos instrumentos legales contemplan las siguientes necesidades y expectativas comunitarias, regionales y nacionales, que se consideran importantes:

- e) Participación de los padres, madres, niñas y niños, en las decisiones relacionadas con la escuela;
- f) participación en la vida escolar y de la comunidad;
- g) participación en la vida económica y productiva de la comunidad y
- h) preservación, rescate y enriquecimiento de los valores y demás elementos de la cultura.

Con lo anterior se demuestra que hay experiencias sustantivas en el tema; sumado a ello, AKEBI cuenta con prototipos de materiales contextualizados para los niveles de pre-primaria y primaria, diseños de capacitación para padres de familia y docentes y estrategias de participación de los actores locales, con incidencia en la calidad educativa y salud, entre otros.

1.1.1 Naturaleza

AKEBI, se fundamenta en el día *Aj* del calendario sagrado de la cosmovisión maya: retoño de la existencia y su desarrollo para el alcance de la unidad. Es la representación de la niña y el niño, razón de la existencia de la asociación, y de la formación integral del individuo, desde los valores y la convivencia armónica con la Madre Naturaleza, que constituyen el tejido de los procesos de aprendizaje de la Educación Bilingüe Intercultural.

AKEBI fue creada con el propósito de continuar, la experiencia alcanzada por PAEBI, porque se considera que el desarrollo de una educación de calidad es una responsabilidad compartida entre el Estado y la sociedad civil, para lograr el mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo de la población comunitaria

1.1.2 Líneas de acción y actividades principales

- ✓ Capacitación sobre metodologías de Educación Bilingüe Intercultural, pedagogía activa, cultura, matemática maya, hijas e hijos en el proceso educativo y elaboración de materiales educativos con recursos locales.
- ✓ Elaboración y uso de materiales educativos contextualizados, basados en la cultura e idioma maya; además se presta asistencia técnica a otras entidades para diseñar y contextualizar nuevos materiales.
- ✓ Intercambio entre miembros de las comunidades educativas locales, organizaciones regionales, nacionales y extranjeras para dar a conocer las necesidades, las experiencias educativas locales y de desarrollo de la Educación Bilingüe Intercultural.
- ✓ Coordinación y alianzas, con el fin de crear sinergia para fortalecer acciones en la implementación de una Educación Bilingüe Intercultural con calidad.

1.1.3 Aspectos Legales

AKEBI, se constituyó en la ciudad de Guatemala el 3 de agosto del 2,004, bajo la Escritura Pública número cuarenta y uno (41) e inscrita el 2 de septiembre del 2,004 en el registro civil de la Municipalidad de Guatemala, bajo la partida número ocho (8), folio número ocho (8), y en el libro número cincuenta y uno (51), de personas jurídicas. El Representante Legal, es el Licenciado José Ángel Zapeta García, inscrito el 22 de octubre del 2,005 en el registro civil de la Municipalidad de Guatemala, bajo la partida número cincuenta y siete (57), folio número cincuenta y siete (57), y en el libro número diecisiete (17), de nombramientos jurídicos.

Inició operaciones el 9 de septiembre del año 2004, como contribuyente normal, según impuesto sobre la renta del artículo 44-A, y luego fue exonerada de los impuestos, según resolución R-

2007-03-14-000003, el 23 de abril del 2,007. Está obligada, a presentar declaración anual y pagar impuestos, cuando utiliza facturas especiales.

De conformidad con el artículo 6 literal c) del Decreto 26-92 del Congreso de la República Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), señala que están exentas del impuesto sobre las rentas que obtengan las asociaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). El artículo 7, numerales 9, 10 y 13 del Decreto 27-92 del Congreso de la República Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en lo que se refiere a exenciones generales indica: Están exentos de impuestos los aportes o donaciones, así mismo establece la exención por los servicios que prestan las asociaciones, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley y que no tengan objeto de lucro y de ninguna forma distribuyan las utilidades entre sus asociados.

La Asociación está amparada por el artículo 72 del Decreto 20-97, Ley de Contrataciones del Estado e inscrita en el Registro de Precalificados de Consultores, en la Secretaría de Planificación y Programación –SEGEPLAN– de la República de Guatemala, de fecha 21 de marzo del 2007, identificado con el código 1728, bajo el título número 10, especialidades del consultor diagnósticos educativos, capacitación docente y participación comunitaria. Además está habilitada, en el Registro de Proveedores, del Sistema GUATECOMPRAS, bajo la constancia de inscripción número 12750, y con el código de autenticidad número 67165, de fecha 19 de marzo del 2007.

1.1.4 Ubicación

La sede central, está ubicada en la 9ª avenida 9-31 zona 3, en el municipio de Santa Cruz del Quiché, Departamento de Quiché, a 162 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala, telefax 77-55-01-33 y correo electrónico akebiquiche@yahoo.com. Cuenta con tres oficinas regionales, para una mejor atención a la población meta.

La primera está ubicada en el municipio de Nebaj a 80 kilómetros; la segunda, en el municipio de Chajul a 90 kilómetros y la tercera, en el municipio de Joyabaj a 50 kilómetros, todas del departamento de Quiché.

Los objetivos, la misión y visión de la asociación se contemplan en el documento de constitución de la Asociación AKEBI.

1.1.5 Visión

Una sociedad guatemalteca incluyente, pluralista, multilingüe y multicultural a través de la implementación de la Educación Bilingüe Intercultural que propicie espacios y oportunidades educativos y de desarrollo integral a niñas y niños.

1.1.6 Misión

Ayudar a mejorar el nivel de vida de las comunidades rurales con acciones que promuevan la calidad educativa del sistema formal y no formal, y que contribuyan a elevar los ingresos familiares de manera consistente con la diversidad cultural y lingüística de la nación multiétnica guatemalteca.

1.1.7 Objetivos de la Asociación

- a) Apoyar el desarrollo de la calidad de la educación básica en las comunidades rurales del país a través de talleres, seminarios, cursos y otros mecanismos de divulgación masiva.
- b) Implementar programas de capacitación dirigidos a diferentes sectores comunitarios para el desarrollo educativo local que implique el mejoramiento de los ingresos familiares.
- c) Diseñar y ejecutar programas de investigación para el desarrollo educativo bilingüe intercultural de las comunidades rurales.
- d) Prestar servicios profesionales de asesorías y consultorías a entidades gubernamentales y no gubernamentales.

- e) Impulsar coordinación y alianzas con diferentes organismos y programas que apoyan a Educación Bilingüe Intercultural de manera que se maximicen los resultados de las acciones comprendidas.
- f) Desarrollar, impulsar y apoyar programas de intercambio que faciliten el diálogo de saberes y cooperación entre grupos de extranjeros y pueblos indígenas de Guatemala.

1.1.8 Objetivos económicos

Los objetivos económicos de la asociación no están establecidos, por ser una asociación no lucrativa. depende de donaciones y comisiones, que se establecen en presupuestos; se obtienen cada vez que aplica y gana las licitaciones para ejecutar proyectos sociales.

AKEBI suscribió un convenio con la Secretaria de la Esposa del presidente SOSEP, para ejecutar el programa de promoción y autogestión de la seguridad alimentaria nutricional, en grupos específicos –CRECIENDO BIEN.

Presupuesto del programa

Gastos del proyecto	Q. 1,469,659.00
Ganancias <i>overhead</i>	Q. 123,374.90
Presupuesto general	Q. 1,593,033.90

Nota: Los costos que aquí reflejan son un estimado, ya que la dirección, no permitió publicar lo real en este informe.

También suscribió convenio con *OXLAJUJ TZIKIN*, para ejecutar el programa de Calidad Educativa con padres de familia.

Presupuesto del programa

Gastos del proyecto	Q. 568,446.00
Ganancias <i>overhead</i>	Q. 42,975.68
Presupuesto general	Q. 611,421.68

Nota: Los costos que aquí reflejan son un estimado, ya que la dirección no permitió publicar lo real en este informe.

En los presupuestos de los proyectos de servicios comunitarios de las instituciones no lucrativas se establecen, en forma estricta, los montos del total de los gastos más la ganancia (*overhead*).

que sumados dan como resultado el total del presupuesto general por ejecutar, para un período determinado. Por restricciones del director, no se permitió detallar el presupuesto por regiones.

El *overhead* es el porcentaje destinado a gastos indirectos, establecido por el donante sobre el total de los gastos directos y/o rubro que se designe. Este punto se fundamenta en que es la "Modalidad de costes adicionales donde se puede imputar el 'overhead' real del proyecto, y se mantiene el sistema de costos adicionales con una contribución fija del 20% sobre los costes directos en concepto de 'overhead'.

<http://idcrue.dit.upm.es/boletin/mostrar.php?tipo=actualidad&id=172>

La Asociación invierte el *overhead* para cubrir gastos indirectos como compra de mobiliario y equipo.

1.1.9 No económicos

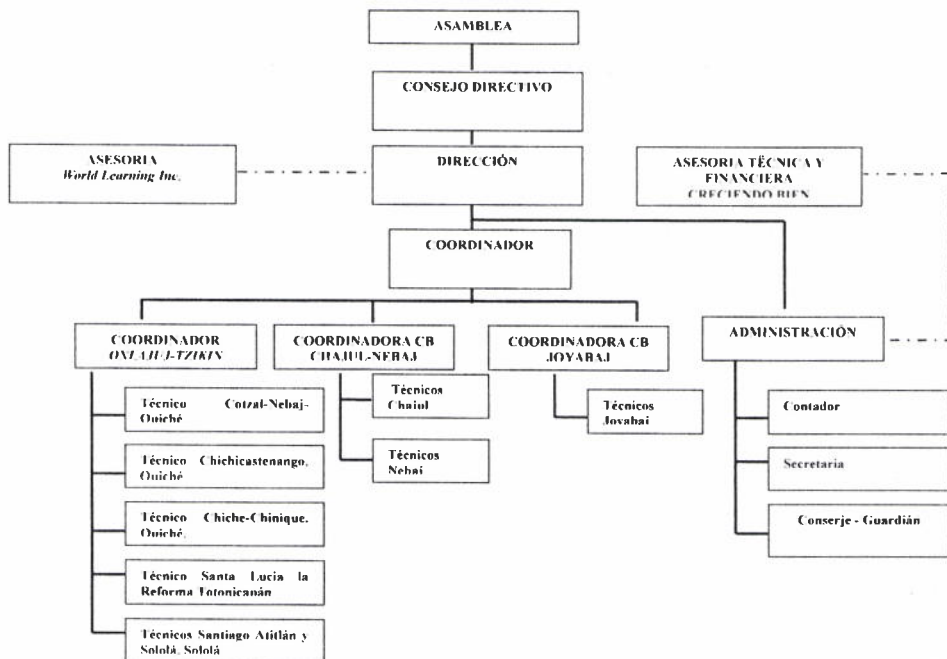
El beneficio de AKEBI consiste en aumentar su experiencia curricular, que sirve de soporte para poder licitar y obtener proyectos con más efectividad. El mercadeo de AKEBI se lleva a cabo por medio de la presentación de los programas a la población meta, impresión de revistas, guías educativas y trifoliales y se realiza a nivel comunitario, municipal, departamental y nacional.

1.1.10 Estructura Organizacional

La estructura organizacional "Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de tareas necesarias para el cumplimiento de las metas." (Koontz y Wehrich, 2004: 31)

Durante sus años de funcionamiento, AKEBI no ha logrado consolidar los procesos administrativos en el desarrollo de sus actividades. Esto se debe a que no cuenta con un manual escrito que sirva de guía para la realización de las actividades y para establecer las responsabilidades de cada puesto de trabajo. A continuación se presenta el organigrama actual.

ASOCIACIÓN *KEMOW ETAMANIK* BILINGÜE INTERCULTURAL A K E B I O R G A N I G R A M A - A C T U A L



Fuente: Asociación AKEBI 2,008

1.1.11 Servicios

Las principales actividades de AKEBI, se enfocan hacia consultorías, capacitaciones, talleres y reuniones en áreas de educación y salud preventiva, para lograr incidir en el desarrollo comunitario, y con ello eliminar el paternalismo o asistencialismo que existe en las comunidades.

1.1.12 Población meta

AKEBI identifica su población meta en las áreas comunales. Está integrada por los padres, madres, niñas, niños y autoridades locales comunitarias, que según las estadísticas de

SEGEPLAN, han reflejado que son las más vulnerables (Población más pobre, más desatendida, con los más altos índices de desnutrición, analfabetismo y salud).

1.1.13 Competencia

En los ámbitos de instituciones y/o asociaciones, en el Departamento de Quiché, se espera que AKEBI tenga la calidad necesaria para que pueda competir con el Ministerio de Educación, GTZ, DIGEBI, Centros de Salud, Prestadora de Servicios SIAS, *Save the Children* e INTERVIDA. Además, se espera lograr una coordinación interinstitucional, para brindar un mejor servicio, ya que éste es de carácter social y los esfuerzos van dirigidos al mismo segmento de la población meta.

1.1.14 Análisis documental

Se determinó que la asociación cuenta con la documentación de constitución pública, con la representación legal, el nombramiento del representante legal y la inscripción actualizada en la Superintendencia Administración Tributaria SAT. Se verificó la existencia de: la resolución de exención de impuestos, la estructura organizacional, convenios firmados con el Ministerio de Educación de Guatemala, con el Colectivos CERCA, con la Fundación Francisco Marroquín y con la Secretaría de Obras de la Esposa del Presidente –SOSEP–. Cuenta también con dos inscripciones en SEGEPLAN y Guate Compras. Se revisaron los registros contables en mínima parte, por restricciones de la Dirección, así como los archivos de los contratos. No se localizaron manuales de procedimientos, de funciones, el reglamento interno y la escala de valores. Por lo tanto, es importante crear en la asociación, un modelo de instrumentos administrativos que puedan ayudar a documentar funciones, procedimientos y que además permitan corregir la gestión interna de la AKEBI.

