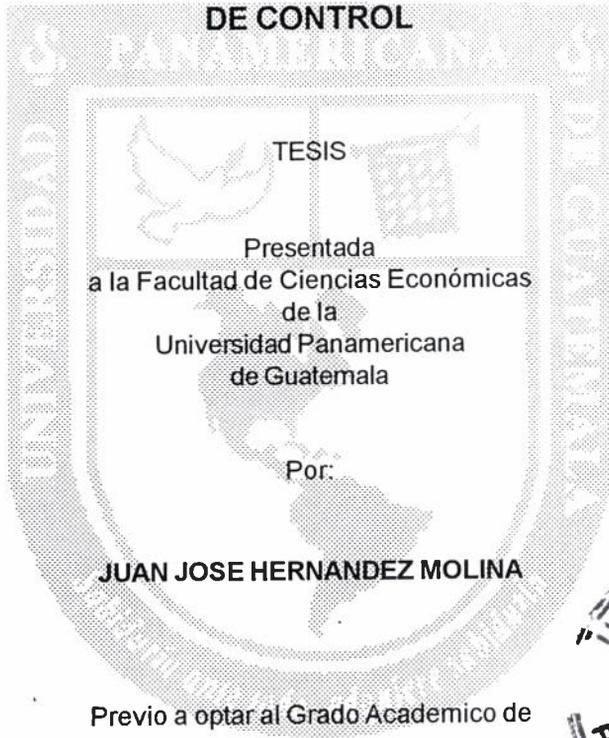


T-A3-04
H557

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION CORPORATIVA

**IMPLEMENTACION DE MANUALES
ADMINISTRATIVOS Y SU APOYO AL SISTEMA
DE CONTROL**



TESIS

Presentada
a la Facultad de Ciencias Económicas
de la
Universidad Panamericana
de Guatemala

Por:

JUAN JOSE HERNANDEZ MOLINA

Previo a optar al Grado Academico de

**MASTER
EN ADMINISTRACION CORPORATIVA**



Guatemala, julio de 2006

B. UPANA-I-5903-2006

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

“Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría”



AUTORIDADES

RECTOR

Ingeniero Abel Girón Arévalo

VICE-RECTORA ACADEMICA

Licenciada Alba de González

DECANO

Licenciado César A. Custodio Cóbar

SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD

Licenciado Edgar Alfonso Schiling

COORDINACION DE MAESTRIAS

Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Guatemala, 20 de marzo 2006

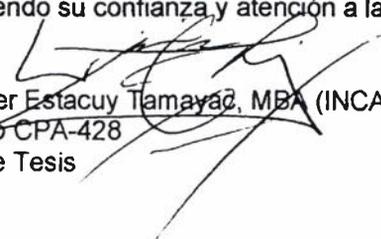
Licenciado Cesar Custodio
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Maestría en Administración Corporativa

Sr. Director:

Atentamente me dirijo a usted, para someter a su consideración el trabajo de tesis del Licenciado JUAN JOSE HERNANDEZ MOLINA, previo a obtener el título de Master en Administración Corporativa MSc.

El trabajo en mención se titula: "IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS Y SU APOYO AL SISTEMA DE CONTROL". Habiendo determinado que dicho trabajo cumple con lo establecido por la universidad y reconociendo la importancia del tema, doy mi respectiva autorización para que pase al proceso de revisión, agregando que lo encuentro completamente satisfactorio.

Agradeciendo su confianza y atención a la presente, atentamente,



Lic. Günter Estacuy Tamayo, MBA (INCAE)
Colegiado CPA-428
Asesor de Tesis

**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 Chatíos"**

No. Teléfono Of. 78303752

No. Teléfono Cel. 58910255

No. de Fax.

E-mail. rossanapinillos@yahoo.com.mx

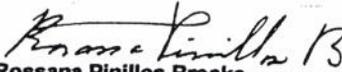
Guatemala, 14 de junio de 2006

**Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa
Universidad Panamericana
Ciudad**

Estimados señores:

En relación con el trabajo de revisión de estilo, de la tesis acerca del tema "Implementación de manuales administrativos y su apoyo al sistema de control" del estudiante **Juan José Hernández Molina**, camé A3-2003-60-20, de la carrera de Maestría en Administración Corporativa; informo que he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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


Rossana Pinillos Brocke

UNIVERSIDAD

Sabiduría Ante Todo,



PANAMERICANA

Adquiere Sabiduría

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax: 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:UPANA.C.C.E.E.014.-2006-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 10 DE JULIO 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Gunter Estacuy asesor, y Licenciada Rossana Pinillos revisora de la Tesis, titulada "IMPLEMENTACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS Y SU APOYO AL SISTEMA DE CONTROL". Presentada por el Licenciado Juan José Hernández Molina, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Master en Administración Corporativa.


Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por la oportunidad de vivir, por estar siempre en los momentos más difíciles y por ser la luz que ilumina mi camino.

A MI MADRE: Por ser un ejemplo de superación, por sus días de sufrimiento y por todo el amor que nos ha compartido.

A MI ESPOSA: Por brindarme su amor y apoyo en todo momento y por lo que juntos hemos logrado.

A MIS HIJOS: Por cuanto representan, todo mi amor y por ser ellos quienes motivan el esfuerzo de seguir adelante en mi vida.

A LA IGLESIA EPISCOPAL DE GUATEMALA: Por la confianza, la fe y sobre todo el apoyo brindado a lo largo de varios años. Reconociendo especialmente al Obispo Guerra y a todos mis compañeros de trabajo.

A LA UNIVERSIDAD: Por el conocimiento obtenido a lo largo de varios años y por brindar superación a muchos guatemaltecos.

A MIS AMIGOS: Por compartir tantos momentos especiales y luchar juntos por los ideales que nos propusimos. Especialmente por mi promoción en Maestría Administración Corporativa

CONTENDIO

Página

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. Marco teórico	
1.1 Antecedentes	2
1.2 Organización y estructura	3
1.3 Planificación de los manuales	10
1.4 Guía para el diseño de manuales	16
1.5 La informática en el diseño e implementación de manuales	27
2. Planteamiento del problema	
2.1. Objetivo general	32
2.2. Objetivos específicos	32
2.3. Variables	32
2.4. Alcances y límites	33
2.5. Aporte	33
3. Marco metodológico	
3.1. Sujetos	35
3.2. Instrumentos	35
3.3. Procedimiento	35
3.4. Diseño y metodología estadística	35
4. Presentación y Análisis de resultados	37
5. Discusión	41
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	
Manual de organización	49
Manual de procesos	57
Manual de funciones	73
Manual de control interno	80
Cuestionarios	89

RESUMEN

La implementación de procesos de control por medio de manuales administrativos a una institución religiosa, ha mostrado una variante importante en la manera que se desarrolla la administración desde un punto de vista mercantilista. Los manuales han sido todo un éxito desde el punto de vista del logro de sus objetivos; obteniendo cambios sustanciales en sus procesos internos y manteniendo la estructura actualizada con respecto a su crecimiento.

Este logro es resultado, de muchos factores que en forma natural y de manera propicia dieron lugar al avance del proyecto; la Iglesia Episcopal de Guatemala, como una institución religiosa que promulga la fe cristiana, ha logrado a lo largo de muchos años un crecimiento sostenido desde todos los puntos de vista; generando con ello la necesidad de una administración eficiente en sus procesos y a una descentralización de la misma.

Los colaboradores y clientes del proyecto han sido parte fundamental para obtener lo que se esperaba, debido a lo reducido del personal se logro abarcar a todos los puestos y áreas de la institución sin la utilización de muchas horas de trabajo así como recursos financieros; reduciendo con ello el desgaste en el trabajo y el rechazo al mismo. Por otro lado la aplicación de instrumentos como los cuestionarios en cada fase del proyecto, brindo una evaluación precisa de la manera que se desarrollaría el trabajo a lo largo de varios meses; dando oportunidad de medir y retroalimentar los procesos que se llevaron a cabo.

Finalmente, la preparación del proyecto desde la primera etapa de diseño hasta la implementación de los manuales, requirió de mucha información la cual se analizo detalladamente para poder elaborar un documento que integrara las nuevas tendencias de la administración y el tradicionalismo de la Iglesia Católica Anglicana. Sumado a esto podemos agregar que nada hubiera sido posible sin la aceptación generalizada de todos los involucrados en el proceso, desde los puestos altos, medios y bajos de acuerdo a la jerarquía de la Iglesia Episcopal de Guatemala.

El resultado concreto del proyecto de implementación, se observa a través de un mayor control de los procesos, mayor claridad en las funciones del personal, procedimientos establecidos, criterios en el manejo de fondos y sobre todo la documentación de las actividades que se desarrollan dentro de la Iglesia Episcopal de Guatemala.

La garantía del logro obtenido se basa en la constante actualización y revisión de los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de la Institución, así como evaluar las tendencias globalizadas de la administración en un mundo cambiante.

INTRODUCCIÓN

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos tienden a transformarse en rutinas que con el paso del tiempo se van modificando. La especialización como consecuencia de la división del trabajo hace necesario el uso de herramientas que establezcan los lineamientos para el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Los manuales administrativos representan una respuesta para ambas necesidades, a la vez que son de gran utilidad en la reducción de errores administrativos y en la observancia de las políticas de la institución, facilitan la capacitación de los empleados y proporcionan una mejor y más rápida inducción a nuevos puestos, entre otros.

La efectividad de los manuales administrativos se fundamenta en el análisis de cada proceso, actividad, función, tarea, etc. Este análisis permitirá la elaboración precisa de cada manual, logrando con ello, que el usuario encuentre una solución a sus problemas sin necesidad de consultar con los niveles superiores.

En Guatemala existe una serie de empresas que llevan acabo el diseño e implementación de manuales que ayudan en el logro de sus objetivos; sin embargo existe un sector que no los ha visto como prioritarios e indispensables, nos referimos a las ONG'S. En las últimas décadas, se ha registrado un alto incremento en este tipo de organizaciones, nacionales e internacionales, algunas directamente involucradas en el desarrollo de comunidades, otras en programas culturales y algunas en desarrollo urbano; además están las instituciones religiosas que han desempeñado una labor muy importante en nuestra sociedad ya que independientemente de la denominación religiosa, han forjado valores y principios que orientan el comportamiento humano, dentro de los distintos grupos sociales.

En Guatemala las instituciones religiosas se han multiplicado significativamente, debido en gran parte a nuestra propia cultura e identidad. Por ello, mientras exista un crecimiento progresivo de estas instituciones y una expansión de su estructura, habrá un mayor número de niveles en su organización jerárquica. Sin embargo, la ciencia administrativa no ha sido generosa con esta rama del quehacer humano, ya que la manifestación de sus logros y avances se ha centralizado en las empresas con fines de lucro dejando por un lado las instituciones no lucrativas.

Por ello el objetivo primordial de este trabajo es dar un panorama general de las bases para la elaboración de los manuales administrativos, así como una guía práctica para que puedan ser desarrollados, proporcionando una idea general que facilite su diseño e implementación.

1. Marco teórico

1.1 Antecedentes

Durante la década de los años setenta y ochenta en la efervescencia del proceso de guerra interna que vivió Guatemala, la economía nacional fue afectada directamente por una recesión que influyó directamente sobre la inversión, y la mediana y pequeña empresa; replegando el desarrollo y crecimiento de las mismas y limitando de cierta manera su eficiencia y eficacia, lo que las puso en desventaja con relación a las empresas transnacionales.