1.2 Análisis del ambiente externo

1.2.1 Análisis a nivel nacional

Las iniciativas y esfuerzos del sector no gubernamental se han presentado con un enfoque de servicios y sin ánimo de lucro. En la medida que el Gobierno, acentuó su intervención, también

se consolidó un enfoque asistencialista y paternalista, con especial atención al ámbito de los sectores sociales de educación y salud.

Hoy, las organizaciones no gubernamentales tratan de invertir el paternalismo por la autogestión. AKEBI ha logrado utilizar recursos locales como parte de esa autogestión. Muchas organizaciones, que han tenido tradicionalmente los servicios de educación y salud a nivel nacional, no comulgan con este enfoque porque va en contra sus intereses.

La Asociación AKEBI ha logrado proyectarse a nivel gobierno; ha competido en cinco licitaciones y obtuvo cuatro proyectos. Con el sector privado obtuvo un proyecto. Esto evidencia que es una institución acreditada que está colocada en una posición prestigiosa, por su calidad en el desenvolvimiento laboral. Sin embargo, tiene el reto de mejorar año con año.

1.2.2 Análisis a nivel departamental

La asociación AKEBI debe competir con otras organizaciones existentes en el Departamento de Quiché. Por eso su desempeño debe tener un nivel que la diferencie de las otras organizaciones ante el Estado e instituciones privadas, tales como el Ministerio de Educación (ente que vela por la educación pública y privada, subsidia a escuelas e institutos por cooperativa y es responsable de la capacitación a maestros), la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural –DIGEBI– (ente que vela por la aplicación y capacitación bajo la modalidad de Educación Bilingüe Intercultural, en la población indígena), Centros de Salud y Prestadora de Servicios –SIAS– (se dedican a velar por la asistencia social, capacitaciones a guardianes, comadronas y facilitadores comunitarios en materia de salud), *Save the Children* (institución que brinda apoyo en educación, capacitación a docentes, promueve la seguridad alimentaria nutricional y la gestión de créditos) e INTERVIDA (asociación que apoya a países del tercer mundo, en temas de educación escolar, seguridad alimentaria nutricional y gestión de créditos).

AKEBI ha logrado una importante coordinación interinstitucional, así como la obtención de convenios para la ejecución de programas como: desarrollo de la administración escolar, participación de padres en el mejoramiento de la calidad educativa y seguridad alimentaria

nutricional. Algunas de las instituciones mencionadas en el párrafo anterior son de carácter social y sus esfuerzos van dirigidos a los mismos segmentos de la población meta que AKEBI. La desventaja de AKEBI ante esas instituciones radica en que éstas manejan sus propios fondos y pueden tomar decisiones en forma autónoma; en cambio la Asociación, solamente ejecuta fondos restringidos que se desembolsan muy lentamente, porque las instituciones internacionales los entregan al gobierno y el proceso burocrático toma demasiado tiempo.

Una de las ventajas de AKEBI sobre otras instituciones es que sus profesionales hablan el idioma del lugar, *Ki'che'*, *Kaqchikel* e *Ixil*, además de español.

1.3 Análisis de la asociación

1.3.1 Área Administrativa

Objetivos

Koontz y Wehrich definen los objetivos así:

“Son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si se cumplió o no. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en que se hará mayor énfasis y que se cumplirá por medio de entrelazamientos de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.” (2004: 135)

1.3.1.1 Objetivos de AKEBI

- a) Apoyar el desarrollo de la calidad de la educación básica en las comunidades rurales del país a través de talleres, seminarios, cursos y otros mecanismos de divulgación masiva.

- b) Implementar programas de capacitación dirigidos a diferentes sectores comunitarios para el desarrollo educativo local, que implique el mejoramiento de los ingresos familiares.

- c) Impulsar coordinación y alianzas con diferentes organismos y programas que apoyan a Educación Bilingüe Intercultural, de manera que se maximicen los resultados de las acciones comprendidas.

1.3.1.2 Objetivos de los programas

- a) **Programa Calidad Educativa (*Oxlajuj Tzikin*):** Incidencia en el sistema educativo nacional, para el mejoramiento de la calidad educativa.

- b) **Programa Creciendo Bien (SOSEP).** Desarrollar capacidades en la mujer para la prevención de la nutrición en niñas (os) menores de cinco años y mejorar las prácticas alimentarias nutricionales adecuadas, en la familia y la comunidad.

Los proyectos y presupuestos, se han cumplido a cabalidad. Las debilidades de la asociación se enmarcan en la falta de políticas propias, en debilidades de los diferentes procesos y en la ausencia de un reglamento interno y un manual de procedimientos que apoyen la gestión interna de la administración.

1.3.1.3 Estrategias

Koontz y Wehrich definen las estrategias como:

“La determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos (son parte de la formulación de la estrategia) básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines.” (2,004: 156)

A pesar de la experiencia, debido a que tiene poco personal, AKEBI no ha formulado estrategias para los procesos administrativos de la asociación. Las estrategias se establecen con base en los conocimientos adquiridos y en las políticas de cada proyecto subvencionado.

1.3.1.4 Políticas

Para los autores citados anteriormente las políticas:

“Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la tomas de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen. ”
(2,004:157)

La Asociación, no cuenta con políticas escritas a pesar de que ha ejecutado algunos proyectos; se basa en la experiencia del personal. Sin embargo, aunque no están documentadas, tiene algunas políticas:

- ✓ Los pagos a las personas contratadas se hacen efectivos de acuerdo con los convenios suscritos con el contratante o financista, quien establecen la forma de pago.
- ✓ Los montos de los honorarios se establecen de acuerdo con el presupuesto de subvenciones y licitaciones ganadas.
- ✓ Todos los contratos del personal se suscriben como consultorías y tienen 61 días de prueba.
- ✓ Las personas que desean aplicar a algún puesto, deben dominar el idioma maya de la región, para que exista un correcto canal de comunicación con la población meta.

1.3.1.5 Planeación

Koontz y Wehrich definen la planeación así:

“Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.” (2,004: 31)

AKEBI planifica sus proyectos. La planificación contiene una proyección financiera para ejecutar en determinados renglones y un cronograma con base en el avance de las actividades. La

debilidad estriba en que varios de sus procesos administrativos se hacen empíricamente, basados en la experiencia adquirida por su personal.

1.3.1.6 Integración de personal

Para Koontz y Wehrich la integración de personal:

“Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener estos puestos ocupados. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado a fin de lograr la eficacia y eficiente.”(2,004: 32)

La integración del personal de AKEBI, está a cargo del Coordinador General, Administrador Financiero, Director, Tesorero de la Junta Directiva y Represente Legal. Ellos son responsables de reclutar, contratar e integrar al personal dentro de los proyectos, de acuerdo con el programa que se iniciará. Cuando se trata de ubicar vacantes por rotación de personal, se une a ellos el Coordinador Regional.

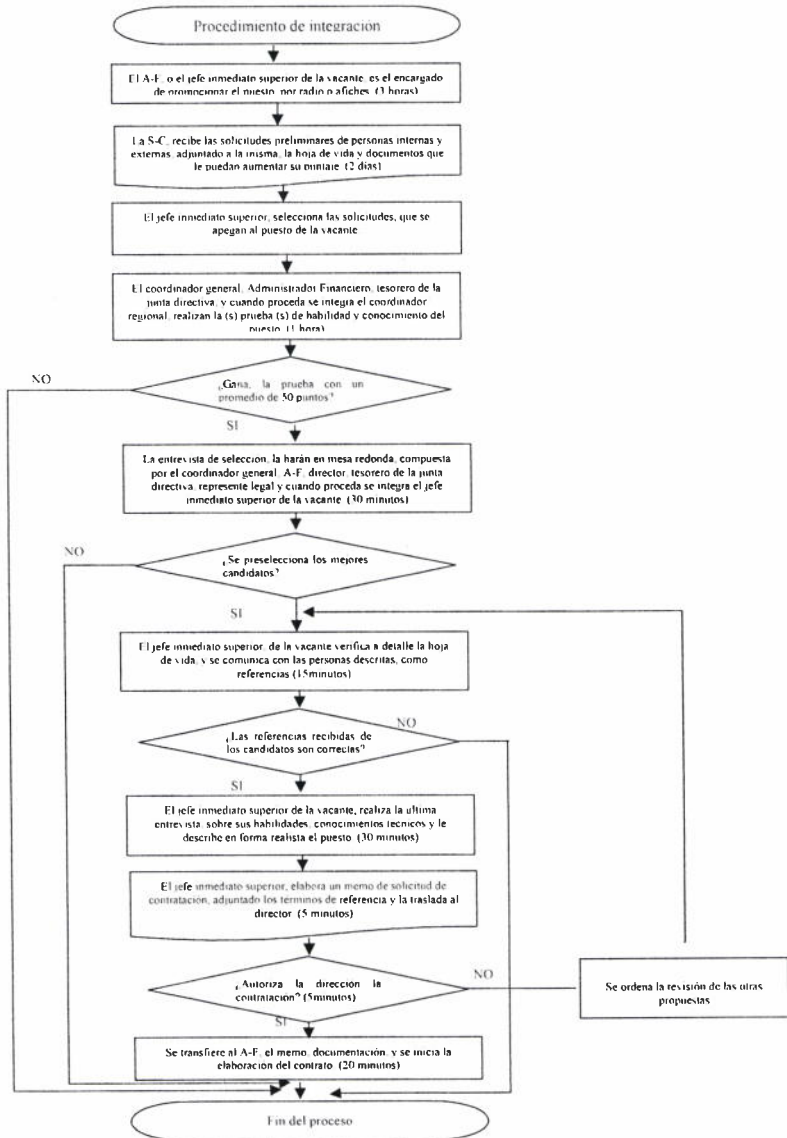
1.3.1.7 Procedimiento para la integración de personal

(Tiempo Aproximado: 2 días, 5 horas y 5 minutos)

1. El Administrador Financiero o el jefe inmediato superior de la vacante es el encargado de promocionar el puesto, por radio o afiches. (3 horas)
2. La secretaria-contadora recibe las solicitudes preliminares de personas internas y externas. Éstas deben adjuntar su hoja de vida y los documentos que les puedan aumentar su puntaje. Se seleccionan las que se apeguen al puesto. (2 días)
3. El Coordinador General, Administrador Financiero, Tesorero de la Junta Directiva y, cuando proceda, el Coordinador Regional realizan la(s) prueba(s) de habilidad y conocimiento del puesto. (1 hora)

4. La entrevista de selección se hace en mesa redonda, compuesta por el Coordinador General, Administrador Financiero, Director, Tesorero de la Junta Directiva y Representante Legal., Cuando proceda, se integra el jefe inmediato superior de la vacante. (30 minutos)
5. El jefe inmediato superior de la vacante estudia cuidadosamente la hoja de vida y realiza llamadas telefónicas con las personas descritas como referencias personales. (15 minutos)
6. El jefe inmediato superior de la vacante realiza la última entrevista donde evalúa las habilidades y conocimientos técnicos. (30 minutos)
7. El jefe inmediato superior describe en forma realista el puesto, con el objetivo de que el solicitante, de ningún modo, pueda argumentar "Jamás me lo dijeron" (20 minutos)
8. El jefe inmediato superior elabora un memo de solicitud de contratación, adjuntando los términos de referencia y lo traslada al director. (5 minutos)
9. La dirección decide la contratación final. (5 minutos)
10. Se transfiere al Administrador Financiero el memo y la documentación y se inicia el proceso de elaboración de contrato. (20 minutos)

Diagrama de flujo del procedimiento de integración de personal



FUENTE: Elaboración propia

1.3.1.8 Dirección

Los autores citados dan la siguiente definición de dirección:

“Es influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.” (Koontz y Wehrich, 2,004: 32)

AKEBI motiva al personal, otorgándoles diploma al recibir talleres y/o capacitaciones para el fortalecimiento institucional; así también, promueve los ascensos de los empleados más destacados que asumen un papel de fidelidad y solidaridad en los momentos buenos y malos.

1.3.1.9 Comunicación

Para Koontz y Wehrich la comunicación

“Es suscitar un cambio, para el bien de la compañía. Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.” (2,004: 594)

La asociación no cuenta con un sistema adecuado de comunicación entre la dirección y las oficinas regionales. Esto limita la orientación que se da a los empleados con relación a las actitudes que se esperan de ellos y al trabajo que deben realizar. Se evidenció que algunos sienten la falta de comunicación para poder discutir problemas locales, solicitar mejoras en sus condiciones laborales o proponer mejoras para la institución. Es importante que exista un sistema de comunicación de forma directa que genere confianza entre el director y el nivel operativo.

1.3.1.10 Control

Para Koontz y Wehrich el control:

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, la detención de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de estas.” (2,004: 32)

La asociación hace una evaluación mensual, basada en las especificaciones, en los planes de los programas y el presupuesto en ejecución. Además se cuenta con los informes de avances y los reportes financieros mensuales.

Anexo 2

Cuestionario

PARTE INFORMATIVA

Nombre del empleado: _____

Cargo: _____ Municipio: _____

Lugar y fecha: _____

Instrucciones: conteste las siguientes interrogantes, de acuerdo a lo que conoce de la Asociación AKEBI.