Derivado de este proceso interno, las pequeñas y medianas empresas se interesaron poco en la administración de sus beneficios y ventajas. La administración se hizo exclusiva de las empresas transnacionales que recibían, directamente de países desarrollados, sus políticas, procedimientos y orientación para la implementación de las nuevas corrientes administrativas logrando ser cada vez más eficientes, en comparación con las empresas nacionales.

A finales de los años noventa, la inversión y la confianza en la economía eran la clave del desarrollo, no solo en Guatemala si no en varios países en el ámbito mundial; esto propició el interés de organizaciones internacionales en establecer relaciones de apoyo y humanitarias en el territorio nacional la mayoría de ellas conocidas como ONG'S. La cooperación de organizaciones nacionales e internacionales es un complemento al esfuerzo interno y un mecanismo de apoyo técnico, financiero y político proporcionado por los países amigos, para que Guatemala alcance un desarrollo sostenido y sustentable en los escenarios económico, social, financiero, comercial, administrativo y del medio ambiente, dentro de una democracia participativa. Dentro de todos estos organismos sin fines de lucro, se encuentran las instituciones religiosas, que son un sector importantísimo en la vida de todos los guatemaltecos.

Desde principios de siglo y mucho antes, las instituciones religiosas han jugado un papel trascendental en la vida nacional, de gran influencia en el desarrollo de la historia; sin embargo, su desarrollo y crecimiento se debe al liderazgo que ejerce cada denominación religiosa y no tanto a la eficiencia en su administración eclesial o sus procesos internos.

Dentro de estas instituciones religiosas en Guatemala, se establece a mediados del siglo XIX la Iglesia Episcopal la cual formaba parte de la embajada Británica acreditada en nuestro país; quien atendía principalmente a los miembros diplomáticos. Para el año de 1967, la cámara de obispos de Estados Unidos decidió la creación de la diócesis misionera de Guatemala, con la finalidad de ser una iglesia nacional, ayudada con fondos provenientes de ese país. La Iglesia Episcopal de

Guatemala pertenece a la Iglesia Anglicana de la Región Central de América, que es a su vez parte de la comunión anglicana, una comunidad de ochenta millones de fieles alrededor del mundo que mantiene la tradición y doctrina del catolicismo primitivo, a la vez que proclama las verdades del evangelio.

La Iglesia Episcopal de Guatemala, desde su fundación, ha experimentado una expansión en su ministerio y un crecimiento de su estructura organizacional, producto de la actividad que desarrolla. Esto ha obligado a establecer algunos procesos y políticas, que orientan las actividades mismas de la Iglesia, sin que los mismos sean documentados.

1.2 Organización y estructura

Organización

Una organización es un grupo constituido deliberadamente en la búsqueda de objetivos específicos. Etimológicamente la palabra organización viene del griego *organon*, que significa instrumento (Reyes Ponce, Agustín Pág. 276). Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra organismo, este implica necesariamente: partes y funciones diversas, unidad funcional, coordinación y autoconstrucción.

Otro concepto que define con claridad a la organización, indica que la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La necesidad de organizarse de la sociedad se fundamenta en varias razones sociales: *Suplir las necesidades*, es evidente que ningún hombre puede bastarse a sí mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de varias organizaciones. *Permitir la comunicación de los valores*. Las personas no sólo se asocian con los demás en razón de sus debilidades y limitaciones, sino que también lo hacen para comunicar a los demás sus pensamientos, sus afectos, su amistad, etc. *Lograr la eficacia con la mayor eficiencia*, como se sabe, la eficacia consiste en lograr las metas u objetivos propuestos, pero es evidente que mientras mejor se organicen las personas, lograrán esas metas en mejores niveles y condiciones.

Principios de la organización

La organización, como resultado de una necesidad social, se guía por principios y fines que son reglas claras y precisas aplicables a cualquier institución.

Principio de la especialización, cuanto más se divide el trabajo, asignando a cada individuo una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Principio de la unidad de mando, para cada función debe existir un solo mando. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

Principio del equilibrio y autoridad-responsabilidad, debe precisar el grado de responsabilidad que corresponda a cada jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Principio del equilibrio y dirección-control, a cada grado de delegación deben corresponder los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. Se ha dicho que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte.

Principio de la definición de puestos, deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que correspondan a cada puesto, entendiendo por este la unidad de trabajo impersonal específico.

Estructura de las organizaciones en Guatemala

Generalmente las organizaciones con fines y sin fines de lucro en Guatemala, llevan un patrón formal e informal en su sistema organizacional. Aunque la organización formal no comprende el sistema organizacional total, constituye un marco general y delinea ciertas funciones prescritas y sus relaciones. La organización informal comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes, los cuales son vitales para el funcionamiento eficaz de la organización.

Será importante describir en qué consiste el sistema formal de una organización, debido a que representa la mayor fortaleza y debilidad en todo tipo de organización.

Estructuras formales

Una organización formal es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, la cual conducirá al logro eficaz del objetivo; en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos. Existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es dividido.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo dividido.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-persona.

Se puede entender mejor lo anterior a través de los siguientes razonamientos: a) el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias, b) la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido y c) el logro de los beneficios de la especialización.

Tipos tradicionales de Organización "González, Carlos. Tesis organización (1997) P. 36"

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan en los análisis de puestos. Estos tipos tradicionales de organización raramente se encuentran en su estado puro, esto es, dentro del modelo teórico que será presentado.

Organización lineal, constituye la forma estructural más simple y más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. La denominación lineal se debe a la existencia de líneas directas y únicas de autoridad entre el superior y los subordinados.