¿Cree usted, que es necesario definir una escala de valores de la asociación e implementarla?

SÍ - NO.

¿Por qué?

¿La comunicación entre la dirección y el personal de las oficinas regionales es la adecuada para generar confianza?

SÍ - NO.

¿Por qué?

¿Existe abuso de autoridad por parte de los coordinadores regionales?

SÍ - NO.

¿Por qué?

¿Cree usted importante que se elabore e implemente un sistema de queja, petición o sugerencia que ayude a regular el comportamiento y mejore la comunicación entre el personal y la dirección?

SÍ - NO.

¿Por qué?

¿Conoce usted los procedimientos administrativos de las actividades existentes dentro de la asociación?

SÍ - NO.

¿Por qué?

¿Están debidamente documentadas las políticas de la asociación?

SÍ - NO.

¿Por qué?

¿Existe el manual de normas y procedimientos administrativo dentro de la asociación?

SÍ - NO.

¿Por qué?

¿Tiene usted conocimiento de despidos por rompimiento de contratos entre la asociación y el donante?

SÍ - NO.

Enumere algunas actitudes negativas, que influyen en los equipos de trabajo, que usted ha observado en el personal.

¿Existe reglamento interno dentro de la asociación?

SÍ - NO.

¿Por qué?

¿Por qué cree que los técnicos de campo, renuncian a su puesto de trabajo con frecuencia?

Exigencia de trabajo Abuso de autoridad Otros _____

Anexo 4

Plan de acción para la implementación de la propuesta de solución

Objetivo: Implementar los instrumentos administrativos para lograr la eficiencia en la gestión y mejorar la comunicación interna de la Asociación AKEBI.

Tabla No. 03

Objetivos	¿Cómo?	¿Quién?	¿Cuándo?	Físicos/Humanos	Resultados a obtener
I. Transmitir la escala de valores de la asociación, para lograr incidencia en el comportamiento de los empleados de la Asociación AKEBI	1.1 Solicitar autorización, para socializar y transmitir el documento de escalas de valores. 1.2 Elaborar el diseño de capacitación. (Programa específico durante el desarrollo de la capacitación) 1.3 Imprimir y empastar la escala de valores de la asociación. 1.4 Dar el taller al personal. (29 personas).	Administrador Financiero Secretaria-contadora Vicepresidente de la Junta Directiva	Mayo 2010 5 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora, • Cañonera • Extensión eléctrica • Masking tape • Papel bond • Tijeras 	Provocar un cambio de conducta en el personal de la asociación.

<p>2. Orientar al personal sobre el uso correcto del sistema de quejas que permita a la Asociación AKEBI, ser eficiente en la toma de decisiones y a los empleados, mejorar la comunicación.</p>	<p>2.1 Requerir autorización, para informar del sistema de quejas al personal de AKEBI.</p> <p>2.2 Elaborar el diseño del taller (Programa específico, durante el desarrollo de la orientación).</p> <p>2.3 Imprimir y empastar el sistema de queja, petición o sugerencia.</p> <p>2.4 Dar el taller y orientar al personal. (29 personas).</p>	<p>Administrador Financiero</p> <p>Secretaria-contadora</p> <p>Vicepresidente de la junta directiva</p>	<p>Mayo 2010</p> <p>5 horas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Cañonera • Extensión eléctrica • Masking tape • Papel bond • Tijeras 	<p>Sistema adecuado de queja, petición o sugerencia implementado en la Asociación AKEBI.</p>
<p>3. Capacitar al personal de la asociación, para el uso del manual de normas y procedimientos.</p>	<p>3.1 Pedir autorización, para implementar el manual de normas y procedimientos.</p> <p>3.2 Elaborar el diseño de capacitación (Programa específico, durante el desarrollo de la capacitación).</p> <p>3.3 Imprimir y empastar el manual de normas y procedimientos.</p> <p>3.4 Dar la capacitación, al</p>	<p>Administrador Financiero</p> <p>Secretaria-contadora</p> <p>Vicepresidente de la Junta Directiva</p>	<p>Mayo 2010</p> <p>5 horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora, • Cañonera • Extensión eléctrica • Masking tape • Papel bond • Tijeras 	<p>Manual de normas y procedimientos socializado e implementado, agilizando las operaciones administrativas en forma ordenada</p>

	personal (29 personas).				
4. Explicar la forma de aplicar el reglamento interno al personal de la asociación, el cual permitirá regular la conducta de los empleados.	4.1 Solicitar autorización, para socializar e implementar el reglamento interno.	Administrador Financiero	Mayo 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora, • Cañonera • Extensión eléctrica • Masking tape • Papel bond • Tijeras 	El reglamento esta explicado y el personal sabe sobre su uso y está a disposición para el uso de ambas parte, mejorando la conducta del empleado
	4.2 Elaborar el diseño de capacitación. (Programa específico, durante el desarrollo de la capacitación).	Secretaria-contadora	5 horas		
	4.3 Imprimir y empastar el reglamento interno.	Vicepresidente de la Junta			
	4.4 Dar la capacitación al personal (29 personas).	Directiva			

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 5

3.1 Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta

Objetivo:

Llevar control de los fondos de forma ordenada, según la planificación de actividades plasmadas en el plan de implementación.

CANTIDAD	RENLÓN	DÍAS	Costos/Unitarios	TOTAL	NOTAS
HONORARIOS				1.500,00	
1	Facilitador	3	500,00	1.500,00	
GASTOS DE OFICINA				6,00	
4	Impresiones de solicitudes y autorizaciones		1,50	6,00	
PUBLICACIÓN Y MERCADEO				725,00	
29	Impresión de los manuales y la escala de valores de la Asociación.	1	25,00	725,00	
MATERIALES				186,00	
75	Papelógrafos	1	0,60	45,00	
15	Marcadores permanentes	1	7,00	105,00	
4	Maskin tape	1	9,00	36,00	
CAPACITACIÓN-TALLERES-REUNIONES				2.958,00	
29	Almuerzos (menús del día)	3	18,00	1.566,00	
29	Refacciones (mañanas y tardes)	6	8,00	1.392,00	
ALOJAMIENTO				2.400,00	
8	Hospedaje (triples)	2	150,00	2.400,00	
TRANSPORTE				1.174,08	
24	Pago de pasajes ida y vuelta	1	48,92	1.174,08	a)
EQUIPO DE APOYO				-	
1	Laptop Portátil (computadora)	1	-	-	b)
1	Cañonera	1	-	-	b)
TOTAL PRESUPUESTO A EJECUTAR				8.949,08	
Notas:					
a) El costo promedio por persona, de pasaje para Nebaj es de Q 50.00, para 11 personas; para Chajul Q 66.00, 4 personas y para Joyabaj, Q 40.00 9 personas.					
b) Este equipo no tiene ningún costo, su depreciación está cargada directamente mes a mes, en la contabilidad.					

FUENTE: elaboración propia

Este presupuesto esta basado en el método Costos Basados en actividades (ABC), esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones, ofrece información más exacta y confiable, su objetivo es controlar o vigilar los gastos. Ramirez Padilla, David (2.005. 72-73)

3.2 Cronograma de actividades para la ejecución del presupuesto

Tabla No. 04

Objetivo: Controlar las actividades en ejecución durante la implementación de los instrumentos administrativos

Descripción de la actividad	MAYO 2010			
	1ra. Sem.	2ra. Sem.	3ra. Sem.	4ta. Sem.
1. Transmitir la escala de valores de la asociación, para lograr incidencia en el comportamiento de los empleados de la Asociación AKEBI.				
1.1 Solicitar autorización, para socializar y transmitir el documento de escalas de valores.				
1.2 Elaborar el diseño de capacitación. (Programa específico durante el desarrollo de la capacitación).				
1.3 Imprimir y empastar la escala de valores de la asociación.				
1.4 Dar el taller al personal. (29 personas).				
2. Orientar al personal sobre el uso correcto del sistema de quejas que permita a la Asociación AKEBI, ser eficiente en la toma de decisiones y a los empleados, mejorar la comunicación.				
2.1 Requerir autorización, para informar del sistema de quejas al personal de AKEBI.				
2.2 Elaborar el diseño del taller (Programa específico, durante el desarrollo de la orientación).				
2.3 Imprimir y empastar el sistema de queja, petición o sugerencia.				
2.4 Dar el taller y se orientar al personal. (29 personas).				
3. Capacitar al personal de la asociación, para el uso del manual de normas y procedimientos.				
3.1 Pedir autorización, para implementar el manual de normas y procedimientos.				
3.2 Elaborar el diseño de capacitación (Programa específico, durante el desarrollo de la capacitación).				
3.3 Imprimir y empastar el manual de normas y procedimientos.				
3.4 Dar la capacitación al personal. (29 personas).				
4. Explicar la forma de aplicar, el reglamento interno al personal de la asociación, el cual permitirá regular la conducta de los empleados.				
4.1 Solicitar autorización, para socializar e implementar el reglamento interno.				
4.2 Elaborar el diseño de la capacitación. (Programa específico, durante el desarrollo de la capacitación).				
4.3 Imprimir y empastar el reglamento interno.				
4.4 Dar la capacitación al personal. (29 personas).				

FUENTE: Elaboración propia

3.3 Detalle del presupuesto por actividad

Tabla No. 05

Objetivo: Controlar el presupuesto en base a cada actividad durante la implementación de los instrumentos administrativos

Descripción de la actividad y renglón contable	Total
1. Trasmirir la escala de valores de la asociación, para lograr incidencia en el comportamiento de los empleados de la Asociación AKEBI.	Q. 1,865.77
1.1 Solicitar autorización, para socializar y transmitir el documento de escalas de valores.	
Gastos de oficina	Q. 1.50
1.2 Elaborar el diseño de capacitación. (Programa específico durante el desarrollo de la capacitación).	
Honorarios	Q. 100.00
1.3 Imprimir y empastar la escala de valores de la asociación.	
Publicación y mercadeo	Q. 181.25
1.4 Dar el taller al personal. (29 personas)	
Alimentación	Q. 493.00
Honorarios	Q. 150.00
Material	Q. 46.50
Transporte	Q. 293.52
Alojamiento	Q. 600.00
2. Orientar al personal sobre el uso correcto del sistema de quejas que permita a la Asociación AKEBI, ser eficiente en la toma de decisiones y a los empleados, mejorar la comunicación.	Q. 1,865.77
2.1 Requerir autorización, para informar del sistema de quejas al personal de AKEBI.	
Gastos de oficina	Q. 1.50
2.2 Elaborar el diseño del taller (Programa específico, durante el desarrollo de la orientación).	
Honorarios	Q. 100.00
2.3 Imprimir y empastar el sistema de queja, petición o sugerencia.	
Publicación y mercadeo	Q. 181.25
2.4 Dar el taller y se orienta al personal. (29 personas).	
Alimentación	Q. 493.00

Honorarios	Q. 150.00
Material	Q. 46.50
Transporte	Q. 293.52
Alojamiento	Q. 600.00
3. Capacitar al personal de la asociación, para el uso del manual de normas y procedimientos.	Q. 2,608.77
3.1 Pedir autorización, para implementar el manual de normas y procedimientos.	
Gastos de oficina	Q. 1.50
3.2 Elaborar el diseño de capacitación (Programa específico, durante el desarrollo de la capacitación).	
Honorarios	Q. 200.00
3.3 Imprimir y empastar el manual de normas y procedimientos.	
Publicación y mercadeo	Q. 181.25
3.4 Dar la capacitación al personal. (29 personas).	
Alimentación	Q. 986.00
Honorarios	Q. 300.00
Material	Q. 46.50
Transporte	Q. 293.52
Alojamiento	Q. 600.00
4. Explicar la forma de aplicar, el reglamento interno al personal de la asociación, el cual permitirá regular la conducta de los empleados.	Q. 2,608.77
4.1 Solicitar autorización, para socializar e implementar el reglamento interno.	
Gastos de oficina	Q. 1.50
4.2 Elaborar el diseño de la capacitación. (Programa específico, durante el desarrollo de la capacitación).	
Honorarios	Q. 200.00
4.3 Imprimir y empastar el reglamento interno.	
Publicación y mercadeo	Q. 181.25
4.4 Dar el taller y socializar Al personal. (29 personas).	
Alimentación	Q. 986.00
Honorarios	Q. 300.00
Material	Q. 46.50
Transporte	Q. 293.52
Alojamiento	Q. 600.00

FUENTE: elaboración propia

Anexo 6

Presidencia de la República
Secretaría de Obras Sociales de la
Esposa del Presidente
Guatemala, C. A.

Guatemala, 1 de febrero del 2008
Of. Despacho 53-2008 Wodes/rc

Ingeniero
José Angel Zapeta
Representante de Akebi
Su Despacho.-

Estimado Ingeniero Zapeta,

De conformidad a lo planteado el día 31 de enero del presente año, por orden superior y reorganización institucional, se acordó el de prescindir de los servicios de su organización y rescindir el contrato **No. 150-2007**.

De acuerdo a la oferta económica presentada por su institución, y tomando en cuenta el factor económico respecto a la utilización de fondos de Gobierno, se pagarán los servicios prestados únicamente hasta el día 31 de enero del 2008.

Agradezco su comprensión y colaboración.

Con muestras de mi consideración y estima.


Licda. Wendy Cuellar
Secretaría de Obras Sociales
de la Esposa del Presidente - SOSEP



C. C. Archivo

Anexo 7

Santa Cruz de Quiché, 2 de noviembre de 2009

Lic. Claudio Javier Tzay Bajan
Director Ejecutivo
Asociación AKEBI

La presente es para extenderle un cordial y afectuoso saludo.

Por este medio le estoy comunicando que actualmente estoy por finalizar mi práctica Empresarial Dirigida PED, como es de conocimiento, derivándose de ello que están elaboradas las propuestas del manual de normas y procedimiento, reglamento interno, la escala de valores de la asociación, el sistema de quejas, los cuales se encuentran aun en la etapa de revisión final e impresión.

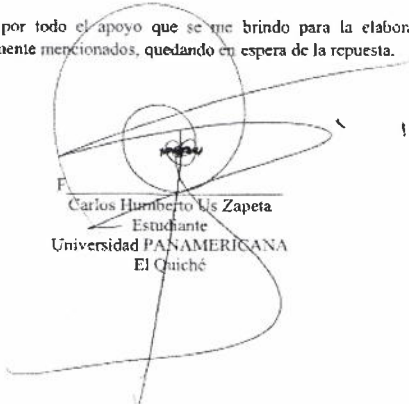
Consecuentemente como profesional, que realice mi práctica en la Asociación estoy solicitando información de la anuencia que se tiene de poder poner en práctica dichos instrumentos en la Asociación, ya que son instrumentos que tienen como final primordial facilitar la labor ya mejorar la gestión interna de la asociación Kernow Eta'manik Bilingüe Intercultural AKEBI.

Si la respuesta fuera positiva, solicito se sirva autorizar que en el lapso de dos meses se pueda planificar y realizar dicha actividad, con los integrantes que laboran en la asociación, así como los costos que derive dicha actividad, la cual en el momento oportuno se estará presentando para su autorización.

Así mismo con todo respeto solicito que la contestación fuese por escrita.

Desde ya agradezco por todo el apoyo que se me brindo para la elaboración de los instrumentos anteriormente mencionados, quedando en espera de la respuesta.

Atentamente,



Carlos Humberto Us Zapeta
Estudiante
Universidad PANAMERICANA
El Quiché



ASOCIACIÓN KEMOW ETX'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL
AKEBI

Santa Cruz de Quiché, 6 de noviembre de 2009

Señor:

Carlos Humberto Us Zapeta

Estudiante de la Universidad PANAMERICANA

Santa Cruz del Quiché. El Quiché.

Reciba un saludo fraternal de la Asociación AKEBI, esperando todo sus planes sean de éxitos

Por este medio le estoy comunicando que en respuesta a su solicitud de fecha 2 de noviembre de 2009, esta Dirección ha decidido autorizar la implementación debido a la importancia de los instrumentos elaborados durante su práctica empresarial en la asociación. Esto, hasta que estén debidamente terminados y revisados, así mismo se absorberá los costos y el tiempo que impliquen durante la socialización.

Por lo anterior, quedo en espera de que indique el momento, para su implementación,

Desde ya agradezco el apoyo demostrado durante su periodo de práctica que tuvo a bien realizar en la Asociación.

Atentamente.


Lic. Claudio Javier Tzay Bajan
Director Ejecutivo
Asociación AKEBI

Asociación AKEBI
DIRECCIÓN
Quiché

Cc.archivo-secretaria

9a. Ave. 9-31, Zona 3, Santa Cruz del Quiché Telefax: (502) 77-55-01-33
Correo electrónico: akebiquiche@yahoo.com





ASOCIACIÓN KEMOW ETA'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL

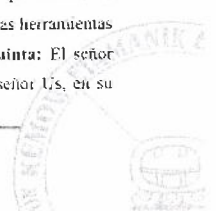
AKEBI

EL INFRAESCRITO SECRETARIO DE LA ACOSIACION KENOW ETA'MNAIK BILINGÜE INTERCULTURAL, **C E R T I F I C A**: Haber tenido a la vista el libro de actas de la Junta Directiva, folios 11, 12, y 13, en el que se encuentra el acta No. 06-2008 que literalmente dice: -----

Acta No. 6 -2008

En la ciudad de Santa Cruz del Quiché, siendo las ocho horas con veinte minutos, del día martes ocho de enero del 2008, reunidos en el local que ocupa la Asociación Kemow Eta'manik Bilingüe Intercultural AKEBI, estando presentes: Licdo. Claudio Javier Tzay Bajan, Director y Vocal I, de la Junta Directiva, Saturnino Loarca López, Coordinador Regional y Tesorero, Licdo. José Ángel Zapeta García, Presidente, Mario Domingo Morales Mateo Vicepresidente, Carlos Humberto Us Zapeta, estudiante de la Universidad PANAMERICANA, y Lic. Miguel Marcelino Cabrera Vicente, Secretario de la Junta Directiva, de la Asociación, para dejar constancia de lo siguiente: **Primero:** El Lic. José Ángel Zapeta García presidente, dio la bienvenida a cada una de las personas presentes, explicando que el objeto de la reunión es para discutir la propuesta hecha por el señor Carlos Humberto Us Zapeta, estudiante de la Universidad PANAMERICANA, y actualmente realizando su Práctica Empresarial Dirigida -PED-, y que en esta reunión deberán quedar establecidos, el reglamento interno, sistema de quejas, escala de valores, definir las políticas y elaborar el manual de procedimientos de la asociación. **Segundo:** El señor Mario Domingo Morales Mateo, pide la palabra y manifiesta la importancia de esta reunión, así mismo propone que se toquen los aspectos generales mas importantes para los instrumentos y no profundizar uno por uno los aspectos de forma, los cuales llevarían mas tiempo y preparación por lo que le solicitan al estudiante Carlos Humberto Us Zapeta, que se documente y por la capacidad profesional apoye este proceso en lo que a su parecer haga falta en los instrumentos. **Tercero:** El Licdo. Zapeta, pregunta si la moción del señor Morales, tiene aprobación, a lo cual todos responden que si están de acuerdo y que confían en que el estudiante Us, hará un buen trabajo. **Cuarto:** El estudiante Us, inicia su exposición, con la presentación de los resultados obtenidos durante la realización del FODA, y el cuestionario, con los veintiséis integrantes que laboran en la Asociación, por ello en días anteriores presentó la propuesta al Director, sobre las herramientas administrativas, acordando que es de suma importancia la implementación. **Quinta:** El señor Morales, indico que el reglamento quedaria como acertadamente lo indico el señor Us, en su

9a. Ave. 9-31, Zona 3, Santa Cruz del Quiché Telefax: (502) 77-55-01-33
Correo electrónico: akebiquiche@yahoo.com






ASOCIACIÓN KEMOW ETA MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL **AKEBI**

propuesta, contemplar a lo referente a la contratación de los consultores ya que actualmente esta es la modalidad que esta utilizando para contratar y que debería estar normado, se suma también ha esta propuesta el resto de los que participan en esa reunión, acordando que debe incluirse en el reglamento interno, debe contemplar la forma de contratar al personal, los términos de referencia, los horarios, y jornadas de trabajo, salarios u honorarios, sanciones y prohibiciones, derechos y obligaciones de la asociación y del personal, las vacaciones y permisos. **Sexto:** Se acordó que las políticas, las definirá el señor Us, aunque se halla identificado al algunos, al elaborar el manual de procedimientos y debe contemplar las siguientes operaciones, los bienes, caja chica, la forma de adquisición, distribución de material y equipo de oficina, el uso del teléfono, adelantos, gastos de viajes y la forma de solicitar fondos para los programas de ejecución, entre otros que considere para la mejora de este manual. **Séptimo:** En cuanto a los valores, se deberán contemplar lo siguiente, lo referente a promover la cultura maya valor de la palabra, honestidad, puntualidad, eficiencia y eficacia solidaridad, respeto mutuo, identidad **Octavo:** Se determino en cuanto a lo referente al sistema de quejas, se deja a criterio del estudiante Us, esperando que lleve las expectativas ante asociación, y que el mismo deba ser sencillo, que pueda instalarse en las oficinas regionales, buscando el mecanismo eficiente y que este al alcance de todos, pero que realmente ayude a dar una pronta solución a los problemas superando, la distancia para que el empleado pueda sentirse apoyado. **Noveno:** Interviene el Licdo, Tzay, y manifiesta la entrega del estudiante Us, y espera que pueda entregar los instrumentos que llenen tanto las expectativas de la asociación y de la PANAMERICANA, ya que confían en el trabajo de dicho profesional quedando a su criterio complementar y mejorar dichos instrumentos. **Decimo:** Se finaliza la presente, en el mismo lugar y fecha siendo las trece horas con cinco minutos, firmando los que en ella intervenimos.----- aparecen seis firmas ilegibles -----

Y PARA LOS USOS QUE AL INTERESADO CONVenga, ENTIENDO FIRMÓ Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN DOS HOJAS MEMBRETADAS DEBIDAMENTE CONFRONTADA, CON SU ORIGINAL A LOS CINCO DIAS DEL MES DE OCTUBRE DEL DOS MIL NUEVE -----


Lic. Miguel Marcelino Cabreza
Secretario Asociación **AKEBI**
Quiché.

9a. Ave. 9-31, Zona 3, Santa Cruz del Quiché Telefax: (502) 77-55-01-33
Correo electrónico: akebiquiche@yahoo.com





ASOCIACIÓN KENOW ETA'MANIK BILINGÜE INTERCULTURAL

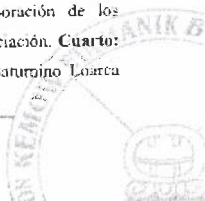
AKEBI

EL INFRAESCRITO SECRETARIO DE LA ACOSIACION KENOW ETA'MNAIK BILINGÜE INTERCULTURAL, **C E R T I F I C A**: Haber tenido a la vista el libro de actas de la Junta Directiva, folios 13, 14, y 15, en el que se encuentra el acta No. 07-2008 que literalmente dice:

Acta No. 7 -2008

En la ciudad de Santa Cruz del Quiché, siendo las nueve horas con diez minutos, del día lunes ocho de septiembre del 2008, reunidos en el local que ocupa la Asociación Kenow Eta'manik Bilingüe Intercultural AKEBI, estando presentes: Carlos Humberto Us Zapeta estudiante de la Universidad PANAMERICANA, Mario Domingo Morales Mateo Vicepresidente, Licdo. Claudio Javier Tzay Bajan, Director y Vocal I, de la Junta Directiva, Licdo. José Ángel Zapeta García, Presidente, y Lic. Miguel Marcelino Cabrera Vicente, Secretario que transcribe para dejar constancia de lo siguiente: **Primero:** Mario Domingo da la bienvenida a cada una de las personas presentes, agradece la presencia de cada uno de los presentes ya que es una reunión de suma importancia para las asociación, e inmediatamente explica que el objetivo de la reunión es para presentar los instrumentos administrativos elaborados por el estudiante de Universidad PANAMERICANA Carlos Humberto Us Zapeta, y actualmente realizando su Práctica Empresarial Dirigida -PED-, así como los beneficios que traen estos instrumentos que es de entero conocimientos de todos. **Segundo:** Seguidamente toma la palabra el estudiante Us, quien hace entrega una copia de todos los instrumentos durante casi ocho (8) meses los cuales son: Escala de valores de la asociación, sistema de Quejas, el manual de procedimientos, la definición de las políticas y el reglamento interno. **Tercero:** El estudiante Us, inicia su explicación en detalle, de todos los instrumentos elaborados, y se da la bienvenida al señor Saturnino Loarca López, quien en ese momento se incorpora a la reunión, siguiendo el estudiante Us, con la explicación y da a conocer los beneficios al aplicarlos, hace mención que los instrumentos son para mejorar la gestión interna de la asociación, seguidamente agradece el apoyo incondicional que se le ha brindado hasta la fecha, por tiempo que algunos miembros de la junta directiva le han brindado en las sesiones de trabajo, a todos en general por la oportunidad que se le brindo para realizar su practica empresarial dirigida -PED-, así mismo para la elaboración de los instrumentos administrativos, que esta seguro incidirán en la gestión de la Asociación. **Cuarto:** Lic. Claudio Javier Tzay Bajan, Director y Vocal I, de la Junta Directiva, Saturnino Loarca

9a. Ave. 9-31, Zona 3, Santa Cruz del Quiché Telefax: (502) 77-55-01-33
Correo electrónico: akebiquiche@yahoo.com



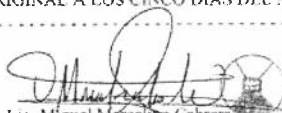



ASOCIACIÓN KEMOW ETAMANK BILINGÜE INTERCULTURAL

AKEBI

López, Coordinador Regional y Tesorero, Lic. José Ángel Zapeta García, Presidente, Mario Domingo Morales Mateo Vicepresidente, Carlos Humberto Us Zapeta estudiante de la Universidad PANAMERICANA y Lic. Miguel Marcelino Cabrera Vicente, Secretario de la Junta Directiva de la Asociación, manifestaron su complacencia de los instrumentos presentados que apoyaran el desarrollo de las actividades de una forma efectiva, así mismo el Licenciado en el Tzay le agradece en nombre de la Junta Directiva, por la dedicación, entrega y apoyo por tan grande colaboración con la asociación, así mismo le auguran éxitos en la próxima etapa de sus estudios, así como tomar en cuenta las recomendaciones de la tutoría que recibe de los profesionales asignados por la Universidad PANAMERICANA, sobre las herramientas administrativas, con el fin de que estas sean mas compactas. Quinta: Se finaliza la presente, en el mismo lugar y fecha siendo las doce horas con quince minutos, firmando los que en ella intervenimos.----- aparecen seis firmas ilegibles.-----

Y PARA LOS USOS QUE AL INTERESADO CONVenga, EXTIENDO FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN DOS HOJAS MEMBRETADAS DEBIDAMENTE CONFRONTADA, CON SU ORIGINAL A LOS CINCO DIAS DEL MES DE OCTUBRE DEL DOS MIL NUEVE.-----


Lic. Miguel Marcelino Cabrera
Secretario 
Asociación AKEBI
Quiché.