Organización simple y de responsabilidad, es una organización de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, toda vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas. Algunas características de la organización lineal son:

- a) Aspecto piramidal
- b) Líneas formales de comunicación
- c) Centralización de las decisiones

Organización funcional, es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa las tareas para cada puesto. Algunas características de la organización funcional son:

- a) Autoridad funcional o dividida
- b) Líneas directas de comunicación

- c) Descentralización de las decisiones
- d) Énfasis en la especialización

Organización línea-staff, este tipo de organización es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Buscan incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan de tipo jerárquico – consultivo. La organización de línea-staff posee las características de tipo lineal y las de tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo. En esta organización, existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados. Algunas características de esta organización son:

- a) Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional
- b) Coexistencia entre las líneas formales de comunicación
- c) Separación entre órganos operacionales y órganos de apoyo
- d) Jerarquía versus especialización

Modelos de estructuras organizacionales

En términos generales un "modelo" es la representación de alguna cosa, en el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica. Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, los cuales consisten en hojas, donde cada puesto es representado por cuadros de un mismo tamaño, unidos por líneas horizontales y verticales que enlazan los distintos puestos, representando estas últimas los canales de autoridad y responsabilidad.

¿Para qué sirve un organigrama? La respuesta es sencilla, los organigramas revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la relación que existe entre los diversos puestos y otra información, que contribuyen a representar de mejor manera la estructura organizacional. Como todo instrumento, posee una serie de requisitos para incrementar los beneficios de su aplicación, en la medida que va desarrollándose. Entre algunos de estos requisitos se puede enumerar los siguientes:

- a) Los organigramas deben ser claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de puestos.

- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente los nombres de empleados, los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. En el caso que así fuera, deben tener una revisión y supervisión constante, debido a la rotación de personal.
- c) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de la organización. Es preferible que se use un modelo resumido de toda la organización y luego en hojas separadas la integración de las distintas áreas o departamentos.

Clases de organigramas "Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna (1995), p.301"

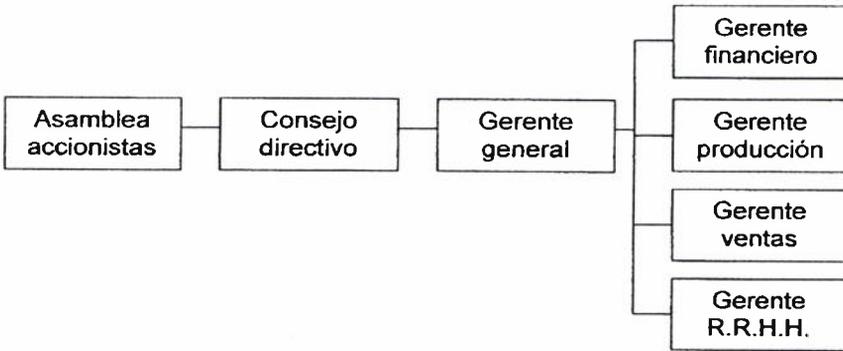
La clasificación de los organigramas difiere mucho entre los distintos autores y depende de los beneficios que le pueden dar a la organización, sin embargo existe una clasificación en común y más utilizada por las empresas guatemaltecas.

Organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro, se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente. Sus ventajas son muchas, pero la principal es ser una las más usadas y por lo mismo, fácilmente comprendidas, a la vez indican en forma objetiva la jerarquía del personal. Sin embargo, debe tenerse mucho cuidado en su creación ya que, por lo general, después de algunos niveles es difícil indicar los puestos inferiores, requiriendo de mucho espacio hacia abajo diseñando una figura muchas veces confusa (efecto de triangulación). Para una mejor interpretación de esta herramienta, se presenta el siguiente ejemplo gráfico del mismo:



- Fuente: Organigrama vertical simplificado Iglesia Episcopal de Guatemala año 2005.

Organigramas horizontales, representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y colocando los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. Entre su ventajas se puede mencionar que siguen la forma normal en que se acostumbra leer (izquierda a derecha), disminuyen el efecto de triangulación y sobre todo indican de mejor manera los niveles por donde pasa la autoridad. Sin embargo son poco utilizados por las instituciones y organismos en Guatemala. Un ejemplo de este tipo, es el siguiente:



* Fuente: Organigrama resumido horizontal empresa mercantil en Guatemala.

Terminología en el diseño de manuales

Con el objeto de obtener una mayor claridad en el diseño de manuales, es importante conocer la terminología utilizada; en este apartado analizaremos los conceptos más usados en su diseño e implementación:

- a) **Administración centralizada y descentralizada.** “Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna (1995) P. 312”. La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a estos el mayor número posible de decisiones; en Guatemala es común observar, principalmente en las instituciones religiosas, este tipo de administración, donde los pastores, obispos o sacerdotes tienen la responsabilidad de dirigir, coordinar y llevar a cabo todos los planes y delegar únicamente en otras personas actividades rutinarias que no involucren toma de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles, esto es más que una corriente o tendencia empresarial, es una necesidad real que tienen las empresas de poder flexibilizar y aplanar su estructura organizacional ya que cuando existe una

descentralización de la autoridad-responsabilidad en los empleados; es más sencilla la toma de decisiones; con mayor frecuencia en las grandes y medianas empresas, instituciones y organismos con varias áreas y departamentos que hacen difícil una comunicación efectiva desde los puestos altos, medios y bajos.