9a. Ave. 9-31, Zona 3, Santa Cruz del Quiché Telefax: (502) 77-55-01-33
Correo electrónico: akebiquiche@yahoo.com



Anexo 8

Diagnóstico del tiempo de las operaciones administrativas

Operación No. 01 Adquisición de bienes

Tabla No. 06

Información levantada inicialmente					Propuesta				
Adquisición de bienes	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Adquisición de bienes	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) Todas las adquisiciones deben estar basadas en un memorándum de compras previamente aprobado por la dirección (Ver anexo A). Esta solicitud, será elaborada por la coordinación del programa.		1			a) Los coordinadores del programa elaboran el memo de requerimiento de adquisición (Ver anexo A), luego lo remiten a la dirección o en su defecto al coordinador general.				30
b) Si no es aprobada, se ordena cambios en el memo o queda sin efecto.	1				b) Si es igual o menor a Q. 999.99, omitir los pasos e, f y g.			1	
c) Si es igual o menor a Q. 999.99, omitir los pasos e, f y g.			1		c) Si es igual o mayor a Q. 1.000.00, la secretaria-contadora inicia el proceso de adquisición enviando la invitación a cotizar.	2			
d) Si el memorándum es autorizado, la secretaria-contadora, verificará, si es igual o mayor a Q. 1.000.00			1		d) Las cotizaciones contenidas se transcriben por la secretaria-contadora en un cuadro de comparación (Ver anexo B), considerando la relación de costo, calidad y garantía.				30
e) Si es igual o mayor a Q. 1.000.00, la secretaria-contadora inicia el proceso de adquisición enviando la invitación a cotizar.	2				e) El Administrador Financiero, emite la decisión especificándola en el expediente de la empresa.				10
f) El A-F y el solicitante analizan costo, calidad y garantía de las cotizaciones		1			f) El Administrador Financiero adjudica y ordena la compra. Si lo amerita el caso se elaborará un contrato con el proveedor.(Ver anexo C)				45
g) El Administrador Financiero, emite su decisión especificándola en el expediente de la empresa.			10		g) La secretaria-contadora recibe y revisa el pedido contra la orden de compra.				30
h) El director autoriza finalmente, de lo contrario se reinicia el proceso o bien concluye el proceso.	1				h) La Administración Financiera ordena el proceso de pago, si el reporte verbal de la secretaria-contadora es positivo; de lo contrario, se le informa a la empresa cumplir con los aspectos de calidad y/o cantidad según cotización recibida				2
i) El A-F ordena la compra. Si lo amerita el caso, se elaborará un contrato con el proveedor.(Ver anexo C)			45						
j) La S-C recibe y revisa el pedido contra la orden de compra.			45						
k) La S-C da su informe por escrito indicando que esta correcto el pedido, si es lo contrario, se le pide a la empresa cumplir con los aspectos de calidad y/o cantidad según cotización recibida.			20						
l) La A-F ordena el proceso de pago, si el reporte de la secretaria-contadora es positivo.			1						
Total	3	1	113	0	Total	2	0	148	0
Tiempo aproximado: 3 días, 2 horas y 53 minutos					Tiempo aproximado: 2 días, 2 horas y 28 minutos				

La frecuencia de las compras de bienes con fondos de donaciones es nula, según la revisión de documentos contables. Pero si se localiza documentación que refleje dos compras por año y con fondos propios

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 02 Registro de inventarios

Tabla No. 07

Información levantada inicialmente					Propuesta												
Registro de inventarios	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Registro de inventarios	Tiempo propuesto por cada paso											
	D	H	M	S		D	H	M	S								
a) La secretaria-contadora clasifica los bienes con un valor igual o mayor de Q. 200.00	1				a) La secretaria-contadora clasifica los bienes con un valor igual o mayor de Q. 200.00.			30									
b) En el caso de que no esté correcta la clasificación, se reinicia el proceso.			20		b) En el caso de que no esté correcta la clasificación, se reinicia el proceso.			10									
c) La secretaria-contadora, con el apoyo del Administrador Financiero, codifica los bienes de acuerdo con la numeración correlativa.	1				c) La secretaria-contadora, con el apoyo del Administrador Financiero, codifica los bienes de acuerdo con la numeración correlativa.			30									
d) La secretaria-contadora realiza el conteo de existencia.	1				d) La secretaria-contadora elabora el registro de inventario, (Ver anexo D).			5									
e) La secretaria-contadora, elabora el registro de inventario (Ver anexo D).	5				e) El Administrador Financiero revisa el inventario.			3									
f) El Administrador Financiero, revisa el inventario.	3				f) Si está correcto el inventario, continuar; si hay diferencias, reiniciar de nuevo desde el inciso d.			1									
g) Si está correcto el inventario continuar, si no está bien por diferencias, deberá reiniciar de nuevo desde el inciso d.			1		g) El administrador da el visto bueno firmando y sellando el inventario.			4									
h) El administrador da el visto bueno firmando y sellando el inventario.			10		h) La secretaria-contadora traslada el inventario al libro contable a final del año fiscal.			5									
i) La secretaria-contadora traslada el inventario al libro contable a final del año fiscal, debidamente revisado por el Administrador Financiero.	1																
Total.					2	10	31	0	Total.					0	13	75	0
Tiempo aproximado: 2 días, 10 horas y 31 minutos					Tiempo aproximado: 14 horas y 15 minutos												
Su frecuencia localizada, según los documentos, es de dos veces debido a su actualización para la depreciación y una vez, a finales del año, al trasladarlo al libro de inventarios, por cierre del ejercicio fiscal.																	

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 03 Asignación y distribución de equipo y mobiliario

Tabla No. 08

Información levantada inicialmente					Propuesta				
Asignación y distribución de equipo y mobiliario	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Asignación y distribución de equipo y mobiliario	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) El empleado que necesita mobiliario y/o equipo elabora el memorándum de requerimiento y lo envía al Administrador Financiero, con anticipación. (Ver anexo A)			30		a) El empleado que necesita mobiliario y/o equipo elabora el memorándum de requerimiento y lo envía al administrador financiero. (Ver anexo A)				10
b) El Administrador Financiero prioriza, revisa el funcionamiento, clasifica el equipo y mobiliario, según el memo de requisición recibido.			30		b) El Administrador Financiero, verifica existencia según el inventario.				5
c) Si la dirección autoriza, continúa el proceso; si no, finaliza el proceso.	1				c) Si el Administrador Financiero autoriza, continúa el proceso; si no, finaliza.			5	
d) La secretaria-contadora elabora, con previa autorización del Administrador Financiero, la tarjeta de responsabilidad (Ver anexo E), indicando el estado de cada equipo y quién es responsable. Se debe especificar correctamente el activo fijo, al igual que el número de codificación de cada uno, en la tarjeta de responsabilidad.		1			d) La secretaria-contadora elabora con previa autorización del Administrador Financiero, la tarjeta de responsabilidad (Ver anexo E).				20
e) La secretaria-contadora, debe verificar físicamente, el funcionamiento juntamente con el empleado.			45		e) La secretaria-contadora verifica el funcionamiento del equipo, juntamente con el empleado.				20
f) El empleado firma la tarjeta de responsabilidad, se entrega el equipo y/o mobiliario y obtiene una copia de la misma, firmada por él y por el Administrador Financiero, debidamente sellada.			5		f) El empleado firma la tarjeta de responsabilidad, se entrega el equipo y/o mobiliario y obtiene una copia de la misma, firmada por él y por el Administrador Financiero, debidamente sellada.				5
Total.	1	1	110	0	Total.	0	5	60	0
Tempo aproximado: 1 día, 2 horas y 40 minutos					Tempo aproximado: 6 horas				

Su frecuencia por año, es de tres. Debe atenderse también, según los puestos nuevos por programas que inician.

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 04 Adquisición de materiales y suministros de oficina

Tabla No. 09

Información levantada inicialmente					Propuesta												
Adquisición de materiales y suministros de oficina	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Adquisición de materiales y suministros de oficina	Tiempo propuesto por cada paso											
	D	H	M	S		D	H	M	S								
a) Todas las adquisiciones deben estar basadas en un memorándum de compra, previamente aprobadas por la dirección (Ver anexo A). Esta solicitud, será elaborada por la coordinación del programa.		4			a) Los coordinadores del programa elaboran el memo de requerimiento de adquisición (Ver anexo A), luego lo remiten a la dirección.			1									
b) Si no es aprobada, se ordena cambios en el memo o queda sin efecto.		0			b) Si es igual o menor a Q. 999.99, omitir los pasos e, f y g.				1								
c) Si es igual o menor a Q. 999.99, omitir los pasos e, f y g.			1		c) Si es igual o mayor a Q. 1.000.00, la secretaria-contadora inicia el proceso de adquisición, enviando la invitación para cotizar.			2									
d) Si el memorándum es autorizado la secretaria-contadora, verificará si es igual o mayor a Q. 1.000.00.			1		d) Las cotizaciones recibidas se transcriben por la secretaria-contadora en un cuadro que permita su comparación (Ver anexo B), considerando la relación de costo, calidad y garantía.				30								
e) Si es igual o mayor a Q. 1.000.00, la secretaria-contadora inicia el proceso de adquisición enviando la invitación a cotizar.	2				e) El Administrador Financiero emite decisión, especificándolo en el expediente de la empresa.				5								
f) El Administrador Financiero y el solicitante analizan costo, calidad y garantía de las cotizaciones		1			f) El Administrador Financiero adjudica y ordena la compra. Si lo amerita el caso, se elaborará un contrato con el proveedor (Ver anexo C)				20								
g) El Administrador Financiero emite decisión especificándola en el expediente de la empresa.			10		g) La secretaria-contadora recibe y revisa el pedido, contra la orden de compra.				30								
h) El director autoriza finalmente; de lo contrario reiniciar o bien, terminar el proceso	1				h) La secretaria-contadora da su informe verbal, si cumple según cotización; de lo contrario, se le exige a la empresa cumplir.				2								
i) El Administrador Financiero ordena la compra. Si lo amerita el caso, se elaborará un contrato con el proveedor (Ver anexo C)			45		i) La Administración Financiera ordena el proceso de pago, si el reporte verbal de la secretaria-contadora es positivo.				1								
j) La secretaria-contadora recibe y revisa el pedido contra la orden de compra.			45														
k) La secretaria-contadora da su informe por escrito; si cumple lo estipulado en la cotización, se acepta; de lo contrario, se le pide a la empresa cumplir.			20														
l) La Administración Financiera ordena el proceso de pago, si el reporte de la secretaria-contadora es positivo.			1														
Total.					3	5	123	0	Total.					2	1	89	0
Tiempo aproximado: 3 días, 7 horas y 3 minutos					Tiempo aproximado: 2 días, 2 horas y 29 minutos												

Su frecuencia de compra es de una vez al mes.

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 05 Asignación y distribución de materiales y suministros

Tabla No. 10

Información levantada inicialmente					Propuesta												
Asignación y distribución de materiales y suministros	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Asignación y distribución de materiales y suministros	Tiempo propuesto por cada paso											
	D	H	M	S		D	H	M	S								
a) La Administración Financiera prepara un memorándum de compra, cuando la bodega de materiales y suministros de oficina alcanza el nivel mínimo establecido, información que proporcionará la secretaria-contadora, con anticipación. (Ver anexo A)			30		a) El empleado elabora un memorándum de requerimiento y lo envía, con 1 día anticipación, a la administración. (Ver anexo A)	1											
b) En el caso de la necesidad de materiales específicos para actividades, el coordinador y/o jefe inmediato superior, responsable de la actividad, solicita el material por escrito con dos o tres días de anticipación.	3				b) El Administrador Financiero solicita información actualizada a la secretaria-contadora del inventario físico en existencia.			10									
c) El Administrador Financiero solicita información actualizada a la secretaria-contadora, del inventario físico en existencia.			30		c) El Administrador Financiero analiza y prioriza, según el inventario de materiales contra lo solicitado.			6									
d) El Administrador Financiero analiza y prioriza, según el memorando de materiales requerido.			10		d) Si Administrador Financiero autoriza el material requerido, continúa el proceso; de lo contrario, termina.			1									
e) Si el Administrador Financiero autoriza el material requerido, continúa el proceso; de lo contrario, termina.			5		e) El Administrador Financiero ordena a la secretaria, elaborar la nota de envío (Ver anexo G) y prepara el material solicitado.	1											
f) La secretaria elabora, con previa autorización del Administrador Financiero, la nota de envío (Ver anexo G) y prepara el material solicitado.			30		f) La secretaria-contadora verificará físicamente los materiales y suministros, juntamente con el empleado.			20									
g) La secretaria-contadora debe especificar correctamente la descripción de los materiales en la nota de envío.			5		g) El empleado firma y sella de recibido, la nota de envío de materiales y obtiene una copia de la misma, debidamente firmada por él mismo y por la secretaria-contadora, sellada.			5									
h) La secretaria-contadora verifica físicamente los materiales y suministros, juntamente con el empleado.			30														
i) El empleado firma y sella de recibido la nota de envío de materiales y obtiene una copia de la misma, debidamente firmada por él mismo y por la secretaria-contadora, asimismo sellada.			5														
Total.					3	0	145	0	Total.					1	1	42	0
Tiempo aproximado: 3 días, 2 horas y 25 minutos					Tiempo aproximado: 1 días, 1 hora y 42 minutos												
Su frecuencia, según los memos encontrados, es de treinta y tres veces durante el año, tomando en cuenta que se reciben solicitudes de tres municipios, que son de Nebaj, Joyabaj y Chajul.																	