- b) **Funciones** "González Monroy, Héctor. Manuales administrativos P.12", representan las acciones realizadas por la organización, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la misma para alcanzar sus fines. En este caso las funciones dentro de las Instituciones religiosas son necesariamente las actividades administrativas y pastorales que desempeñan sus miembros.
- c) **Las actividades** "González Monroy, Héctor. Manuales administrativos P.13", son la cantidad de trabajo específico, que debe realizar una persona para cumplir una o varias funciones, en otras palabras es el conjunto de tareas que desempeña un miembro de la institución para realizar su trabajo.
- d) **Obligaciones y deberes** "González Monroy, Héctor. Manuales administrativos Pág.13", debemos entender estos términos como las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la Institución.
- e) **Las responsabilidades** se define la responsabilidad como la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados, las responsabilidades se describen en los manuales de organización; los propios directivos deben participar en ello, comenzando por formular sus propias responsabilidades, para contribuir de esta manera en el equilibrio de la jerarquía y la disciplina.
- f) **La autoridad** es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes. Este derecho se ve representado en los modelos de estructuras organizacionales formales, es decir la autoridad moral. En conclusión, la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base a la jerarquía que posee un puesto superior, obediencia y respeto en el cumplimiento de las actividades que le sean asignadas; esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo; en cambio la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales (asesores, líderes, etc.).
- g) **La división del trabajo** "Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna (1995) P. 312", la división del trabajo data desde la historia del hombre mismo, pues ya en las primeras

formas de agrupación se daba la distribución de tareas en la familia, la tribu, y en los primeros pueblos, así pues, el hombre ha comprendido que la organización de los grupos se basa en la división del trabajo. Los grupos de personas que trabajan juntas en forma participativa y coordinada logran mejores resultados en la obtención de sus objetivos, a esto se le conoce como "sinergia". Podemos definir la división del trabajo como la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo. La representación gráfica de la división en el trabajo (organigramas) permite visualizar el grado de especialización de las áreas de la organización.

1.3 Planificación de los manuales administrativos

Definiciones y objetivos "González, Héctor. Manuales Administrativos. P. Web"

Un manual administrativo es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, que serán cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

Por otro lado, los manuales son considerados como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

Otros autores lo conceptualizan, como una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

En forma general la planificación de los manuales se suscribe al logro de un control adecuado en los procesos y funciones que llevan acabo las personas en los puestos de trabajo, logrando mayor eficiencia en el proceso de integración administrativa. Otros objetivos importantes son: la creación de un documento que pueda orientar a los futuros empleados en el proceso de inducción para alcanzar mejores resultados a corto plazo; representar con claridad la autoridad-responsabilidad que depende de su puesto así como la relación con otros puestos de trabajo; y proveer las herramientas necesarias a la organización para facilitar la transición o cambios dentro de la misma, sin afectar sus actividades.

Los manuales administrativos presentan en su diseño una diversidad de características, y formas, que difiere de acuerdo al analista y sobre todo a la necesidad de presentar en forma estructurada

todos los aspectos importantes en su creación. Sin embargo se trata de respetar elementos básicos en la presentación de los mismos. Para el logro de mejores resultados, se sugerirá una serie de elementos que pueden ser de utilidad en el desarrollo e implementación de estas herramientas administrativas.

Planeación y proceso de elaboración

La primera etapa en el diseño de manuales, inicia con una adecuada planeación, por lo que será importante que se tomen en cuenta los siguientes elementos:

- a) Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas en que se integre la institución.
- b) Los valores en que se encuentra fundada la institución.
- c) Definición de los procesos, funciones y actividades que se llevan dentro de la institución.
- d) Diagnóstico situacional, en sus principales componentes; personal, finanzas, organización y métodos.

El conocimiento de estos puntos permitirá desarrollar un plan de implementación adecuado y acorde con la situación que guarda el organismo; por lo que el siguiente paso en la planeación será, el programa de trabajo, en el que se realizan estimaciones de tiempo; se puede sugerir para el logro de mejores resultados el siguiente proceso:

- a) Dividir la elaboración del manual en etapas bien definidas y en tramos cortos de tiempo;
- b) determinar la secuencia de dichas etapas dentro de cada documento;
- c) estructurar por medio de flujogramas la secuencia y procesos llevados a cabo;
- d) estimar el tiempo necesario para cada actividad, así como la unidad de medida de tiempo a usar (día, mes, etc.); y
- e) estimar el tiempo total para la elaboración del manual.

Es imprescindible una planeación cuidadosa, si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos. En el cuadro No.

1 se presenta una programación del plan de elaboración del manual de organización, el cual permitirá estimar el tiempo y los recursos necesarios para su elaboración.

	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Recolección de información: Elaboración de oficios dirigidos a los funcionarios. Preparación de formularios para registrar la información.												
2	Esquematzación del manual: Preparar el contenido del manual.												
3	Redacción: Redactar el borrador de los manuales. Incluye elaborar gráficas y formatos.												
4	Aprobación: Revisión por parte del responsable del manual (correcciones).												
5	Revisión final:												
6	Impresión y encuadernación del contenido del manual.												
7	Distribución y control. Registro de los departamentos que tienen manual.												

- Cuadro N. 1: Fuente: Programación manual de organización, "Héctor González Monroy. Manuales administrativos. P Web". El cuadro no es representativo de la creación de un manual, es únicamente un ejemplo que ayuda al lector a diseñar el propio, de acuerdo a sus necesidades.

Recopilación y procesamiento de la información

La elaboración del manual se inicia con la recopilación de información, entre la que destaca: manual de organización anterior, circulares, oficios y memoranda; donde se instruya sobre asuntos de organización (funciones, líneas de autoridad, nombramientos, etc.), organigramas existentes y normatividad actual (leyes, reglamentos, Instructivos, etc.). Esta información debe ser ordenada,

clasificada, evaluada, analizada y depurada con el fin de establecer cuál servirá para el manual, tomando en cuenta la uniformidad tanto en la terminología como en la presentación.

Asimismo, con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales. Es importante que los niveles jerárquicamente más altos estén convencidos, de los beneficios que traerá la implementación de estas herramientas, ya que es allí donde se inicia el verdadero proceso de diseño. La recopilación de información se podrá efectuar mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

Mediante la investigación documental se obtendrá escritos, gráficas, leyes, instructivos, reportes, etc., que permitan conocer más a fondo la unidad administrativa y a la vez faciliten el diseño del manual. La observación es otro medio de obtener información para elaborar un manual, es importante que el analista, tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información de cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que se obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, previamente diseñadas. Las entrevistas permitirán conocer información específica de un gran número de personas; además proporcionarán información relacionada con la estructura y la opinión de las personas que realizan las actividades. La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de la información, son los siguientes:

- a) Depuración,
- b) clasificación y
- c) análisis.

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio y los diferentes intereses dentro de las estructuras impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa. Para la integración de cada manual es importante informar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se establezca y mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

Redacción del manual

Debe revisarse cuidadosamente la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a qué personas va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso o frecuencia de consulta, etc. Es recomendable establecer un periodo de tiempo suficiente para le

redacción del manual, permitiendo con ello que el analista trabaje sin presión; en la medida de lo posible, si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un especialista en corrección de estilo, quien se encargue de la revisión final de la redacción de los manuales, permitiendo con ello un lenguaje sencillo, claro, preciso y comprensible.

Un apoyo importante para la redacción o contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráficas más comunes son:

- a) Organigramas
- b) Diagramas de flujo
- c) Cuadros de distribución

Un manual administrativo, cumple con su objetivo básico, de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son:

- a) Facilidad de lectura o consulta;
- b) que permita hacer referencias rápidas y precisas; y
- c) proporcionar confianza por su apariencia y orden.

Es recomendable usar hojas intercambiables a fin de facilitar su revisión y actualización, así también usar numeración consecutiva, estilo de letra uniforme, márgenes acorde al empastado del documento y utilización uniforme de sangría. En el formato de los manuales es importante el uso del encabezado de páginas, donde se registra la información básica que permite al usuario consultas rápidas.

Revisión y aprobación del manual

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- a) Revisión justa y objetiva del material;
- b) proporcionar críticas específicas y constructivas;
- c) revisar en detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado; y
- d) evitar cambios sólo por gusto personal.

Posteriormente a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa a cargo del analista y directivos de la empresa, quienes al final son responsables de la aprobación de los manuales.

Las formas más comunes para la aprobación, es la firma de un directivo de alta jerarquía en cada una de las hojas. La aprobación como punto final en la elaboración de los manuales administrativos, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales. En esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución, llevando a cabo un control estricto, de a quiénes se deba asignar un ejemplar, es decir sólo a los usuarios de cada manual, siendo solamente la gerencia general o dirección, quien deba tener un ejemplar de todos los manuales. Es importante establecer procedimientos que permitan la conservación y retención de los manuales administrativos, debido a las siguientes razones:

- a) Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso, datos que servirían a la competencia.
- b) Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.

Por lo anterior se recomienda llevar un control de distribución de manuales, que consiste en una relación ordenada de los tenedores de manuales, este control deberá ser de uso del área de personal, para que en su momento, pueda utilizarse en la administración del recurso humano.

Actualización del manual

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones. Se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarla cada seis meses.

Planear las actualizaciones permite a los organismos un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones o áreas se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones; cuando existen cambios, adiciones o supresiones en alguna sección se analizan y se efectúan, en caso de ser procedentes, dentro del período programado para esta sección. Es necesario llevar un registro de cada cambio o modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios sobre estos para un mejor manejo de la información.

1.4 Guía para el diseño de manuales administrativos

Como en toda guía, la existencia de aspectos generales van inmerso en el documento, por ejemplo: la portada, el índice, la introducción, el marco legal, etc. por ello se hace necesario que para el diseño y elaboración de cualquier manual se conserven estos elementos que se ponen a disposición del responsable de su creación, dejando a su discreción la inclusión o ampliación de los mismos.

Elementos comunes de los manuales

1. La portada, debe contener la identificación del manual, mediante la cual el usuario distinga el tipo de manual, la fecha de elaboración, el responsable de su creación, nombre de la organización, logotipo y siglas del área que desarrolló el documento. Se pueden incluir otros aspectos que la empresa considere necesarios, sin embargo es recomendable que la presentación del manual invite al lector a interesarse en el tema y el incluir demasiados datos en la portada provoca una reacción contraria.
2. El índice, debe mostrar en forma rápida el contenido del manual, así como su ubicación por el número de página.
3. La introducción, debe ser breve y concisa, de manera que permita al lector un panorama general del contenido del manual, mediante una explicación sobre su ámbito de aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará y sus propósitos; además debe incluir un breve mensaje, y la autorización del gerente o director de la unidad administrativa.
4. Los antecedentes, es importante resaltar los antecedentes de la organización, desde su fundación, primeros comienzos, capital que la conforma, representación legal, actividad principal y datos que den a conocer al lector sobre qué tipo de institución se está tratando.
5. La definición del manual, los manuales deben comenzar por una breve descripción de lo que significa para la organización esta valiosa herramienta, no debe ser mayor de media página para evitar la redundancia.
6. El marco legal, este punto se refiere a los estatutos o constitución de la organización de acuerdo con la ley vigente, se debe mencionar el acta constitutiva de funcionamiento y representación legal.

7. La misión, una declaración de la misión es un párrafo introductorio, permite que el lector sepa a dónde va el autor y también demuestra que el autor sabe a dónde va. Del mismo modo, una declaración de la misión debe comunicar la esencia de una organización, resume el qué, el cómo y el por qué del trabajo de la misma, de manera adicional describe típicamente a una organización en los términos siguientes:
- a. Propósito: el porqué de la existencia de la organización y qué es lo que intenta lograr.
 - b. Operación: el método principal o la actividad a través de la cual la organización trabaja para lograr este propósito.
 - c. Valores: los principios o creencias que guían a los miembros de una organización en la medida que persiguen el propósito de la organización.
8. La visión, es un modelo mental de un estado futuro, construido sobre especulaciones plausibles y suposiciones razonables, influenciadas por nuestros propios juicios acerca de lo que es posible y valioso.