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 06 Devolución de materiales y suministros

Tabla No. 11

Información levantada inicialmente					Propuesta				
Devolución de materiales y suministros	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Devolución de materiales y suministros	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) El empleado elabora un documento indicando la cantidad y descripción de los materiales que se reintegrarán.			20		a) El empleado razona la nota de envío de materiales e indica la cantidad y descripción de los materiales que se reintegrarán.			10	
b) La secretaria-contadora revisa el material y firma de recibido, la devolución.			15		b) La secretaria-contadora revisa el material y firma de recibido, la devolución.			5	
c) La secretaria-contadora registra en el kárdex (Ver anexo F) las entradas, salidas y devoluciones de los materiales sobrantes, en actividades programadas.			45		c) La secretaria-contadora registra en el kárdex (Ver anexo F) las entradas, salidas y devoluciones de los materiales sobrantes, en actividades programadas.			25	
Total.	0	0	80	0	Total.	0	0	40	0
Tiempo aproximado: 1 hora y 20 minutos					Tiempo aproximado: 40 minutos				
Su frecuencia, según los archivos encontrados, es de una a dos veces al año									

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 07 Uso de vehículos

Tabla No. 12

Información levantada inicialmente					Propuesta												
Uso de vehículos	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Uso de vehículos	Tiempo propuesto por cada paso											
	D	H	M	S		D	H	M	S								
a) Cada empleado que requiera el uso del vehículo deberá elaborar un memorándum de requerimiento con dos o tres días de anticipación y lo deberá entregar al Administrador Financiero (Ver anexo A).	3				a) El empleado elabora un memorándum de requerimiento y lo envía al Administrador Financiero, con un día de anticipación. (Ver anexo A)	1											
b) El Administrador Financiero analiza y prioriza el requerimiento, contra el itinerario general (Ver anexo I) y coordina con la dirección la aprobación.			10		b) El Administrador Financiero analiza y prioriza el requerimiento, contra el itinerario general (Ver anexo I) y coordina con la dirección, la aprobación.			10									
c) Si se aprueba el uso, se continúa el procedimiento; de lo contrario, finaliza el proceso.			0		c) Si se aprueba el uso, continúa el procedimiento; de lo contrario, finaliza el proceso.				5								
d) El Administrador Financiero anota en el itinerario general del automóvil, los días de uso.			20		d) El Administrador Financiero anota en el itinerario general del automóvil, los días de uso.			10									
e) El Administrador Financiero previo a la entrega, realiza un chequeo general del estado del vehículo, juntamente con el empleado. Este será entregado un día antes del evento.			30		e) El Administrador Financiero, previo a la entrega, realiza un chequeo general del estado del vehículo, juntamente con el empleado. Este será entregado el día antes del evento.			15									
f) El empleado autorizado para el uso, deberá registrar en el formulario de control y kilometraje (Ver anexo J), éste debe mantenerse dentro de cada vehículo hasta el último día de cada mes.			10		f) El empleado llenará el formulario de control y kilometraje (Ver anexo J), durante el uso.				5								
g) El empleado, previo a devolverlo, solicita un vale a la secretaria-contadora y deberá llenar el tanque de gasolina, así como verifica el aceite y sus accesorios (llanta de repuesto, llaves, triquet, etc.).		1			g) El empleado, previo a devolverlo, solicita un vale a la secretaria-contadora y llenar el tanque de gasolina, así como verifica niveles del aceite y sus accesorios (llanta de repuesto, llaves, triquet, Etc.).				45								
h) El Administrador Financiero, antes de recibirlo, revisará el estado general; así como el llenado del registro del kilometraje			30		h) El Administrador Financiero, antes de recibirlo, revisará el estado general; así como el llenado del registro del kilometraje.			10									
Total.					3	1	100	0	Total.					1	0	95	5
Tiempo aproximado: 3 días, 2 horas y 40 minutos					Tiempo aproximado: 1 día, 1 hora, 35 minutos y 5 segundos												

Su frecuencia, según los memos encontrados, es tres a cuatro veces por mes, ocasionada por los eventos de los programas.

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 08 Uso de equipos móviles

Tabla No. 13

Información levantada inicialmente					Propuesta												
Uso de equipos móviles	Anotar el tiempo por cada paso por favor				Uso de equipos móviles	Tiempo propuesto por cada paso											
	D	H	M	S		D	H	M	S								
a) Al momento de solicitar equipos (cámara digital, cañonera, etc.), para trabajos de campo, deberán presentar un memorándum, entregándose al Administrador Financiero, con dos a tres días de anticipación. (Ver anexo A)	3				a) El empleado presenta el memorándum al Administrador Financiero, con un día de anticipación. (Ver anexo A)	1											
b) El Administrador Financiero solicita información a la secretaria sobre la disponibilidad del equipo.			20		b) El Administrador Financiero solicita información a la secretaria sobre la disponibilidad del equipo y analiza y prioriza el requerimiento del mismo.			5									
c) El Administrador Financiero analiza y prioriza el requerimiento del equipo.			10		c) Si se autoriza el memorándum, deberá continuar el proceso: de lo contrario, finaliza.				5								
d) Si se autoriza el memorándum deberá continuar el proceso: de lo contrario, finaliza.			0		d) La secretaria-contadora razona el memorándum indicando el estado y la fecha de devolución, antes de entregarlo.			5									
e) El Administrador Financiero elabora un memorándum, indicando el estado y la fecha de devolución, antes de entregarlo.			20		e) La secretaria-contadora juntamente con el empleado, verifican el estado y el funcionamiento y firma el memo de recibido, enviado por él inicialmente.			15									
f) El Administrador Financiero, juntamente con el empleado, verifican el estado y el funcionamiento y firma de recibido el memo enviado por él, inicialmente.			25		f) El empleado firma de entregado el memorándum inicial, en cualquier parte., recibiendo una copia del mismo que le servirá, como evidencia.			10									
g) El empleado, firma de entregado el memorándum inicial, en cualquier parte., recibiendo una copia del mismo que le servirá como evidencia			10														
Total.					3	0	85	0	Total.					1	0	35	5
Tiempo aproximado: 03 días, 1 hora y 25 minutos					Tiempo aproximado: 1 día, 35 minutos y 5 segundos												
Su frecuencia, es de dos veces al mes, según los oficios encontrados, es más frecuente la cañonera y la cámara digital																	

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 09 Uso del equipo de reproducción de copiado

Tabla No. 14

Información Inicial					Propuesta				
Uso del equipo de reproducción de copiado	Anotar el tiempo por cada paso por favor				Uso del equipo de reproducción de copiado	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) El empleado, deberá enviar, al Administrador Financiero, el memorándum de requerimiento de reproducción de copias, con anticipación o más dependiendo de la cantidad del material, también podrá hacerlo, horas antes de la actividad, si se trata de cantidades mínimas. (Ver anexo A).	1				a) El empleado, presenta con anticipación, al Administrador Financiero, el memorándum de requerimiento de copias (Ver anexo A). También podrá hacerlo en forma verbal, horas antes de la actividad, si se trata de cantidades mínimas.		5		
b) Si se autorizan las copias, se inicia el proceso de reproducción; de lo contrario, finaliza.			0		b) Si se autorizan las copias, se inicia el proceso de reproducción; de lo contrario, finaliza.				5
c) La secretaria-contadora, con el visto bueno del Administrador Financiero, inicia la reproducción de copias, con base en la cantidad especificada en el memorándum de requerimiento de reproducción de copias.	2				c) La secretaria contadora inicia el proceso de reproducción de copias, con base en la cantidad especificada en el memorándum de requerimiento de copias.	1			
d) La secretaria-contadora entrega al empleado las copias solicitadas, elabora un memo de entrega y éste, firmará de recibido.			30		d) La secretaria-contadora entrega al empleado la reproducción de copias solicitadas y firma el memo entregado inicialmente, en cualquier parte.				20
e) La secretaria-contadora anota la cantidad de copias reproducidas en el registro de reproducción de copias de diario (Ver anexo K).			5		e) La secretaria-contadora anota la cantidad de copias reproducidas en el registro de reproducción de copias de diario (Ver anexo K).				3
Total.	3	0	35	0	Total.	1	5	23	5
Tiempo aproximado: 3 días y 35 minutos					Tiempo aproximado: 1 día, 5 horas, 23 minutos y 5 segundos				
Su frecuencia es de una vez cada dos meses, según memos encontrados de los tres municipios, se detectó que no existe una compaginadora. Las copias individuales se hacen todos los días, no se constató cuántas por día, por la falta de registro de control.									

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 10 Uso del sistema telefónico

Tabla No. 15

Información Inicial					Propuesta				
Uso del sistema telefónico	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Uso del sistema telefónico	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) Los empleados solicitarán autorización verbal para la realización de llamadas locales o internacionales.				30	a) El empleado solicita autorización verbal para la realización de la llamada local o internacional.				8
b) Si no se autoriza la llamada, finaliza el proceso; de lo contrario, identificar si es llamada por actividades laborales o personales.				15	b) Si no se autoriza la llamada, finaliza el proceso; de lo contrario, se identifica si es llamada por actividades laborales o personales.				5
c) Si es llamada a consecuencia del trabajo, el empleado llena el registro de llamadas (Ver anexo L), donde se detalla el nombre, cargo, fecha, lugar, hora, número telefónico, asunto y tiempo				35	c) Si es llamada relacionada con el trabajo, el empleado llenará el registro de llamadas (Ver anexo L.)				30
d) El empleado anota en el registro el total de minutos utilizados en la llamada, y finaliza el proceso.				5	d) La secretaria-contadora anota en el registro el total de minutos utilizados en la llamada, y finaliza el proceso.				5
e) Si es llamada personal, el empleado llena el registro de llamadas (ver anexo L), por separado, donde se detalla el nombre, cargo, fecha, lugar, hora, número telefónico, asunto y tiempo.				0	e) Si es llamada personal, el empleado llena el registro de llamadas por separado (ver anexo L).				0
f) El empleado anota en el registro el total de minutos utilizados en la llamada.				0	f) La secretaria-contadora anota en el registro el total de minutos utilizados en la llamada.				0
Total.	0	0	0	85	Total.	0	0	0	48
Tiempo aproximado: 1 minutos y 25 segundos					Tiempo aproximado: 48 segundos				
El promedio de llamadas diarias es de quince, según facturas revisadas y no hay registros de las llamadas de la oficina o personales, esta última, está ocasionando más gastos debido a la falta de control.									

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 11 Ingresos, capitalización de intereses financieros

Tabla No. 16

Información Inicial				Propuesta					
Ingresos, capitalización de intereses financieros	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Ingresos y capitalización de intereses financieros	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) El Administrador Financiero emite recibo de ingresos por consultorías, donaciones, aportaciones o por cobros, y por utilización de bienes.			10		a) El Administrador Financiero emite recibo de ingresos por consultorías, donaciones, aportaciones o por cobros, y por utilización de bienes.			5	
b) La secretaria-contadora recibe y deposita el cheque y/o efectivo entregado por la organización de cooperación o empleado.			5		b) La organización/empleada entrega el cheque y/o efectivo y es recogido por la secretaria-contadora.			5	
c) Estos ingresos de dinero en efectivo deben ser depositados en el banco el mismo día, o en su defecto, el próximo día hábil, por la secretaria-contadora.	1				c) La secretaria-contadora, deposita el cheque y/o efectivo, en la cuenta de AKEBI, en días hábiles.		1		
d) La secretaria-contadora elabora el voucher de pagos/depositos (Ver anexo M), estos deben ser numerados en orden correlativo y se debe adjuntar la copia del cheque recibido, la boleta de depósito y la copia del recibo emitido.			15		d) La secretaria-contadora elabora el voucher de pagos/depositos (Ver anexo M) y adjunta la copia del cheque recibido, la boleta de depósito y la copia del recibo emitido.			5	
e) La secretaria-contadora archiva el voucher de pagos/depositos y sus respaldos.			1						
0 1 31 0				0 1 15 0					
Tiempo aproximado: 1 horas y 31 minutos				Tiempo aproximado: 1 día y 15 minutos					
Su frecuencia, es de cuatro veces por año cuando se trata de desembolsos, según los contratos, una vez al mes en cuanto a intereses por capitalización, según la revisión del tabular de bancos y se encontró un ingreso del personal por fotocopias.									

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 12 Solicitudes de fondos para los programas en ejecución

Tabla No. 17

Información Inicial					Propuesta				
Solicitudes de fondos para los programas en ejecución	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Solicitudes de fondos para los programas en ejecución	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) El Administrador Financiero con base en los voucher de pagos/depositos elabora el tabular de bancos (Ver anexo N) que determinará el balance de saldo final, tomando en cuenta el saldo anterior, los ingresos y gastos generados durante el mes.	5				a) La secretaria-contadora elabora el tabular de bancos (Ver anexo N).	2			
b) El Administrador Financiero elabora la conciliación bancaria (Ver anexo O), la cual debe cuadrar con el balance de saldos del tabular de bancos.	1				b) La secretaria-contadora elabora la conciliación bancaria (Ver anexo O) la cual debe cuadrar con el balance de saldos del tabular de bancos.			45	
c) El Administrador Financiero, basado al tabular de bancos, elabora el informe financiero, de acuerdo con el modelo de la Organización de Cooperación o el de AKEBI, en su defecto.	1				c) El Administrador Financiero elabora el informe financiero de acuerdo con el modelo de la organización de cooperación o el de AKEBI, en su defecto.		1		
d) El director ejecutivo y el Administrador Financiero lo revisan, firman y sellan; en caso contrario, se reiniciará el proceso del informe desde el inciso a.			45		d) El director y el Administrador Financiero revisan, firman y sellan el informe financiero; en caso contrario, se reinicia el proceso del informe desde el inciso a.			20	
e) El Administrador Financiero elabora un oficio que indique aspectos minimos del informe financiero y especifique el monto que se solicita. Este oficio debe ser acompañado por el informe financiero y el documento contable que respalda el desembolso a recibir.			20		e) El Administrador Financiero elabora un oficio, especificando el monto que se solicita, éste debe ir acompañado por el informe financiero y el recibo de ingresos, que respalda el desembolso por recibir.			10	
f) El Administrador Financiero entrega el oficio, informe financiero y documento contable a la organización de cooperación, quien firmará las copias de recibido por medio de su administración.			10		f) La organización de cooperación, por medio de su administración, recibe el oficio, el informe financiero y el recibo de ingresos.			5	
g) La organización de cooperación acepta el informe y continúa el proceso; de lo contrario, se reinicia desde el inciso a.	15				g) La organización de cooperación, acepta el informe y continúa el proceso; de lo contrario, se reinicia desde el inciso a.	12			
h) La secretaria-contadora elabora una carta poder, firmada por el representante legal a nombre del conserje-guardián, quien recogerá el cheque emitido a nombre de AKEBI, en la Organización de Cooperación.			15		h) La secretaria-contadora mantendrá comunicación con la administración de la organización de cooperación, en cuanto al proceso del pago y mantendrá informado al Administrador Financiero, sobre el avance.		3		
Total.	15	7	90	0	Total.	15	3	80	0
Tiempo aproximado: 15 días, 8 horas y 30 minutos					Tiempo aproximado: 15 días, 4 horas y 20 minutos				

La frecuencia de los informes es uno por mes y por programa. Se entregan cuatro informes al año al donante, según los informes y el contrato. El contrato también indica que los desembolsos se harán quince días después de entregado el informe.

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 13 Cuentas por pagar y emisión de cheques

Tabla No. 18

Información Inicial					Propuesta												
Cuentas por pagar y emisión de cheques					Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Cuentas por pagar y emisión de cheques				Tiempo propuesto por cada paso				
					D	H	M	S	D	H	M	S	D	H	M	S	
a) Cada empleado, para iniciar el proceso de pago de honorarios, viáticos, de servicios durante actividades, por compra de bienes o materiales deberá presentar el formulario de solicitud de pago (Ver anexo P), debidamente firmados por las personas que figuran en el memo (Ver anexo A) autorizado, adjuntando los documentos de soporte como facturas, reporte de viáticos etc. El llenado, deberá estar en forma clara y nítida.)							45			a) El empleado presenta, a la secretaria-contadora, la solicitud de pago (Ver anexo P) o memo (Ver anexo A), ambos debidamente autorizados, con toda la documentación de soporte.							2
b) El Administrador Financiero, revisa los documentos que deberán cumplir con los estándares contables, generalmente aceptado y con las políticas del donante.							5			b) La secretaria-contadora revisa los documentos que deberán cumplir con los estándares contables generalmente aceptados y con las políticas del donante.							3
c) Si cumplen los estándares contables continúa el proceso, caso contrario se reinicia, desde el inciso a.							0			c) Si cumplen los estándares contables, continúa el proceso; en caso contrario, se reinicia el desde el inciso a.							5
d) La secretaria-contadora, emite cheque y voucher de pagos/depositos a nombre del empleado, empresario o consultor etc. Y solicita audiencia con el director.							15			d) La secretaria-contadora emite cheque y voucher de pagos/depositos, a nombre del empleado, empresario, consultor, etc.							5
e) La dirección, firma el cheque y el voucher de pagos/depositos o en su ausencia, por aquellas personas autorizadas a firmar cheques, según los parámetros establecidos previamente.							20			e) El director firma el cheque y el voucher, todos los días de 9:00 a 10:00 am, en su ausencia firma una de las personas autorizadas.							20
f) El empresario, consultor o empleado recibe el cheque por medio de la secretaria-contadora y firma el voucher de pago/depositos, la copia del cheque. Si es empresa, debe exigirse recibo de caja y sello de recibido.							5			f) El empresario, consultor o empleado recibe el cheque por medio de la secretaria-contadora y firma el voucher de pago/depositos y la copia del cheque. Si es empresa, debe exigirse recibo de caja y sello de recibido.							2
Totales.					0	0	90	0	Totales.				0	0	32	5	
Tiempo aproximado: 1 horas y 30 minutos					Tiempo aproximado: 32 minutos y 5 segundos												
Su frecuencia promedio es de cincuenta y dos cheques mensuales.																	

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 14 Conciliación bancaria

Tabla No. 19

Información Inicial					Propuesta				
Conciliación bancaria	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Conciliación bancaria	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) El Administrador Financiero, imprime por medio de la banca virtual, el estado de cuenta del mes a conciliar.			10		a) El Administrador Financiero imprime por medio de la banca virtual, el estado de cuenta del mes a conciliar.				5
b) El Administrador Financiero, imprime el tabular de bancos del mes a conciliar.			30		b) La secretaria-contadora imprime el tabular de bancos del mes a conciliar.			1	
c) El Administrador Financiero, ingresa al formato de la conciliación bancaria, la siguiente información el saldo del mes anterior, más los ingresos recibidos, menos los gastos procesados durante el mes, esto da como resultado el saldo en libros.			5		c) La secretaria-contadora ingresa al formato de la conciliación bancaria, la siguiente información: el saldo del mes anterior, más los ingresos recibidos, menos los gastos procesados durante el mes; esto da como resultado el saldo en libros.				4
d) El Administrador Financiero, ingresa al mismo formato de la conciliación bancaria, la siguiente información el saldo final que figura en el estado de cuenta, menos los cheques en circulación, esto da como resultado el saldo en bancos.			44		d) La secretaria-contadora ingresa al mismo formato de la conciliación bancaria, la siguiente información: el saldo final que figura en el estado de cuenta, menos los cheques en circulación, dando como resultado el saldo en bancos.				30
e) El Administrador Financiero, analiza los resultados obtenidos en el saldo, en libros contra el saldo en banco y ambos saldos deben cuadrar.			5		e) La secretaria-contadora analiza los resultados obtenidos en el saldo en libros, contra el saldo en banco. Ambos saldos deben cuadrar.				8
f) Si la conciliación bancaria cuadra, continuar con el último inciso, de lo contrario, reiniciar desde el inciso c.			0		f) Si la conciliación bancaria cuadra, continuar con el último inciso; de lo contrario, reiniciar desde el inciso c.				2
g) El Administrador Financiero, firma la conciliación bancaria, con el visto bueno del director.			25		g) La secretaria-contadora firma la conciliación bancaria con el visto bueno del Administrador Financiero.				5
Total.	0	0	59	60	Total.	0	0	45	10
Tiempo aproximado: 1 hora					Tiempo aproximado: 45 minutos y 10 segundos				

La frecuencia de las conciliaciones bancarias es uno por mes y por cuenta bancaria.

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 15 Caja chica

Tabla No. 20

Información Inicial					Propuesta						
Caja chica	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Caja chica	Tiempo propuesto por cada paso					
	D	H	M	S		D	H	M	S		
a) Para cobros o adelantos de caja chica, el empleado elabora un memo y solicitará la aprobación de la dirección de la asociación, antes de efectuar cualquier desembolso. (ver anexo A)		1			a) El empleado presenta el memo a la dirección, para su aprobación (ver anexo A)			1			
b) Si la dirección, aprueba el gasto, continuar con el siguiente inciso, de lo contrario finaliza el proceso.		0			b) Si la dirección aprueba el gasto, continuar con el siguiente inciso; de lo contrario, finaliza el proceso.			19			
c) El empleado, presenta el memo autorizado y la secretaria-contadora entrega un voucher de pago, que deberá firmar el proveedor y firmará el vale de adelanto de fondos de recibido.			10		c) El empleado presenta el memo autorizado a la secretaria-contadora y recibe en una hoja el voucher, para que sea firmado por el proveedor, recibe el efectivo y firma el vale.			5			
d) El empleado liquida un día después y entrega a la secretaria-contadora, el voucher, el memo autorizado y la factura contable.	1				d) El empleado liquida y entrega a la secretaria-contadora el voucher, debidamente firmado y la factura contable.			2			
e) La secretaria-contadora, revisa los documentos que deberán cumplir con los estándares contables, generalmente aceptado y con las políticas del donante. De lo contrario, cambiar la factura y reiniciar el proceso, desde el inciso c.			10		e) La secretaria-contadora revisa el voucher y el soporte que debe cumplir con los estándares contables generalmente aceptados y con las políticas del donante. De lo contrario, cambiar la factura y reiniciar el proceso desde el inciso c.			2			
f) La secretaria-contadora, enumera el voucher en orden cronológico y la archiva.			2		f) La secretaria-contadora numera el voucher en orden cronológico y lo archiva.			1			
g) La secretaria-contadora, elabora y presenta al Administrador Financiero, el informe de caja chica (Ver anexo Q), con los respectivos Boucher y documentos contables que soportan el gasto, cuando tenga un saldo del 5%, sobre el total autorizado o sea el penúltimo día del mes.		1			g) La secretaria-contadora elabora y presenta, al Administrador Financiero, el informe de caja chica (Ver anexo Q), con los respectivos Voucher y documentos contables que soportan el gasto, cuando tenga un saldo del 5%, sobre el total autorizado.			30			
h) El Administrador Financiero, revisa el informe financiero de caja chica, y firma sobre el informe si esta correcto. De lo contrario se ordena empezar desde el punto g.			30		h) El Administrador Financiero revisa el informe financiero de caja chica y firma el mismo, si está correcto. De lo contrario, se ordena empezar desde el punto g.			15			
i) La secretaria-contadora, solicita con memorándum, adjuntando informe de caja Chica, el reembolso de fondos, para caja chica con dos o tres días de anticipación.			15		i) La secretaria-contadora solicita el reembolso de fondos de caja chica, con base en el informe.			5			
j) El Administrador Financiero, autoriza la elaboración del cheque a nombre de la secretaria-contadora.			1								
	1	2	68	0				0	2	78	0
Tiempo aproximado: 1 días, 3 horas y 8 minutos					Tiempo aproximado: 3 horas y 18 minutos						
Su frecuencia es de siete veces al mes y la elaboración de los informes es de una vez al mes.											

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 16 Gastos de viaje

Tabla No. 21

Información Inicial					Propuesta												
Gastos de viaje	Anotar el tiempo por cada paso, por favor				Gastos de viaje	Tiempo propuesto por cada paso											
	D	H	M	S		D	H	M	S								
a) El empleado y/o consultor, presenta el reporte de viajes al jefe inmediato superior, utilizando el formato establecido, debe corresponder al mes vencido y adjuntar los documentos contables, que soporta los viajes transcritos al reporte de viajes (ver anexo R).			5		a) El empleado y/o consultor presenta el reporte de viajes al jefe inmediato superior, adjuntado los soportes contables, si existieran (ver anexo R).				2								
b) El jefe inmediato superior, revisa a detalle el reporte de viajes, si es procedente, firma de autorizado, de lo contrario, ordena cambios al reporte.			20		b) El jefe inmediato superior revisa en detalle el reporte de viajes, si es procedente, firma de autorizado: de lo contrario, ordena cambios al reporte.				10								
c) El jefe inmediato superior, elabora el memorándum de solicitud de pago, a nombre del empleado y/o consultor, y lo envía a la secretaria-contadora.			20		c) El jefe inmediato superior elabora el memorándum de solicitud de pago a nombre del empleado y/o consultor y lo envía a la secretaria-contadora.				5								
d) La secretaria-contadora, revisa finalmente el reporte de viajes en base a las políticas.			20		d) La secretaria-contadora revisa finalmente el reporte de viajes, con base en las políticas.				9								
e) Si cumple con los estándares y con las políticas del donante, continuar con el siguiente paso, de lo contrario, se ordenará el reinicio del proceso desde el inciso a.			0		e) Si cumple con los estándares y con las políticas del donante, continuar con el proceso; de lo contrario, se ordena el reinicio desde el inciso a.				1								
f) La secretaria-contadora, inicia el proceso de emisión de cheque a nombre del empleado y/o consultor.			5		f) La secretaria-contadora inicia el proceso de emisión de cheque a nombre del empleado y/o consultor.				1								
Total.					0	0	70	0	Total.					0	0	28	0
Tiempo aproximado: 1 hora y 10 minutos					Tiempo aproximado: 28 minutos												

Su frecuencia es de una vez al mes por empleado, según los informes financieros y se pagan los primeros días del mes siguiente.