Con las declaraciones de la misión y de la visión, una organización sabe lo que está haciendo, por qué lo está haciendo y qué es lo que espera lograr. Es posible que los departamentos o áreas que conforman la organización tengan una propia misión y visión; sin embargo, ésta no tiene que ser distinta de la organizacional sino más bien debe fortalecerla.

9. Los valores, son abstractos y subjetivos, representan la creencia en la cultura organizacional, estos son fundamentales en el momento de llevar a cabo los planes y objetivos de la institución.
10. Los objetivos, convierten a la misión en algo específico, definen qué, quién y cuándo, deben ser alcanzables, deben ser medibles y flexibles a la vez. Los manuales representan estos objetivos, realmente es pasar de la teoría a la práctica ya que esta herramienta busca juntamente con otros objetivos el desarrollo de la organización por medio del control.
11. Justificación, es necesario que se establezca el porque de la creación de este documento, si se trata de una implementación por carecer de ellos, si se trata de una

actualización, de modificaciones al diseño, todos aquellos aspectos que aclaren y justifiquen el procedimiento.

12. El alcance, debe definirse con claridad y exactitud, si el manual está dirigido a un área específica de la Organización o a toda ella; ya que el lector podrá saber sus limitaciones conforme lea y analice el documento.
13. El encabezado, es importante hacer el encabezado de página, que es una zona demarcada en la parte superior de cada página, contiene información básica (título del manual, páginas, nombre de la Iglesia, revisión, etc.).

LOGO	Area administrativa	Vigencia dd / mm / aa	Revisión Dd / mm / aa	Hoja <u> X </u> De <u> X </u>
	ELABORADO:		TIPO DE MANUAL	
	NOMBRE ORGANIZACIÓN:			

14. El pie de página, se anota, de acuerdo con el nivel superior inmediato o la jerarquía más alta de la organización, la autorización por medio de la firma del oficial encargado de velar por el cumplimiento y desarrollo de este documento en toda la organización. Esta parte es importante en el proceso ya que valida cada página en original y da un gran respaldo al documento para todas las áreas. En este pie de página se incluye la fecha de diseño del documento.
- Firma Obispo: Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
15. Recomendaciones, estas pueden ser sobre la estructura misma de la organización hasta la forma de interpretación o mejor provecho del manual como tal. Deben ser claras y precisas.
16. Glosario, la terminología es importante para el entendimiento de la información, por ello se hace necesario que se dedique tiempo a la definición de los conceptos poco comprensibles.
17. Anexos, dentro del desarrollo del manual debe evitarse en lo posible el ingreso de información que no sea relevante, la inclusión de graficas o flujogramas que no generan o

aportan al documento. Por ello se hace referencia a esta parte del manual, como el lugar idóneo para incluirlas.

18. Bibliografía, el derecho de autor, como la manifestación del respeto a la propiedad intelectual debe ser un elemento importante del manual, reconociendo el aporte de autores al documento.

1.5 Guía para el diseño de manuales

Manual de organización

Antes de iniciar con la elaboración de un manual de organización, se debe determinar el ámbito de aplicación del manual (general, para toda la organización; específico, para un área determinada), situación que se establece mediante un diagnóstico situacional, en el que se tratará de precisar:

- a) El grado de organización existente (existencia de manual);
- b) el número de puestos y niveles jerárquicos;
- c) objetivos generales y específicos;
- d) funciones y responsabilidades;
- e) perfil laboral sugerido, etcétera.

Este diagnóstico se presenta en forma de reporte; en él se debe detallar, en la medida de lo posible, los puntos antes descritos, así como las alternativas de solución sugeridas por el analista o área encargada de la elaboración del manual (organización y métodos, modernización administrativa, métodos, procedimientos, etc.). Debe dirigirse al máximo nivel jerárquico existente dentro de la empresa (director general, gerente general, consejo de administración, consejo de accionistas, etc.), quienes tomarán la decisión sobre la implementación del manual.

Para tener una mejor visión de cómo se desarrolla el presente manual de organización, se tomará una base uniforme que se aplicará como se ha indicado, a la Iglesia Episcopal de Guatemala. Se partirá de la siguiente manera:

1. Organigrama principal de la estructura, luego del desarrollo de los elementos comunes del manual de organización, se procede al desarrollo del organigrama de la estructura.

Para ello se define la posición de cada unidad administrativa, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación y líneas de autoridad y asesoría. Es importante que la organización presente en forma objetiva toda su estructura (de acuerdo con la

clase de organigrama elegido) resaltando los departamentos y áreas importantes para que posteriormente a este diseño, conforme se profundice el manual, se puedan ir desarrollando más ampliamente los puestos correspondiente a cada área.

2. Desarrollo de áreas / departamentos, luego del desarrollo de la parte introductoria y descriptiva del manual de organización y de definir la estructura organizacional, se procede al desarrollo de cada área o departamento, incluyendo en el documento los organigramas con mayor detalle y algunos elementos que intervienen en el proceso:

Definición del área, se redacta una pequeña definición del trabajo que lleva acabo cada departamento dentro de la organización, así como los puestos que lo integran.

Misión, como se ha mencionado en el desarrollo de la presente guía, la misión no es única de la organización; existe en cada área una misión que debe establecerse, desarrollarse y ejecutarse, alineada por supuesto con la misión organizacional. Esto quiere decir que la suma de todas las misiones departamentales debe dar como resultado el cumplimiento de la misión organizacional.

Objetivos, tan importante es tener un misión dentro de la organización, como claros sus objetivos, por ello es que cada departamento/área debe contar con objetivos definidos.