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 17 Adelantos y liquidaciones de gastos de viaje

Tabla No. 22

Adelantos y liquidaciones de gastos de viaje	Anotar el tiempo por cada paso por favor				Adelantos y liquidaciones de gastos de viaje	Tiempo propuesto por cada paso			
	D	H	M	S		D	H	M	S
a) Para el adelanto de cada viaje, el empleado y/o consultor, elabora un memorándum y solicita autorización, la cual debe describir el propósito, itinerario y el cálculo del costo estimado. (Ver anexo A).			10		a) El empleado y/o consultor elabora un memorándum. (Ver anexo A).			5	
b) Esta solicitud, debe ser presentada al jefe inmediato superior, para su aprobación.			10		b) Esta solicitud debe ser presentada al jefe inmediato superior para su aprobación.			10	
c) El jefe inmediato superior, autoriza u ordena realizar cambios en la solicitud de adelanto o bien no se autoriza el viaje, dando por finalizado el proceso.			1		c) El jefe inmediato superior autoriza u ordena realizar cambios en la solicitud de adelanto o bien, no autoriza el viaje, dando por finalizado el proceso.				30
d) Se traslada a la dirección, para su aprobación final soportado con el visto bueno del Administrador Financiero.			1		d) Se traslada a la dirección para su aprobación final.			1	
e) La dirección, autoriza el adelanto o da recomendaciones, ordenando el reinicio del proceso, desde el inicio a) o bien no se autoriza el viaje, dando por finalizado el proceso.		5			e) La dirección autoriza el adelanto o da recomendaciones, ordenando el reinicio del proceso, desde el inicio a) o bien, no se autoriza el viaje.				30
f) La secretaria-contadora, inicia el proceso de emisión del cheque por el 80%, sobre el total solicitado y se entrega.			10		f) La secretaria-contadora inicia el proceso de emisión del cheque por el 80%, sobre el total solicitado y se entrega.				5
g) El empleado y/o consultor, liquida el adelanto de viajes entre los dos a tres días después con la secretaria-contadora, adjuntará los respaldos contables establecidos y un cheque no negociable a nombre de la asociación AKIABI, por el monto correspondiente al excedente, si este existiera.			3		g) El empleado y/o consultor, liquida el adelanto de viajes, un día después, con la secretaria-contadora; adjunta los respaldos		1		
h) En el caso de que AKIABI, deba reembolso al empleado y/o consultor, por exceso de gastos, se hará cualquier día de la semana, con previa autorización del director y se exige la presentación de todas las facturas reembolsables y adjuntarse a la liquidación de viaje.			1		h) En el caso de que AKIABI deba reembolso al empleado y/o consultor, por exceso de gastos, debe solicitarse autorización del director y adjuntarse los respaldos.				15
i) La secretaria-contadora, inicia el proceso de emisión del cheque a favor del empleado y/o consultor.			1		i) La secretaria-contadora inicia el proceso de emisión del cheque, a favor del empleado y/o consultor.				1
	3	6	33	0		1	0	67	30
Tiempo aproximado: 3 días, 6 horas y 33 minutos					Tiempo aproximado: 1 día, 1 hora, 7 minutos y 30 segundos				
Su frecuencia fue de una vez al año, según lo refleja los informes financieros.									

FUENTE: elaboración propia

Operación No. 18 Adelantos y liquidación de gastos relacionados a las actividades de campo

Tabla No. 23

Información Inicial					Propuesta					
Adelantos y liquidación de gastos relacionados con las actividades de campo	Anotar el tiempo por cada paso por favor				Adelantos y liquidación de gastos relacionados con las actividades de campo	Tiempo propuesto por cada paso				
	D	H	M	S		D	H	M	S	
a) El empleado y/o consultor, llena el formulario de solicitud de autorización de adelanto de reuniones/capacitaciones y/o talleres de trabajo y solicitará las firmas existentes en el formulario, para que proceda al siguiente paso. (ver anexo S)		1			a) El empleado y/o consultor llena el formulario de solicitud de autorización de adelanto de reuniones/capacitaciones y/o talleres de trabajo y solicitará las firmas para el siguiente paso. (ver anexo S)			20		
b) Se autoriza el adelanto para actividades de campo, continuar con el siguiente proceso, de lo contrario el jefe inmediato superior, ordenará cambios a la solicitud de autorización de adelanto de reuniones/capacitaciones o bien, no se autoriza el gasto y finaliza el proceso.		0			b) Se autoriza el adelanto para actividades de campo, continuar con el siguiente proceso, de lo contrario, el jefe inmediato superior, ordenará cambios o bien no se autoriza el gasto y finaliza el mismo.			0		
c) El empleado y/o consultor, entrega a la secretaria-contadora, el formulario de autorización de adelanto, con dos días de anticipación.	2				c) El empleado y/o consultor, entrega a la secretaria-contadora, el formulario de autorización de adelanto con un día de anticipación.		1			
d) La secretaria-contadora, iniciará el proceso de emisión del cheque, por el 90%, sobre el total solicitado.			10		d) La secretaria-contadora, iniciará el proceso de emisión del cheque, por el 90%, sobre el total solicitado.			5		
e) El empleado y/o consultor, liquida dentro de los dos días el adelanto de gastos para actividades, con la secretaria-contadora, adjuntará los respaldos contables establecidos y un cheque, no negociable a nombre de la Asociación AKÉBI, o en su defecto, en efectivo, por el monto correspondiente al excedente, si existiera.	2				e) El empleado y/o consultor, liquida el adelanto, un día después con la secretaria-contadora, y adjuntará los respaldos contables.		1			
f) En el caso de que AKÉBI, deba reembolso al empleado y/o consultor, por exceso de gastos, se hará cualquier día de la semana, con previa autorización del director y se exige la presentación de todas las facturas reembolsables y adjuntarse a la liquidación de los gastos de actividades.		1			f) En el caso que AKÉBI, deba reembolso al empleado y/o consultor, por exceso de gastos, debe solicitar autorización del director y adjuntarse los respaldos.			15		
g) La secretaria-contadora, inicia el proceso de emisión del cheque, a favor del empleado y/o consultor.			1		g) La secretaria-contadora, inicia el proceso de emisión del cheque a favor del empleado y/o consultor.			1		
	4	2	11	0			2	0	41	0
Tiempo aproximado: 4 días, 2 horas y 11 minutos					Tiempo aproximado: 2 días y 41 minutos					
Su frecuencia es de veintinueve veces al mes, según lo refleja el control de adelantos y liquidaciones										

FUENTE: elaboración propia

Anexo 9

Plan para el desarrollo de la práctica empresarial dirigida -PED -

5.1 Resultados esperados

- a) Documento que describe los valores de la asociación
- b) Sistema de quejas funcional, para la asociación y empleados
- c) Políticas que permiten mejorar la eficiencia de la administración interna
- d) Manual de normas y procedimientos que permiten orientar las tareas administrativas
- e) Reglamento interno que permite precisar y regular las normas de conducta
- f) Modelo de herramientas administrativas implementadas y otorgadas a las autoridades de la asociación

5.2 Desarrollo de la propuesta

Basado en la información que refleja el diagnóstico realizado en la asociación AKEBI, se propone mejorar la eficiencia en la gestión interna por medio de la elaboración de documentos que permitan a los directivos tomar decisiones acertadas y al personal, sentirse más y mejor identificado y apoyado dentro de la asociación.

Estos instrumentos fortalecerán y permitirán, a la administración interna de la asociación AKEBI, tomar decisiones correctas, eficientes y eficaces, guiar actos y comportamientos, derechos y obligaciones empleado-patrono, regulándolos a través de las normas, a las cuales deberán sujetarse, logrando así hacer eficiente la comunicación y la relación interna, lo cual fortalecerá la asociación.

5.3 Recursos necesarios

5.3.1 Físicos

Computadora portátil, impresora, regulador, entrevistas y cuestionarios aplicados, libros de administración, de mercadeo, de finanzas, tesis, internet, leyes laborales, documentos legales de la asociación, teléfono portátil, cañonera, extensión de energía, Cds. en blanco, dispositivos USB, un espacio de oficina, escritorio y silla secretarial.

5.3.2 Humanos

Personal de AKEBI, alumno, asesor y revisor asignados por la Universidad PANAMERICANA.

5.3.3 Financieros

Presupuesto para el desarrollo de la práctica empresarial dirigida -PED -

Tabla No. 24

No.	Cuentas	Número de meses efectivos	Costo por mes	Total
	Personal			
I	Alumno de PANAMERICANA	10	Q. 00.00	Q. 00.00
	Viáticos			
I	Alumno de PANAMERICANA	10	Q. 00.00	Q. 00.00
	Materiales			
I	Hojas, lapiceros, corrector, CDS, dispositivo USB y gastos varios.	10	Q. 75.00	Q. 750.00
	Comunicación			
I	Teléfono e internet	10	Q. 50.00	Q. 500.00
	Total del presupuesto			Q. 1,250.00

FUENTE: elaboración propia

5.4 Plan de acción, para el desarrollo de la práctica empresarial dirigida -PED-

Tabla No. 25

Objetivos	Actividades	Responsable	Fecha	Recursos necesarios			Resultados a obtener
				Físicos	Humanos	Financiero	
Establecer sesión de trabajo con el director, para definir y elaborar los valores que permitan guiar los actos y comportamiento de los empleados de la asociación	<p>Sesión de trabajo con el director de la asociación, para definir los valores</p> <p>Investigación bibliográfica del significado de valores, en internet y libros</p> <p>Sistematización de los resultados</p> <p>Aprobación por la UPANA, antes de presentarlo a las autoridades de la empresa</p> <p>Socialización de los resultados y validación de la propuesta</p> <p>Revisión técnica, por la tutora asignada</p>	Alumno de la universidad panamericana	Noviembre 2007, 2008, 2009 a 2010	Computadora, impresora y papel	Director de la asociación, y coordinador general	Q. 312.50	Escala de Valores definidos, que mejoran la conducta del personal de la institución.
Establecer un sistema de quejas,	Investigar en Internet y recurrir a bibliografías referentes al tema	Alumno de la	Noviembre	Computadora,	Director de la	Q. 312.50	Sistema adecuado de

<p>que permita a la asociación <i>kemow eta'manik</i> bilingüe intercultural, AKEBI, ser eficiente en la toma de decisiones</p>	<p>Elaboración del sistema</p> <p>Presentarlo al director de la Asociación AKEBI, para su revisión y aprobación</p> <p>Revisión técnica, por la tutora designada</p> <p>Socialización y presentación del documento</p>	<p>Universidad Panamericana</p>	<p>2007, 2008, 2009 a 2010</p>	<p>Internet</p> <p>Libros</p> <p>Impresora</p> <p>Papel</p> <p>Formulario de quejas</p>	<p>asociación, coordinador general, alumno y tutora de UPANA</p>		<p>quejas</p>
<p>Establecer las políticas que permitirán hacer eficiente la administración interna de la asociación <i>kemow eta'manik</i> bilingüe intercultural, AKEBI</p>	<p>Investigar en libros e internet para profundizar acerca de las políticas</p> <p>Entrevistas al coordinador, junta directiva y director de la Asociación AKEBI, para conocer sus expectativas sobre qué se necesita regular en la asociación</p> <p>Recopilar todas las políticas que ya están vigentes en la asociación</p> <p>Presentarlo al director de la</p>	<p>Alumno de la Universidad Panamericana</p>	<p>Noviembre 2007, 2008, 2009 a 2010</p>	<p>Computadora</p> <p>Impresora</p> <p>Papel</p>	<p>Director de la asociación, coordinador general, junta directiva, alumno y tutora de UPANA</p>	<p>Q.5.562.50</p>	<p>Manual de políticas de la Asociación AKEBI</p>

	Asociación AKEBI, para su revisión y aprobación						
	Revisión técnica, por la asesora designada						
	Socialización y presentación del documento a la Asociación AKEBI						
Elaborar el manual de normas y procedimientos para el mejoramiento de la administración interna de la asociación <i>kemow eta'manik</i> bilingüe intercultural, AKEBI	Investigación bibliográfica en libros e Internet Documentación de los procedimientos aplicados Elaboración de la propuesta del manual Presentar el manual al director y coordinador de la Asociación AKEBI Revisión técnica por la asesora designada Socializar el documento con la junta	Alumno de la Universidad Panamericana	Noviembre 2007, 2008, 2009 a 2010	Computadora, Impresora Papel	Director de la asociación, coordinador general, junta directiva, alumno y asesora de UPANA	Q.312.50	Manual de normas existentes

	directiva para su aprobación						
Elaborar el reglamento interno, permitirá precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar la asociación y sus trabajadores, haciendo eficiente la administración interna de la asociación <i>kemow eta'manik</i> bilingüe intercultural, AKEBI	<p>Identificación de las debilidades de la administración</p> <p>Sistematización de la información</p> <p>Investigación bibliográfica en internet y libros.</p> <p>Realización de entrevistas al director y coordinador, para documentar las diferentes normas que han regido al personal de la asociación</p> <p>Generación propuesta de reglamento</p> <p>Presentación de la propuesta para su revisión y aprobación a la Junta directiva, director y coordinador de la asociación</p> <p>Revisión técnica, por la asesora designada</p>	Alumno de la Universidad Panamericana	Noviembre 2007, 2008, 2009 a 2010	Computadora. Impresora Papel	Director de la asociación. coordinador general, junta directiva, alumno y asesora de UPANA	Q. 312.50	La Asociación AKEBI, cuenta con su reglamento interno

	Socialización del reglamento al personal de la Asociación AKEBI						
						TOTAL...	Q.1,250.00

FUENTE: Elaboración propia