Relaciones departamentales, se detalla las relaciones directas que tiene con otros departamentos para desarrollar su trabajo dentro de la organización, sin mencionar nombres de empleados, únicamente puestos.

Funciones, finalmente debe describirse de forma breve y concisa, cada una de las funciones departamentales, priorizando en forma descendente desde las funciones principales a las generales, sin entrar en detalle. Únicamente anotando cada función tal cual, se desarrollo en la organización. Es importante representar la parte o segmento del organigrama que se analiza dentro del manual, ya que gráficamente se identifica mejor la relación de esta área de trabajo con otras a su alrededor.

Manual de procedimientos

Al igual que en la elaboración del manual de organización, el primer paso es la realización de un diagnóstico situacional, con variantes en los puntos por establecer, ya que ambos manuales son de naturaleza diferente. Los puntos más importantes son:

- a) Procedimientos administrativos establecidos
- b) Actividades desarrolladas para cada procedimiento administrativo
- c) Estructura organizacional del área en que se aplicará el manual
- d) Ámbito de aplicación (general o específico)

Debe ser enviado, a manera de reporte, a los niveles directivos, para su análisis y aprobación. Así mismo debe elaborarse el plan de trabajo para la instrumentación del manual de procedimientos, el mismo formato del manual de organización es aplicable a éste, por lo que solo se hará mención.

Una vez terminada la etapa de planeación en el proceso de elaboración del manual de procedimientos, se procederá a la recopilación de la información:

- a) Manuales de procedimientos anteriores (si existieran);
- b) circulares, oficios o memoranda; donde se precise la forma de desarrollar actividades o tareas;
- c) normatividad existente (leyes, reglamentos, instructivos, etc.);
- d) formatos utilizados en el desarrollo de procedimientos;
- e) información obtenida a través de cuestionarios;
- f) Información obtenida a través de la observación.
- g) funciones y obligaciones del área de aplicación del manual de procedimientos; y
- h) políticas y puntos de control existentes para el desarrollo de las actividades del área.

Después de analizada, clasificada y depurada, se puede determinar qué información es utilizable para el manual de procedimientos. Siguiendo con planteamiento del contenido del manual de organización, el contenido del manual de procedimientos será como sigue

1. Simbología de los procesos, el manual de procesos necesita del auxilio de diagramas de flujos o flujogramas, esto con el objeto de representar la actividad por medio de figuras definidas. Para ello es importante que antes de entrar de lleno a desarrollar los procesos, el lector conozca bien qué representa cada una de estas figuras.
2. Desarrollo de los procesos, luego del desarrollo de la parte introductoria y descriptiva del manual de organización y de definir la simbología de los procesos, se procede a desarrollar cada una de las actividades, con la ayuda de la siguiente propuesta de información:

Titulo del proceso, se debe identificar el proceso que se lleva a cabo (preferible con mayúscula). El título que caracteriza el proceso debe ser claro y conciso, evitando toda clase de ambigüedad.

Requisitos, los requisitos se refieren a la utilización o solicitud de documentación necesaria para la elaboración del proceso, es decir formularios, hojas de solicitud, documentos personales, cheques, etc.

Número de proceso, se identifica en forma lógica, ordenada, la cantidad de procesos que deben desarrollarse para cumplir la actividad.

Procesos, los procedimientos, consisten en la descripción de la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa, así como su representación gráfica por medio de diagramas de flujo. En ellos se establece las políticas de observancia obligatoria para el desarrollo de las funciones. Debe procurarse no extenderse en la descripción del proceso mismo y a la vez encadenar uno con otro, es decir que la salida de un proceso signifique la entrada para otro.

Responsable, identifica a quién ejecuta o lleva adelante el proceso, aquí se exige el nombre o título de puesto, por ningún motivo se debe permitir que se anote el nombre de la persona.

Duración, este proceso es importante para las organizaciones de servicio, en las que el tiempo en que se desarrolla una actividad es la clave del éxito; sin embargo, en el caso de algunas otras empresas puede utilizarse este proceso como variable de comparación.

Manual de funciones

El manual de funciones es una herramienta administrativa, utilizada para diseñar la estructura de los puestos de trabajo, identificando la autoridad, la responsabilidad y la relación entre los niveles de la organización. Sigue el mismo diseño de los manuales anteriores. Es necesario continuar con el proceso existente, en cuanto a la planeación y diseño del manual, tomando en cuenta, los siguientes aspectos:

- a) Líneas de autoridad/responsabilidad;
- b) relaciones entre los puestos de trabajo;
- c) líneas de comunicación formal o informal;
- d) ámbito de aplicación (general o específico).

De igual forma debe ser enviado, en forma de reporte, a los niveles directivos, para su análisis y aprobación. También es necesario elaborar el plan de trabajo para la instrumentación del manual

de funciones. Una vez terminada la etapa de planeación en el proceso de elaboración del manual, se procederá a la recopilación de información.

Es importante mencionar que dentro de los elementos comunes del manual, en la parte de encabezado se sustituirá el título de área por el de puesto.

1. Desarrollo de puestos, luego del desarrollo de la parte introductoria y descriptiva del manual de funciones, se procede a desarrollar cada uno de los puestos, con la ayuda de la siguiente propuesta de información:

Formato de identificación del puesto, a dos columnas se desarrollaran los datos principales del puesto tomando como base los siguientes datos:

Título del puesto	Nombre con que se conoce el puesto.
Área de trabajo	Es el lugar donde está ubicado el puesto, por ejemplo ventas, compras, bodega, recepción, etc.
Ubicación administrativa	Es el lugar que ocupa en el organigrama, de la organización.
Inmediato superior	Jefe inmediato o encargado de darle ordenes.
Sustituirá	Si existe la posibilidad de hacer el trabajo de otros puestos de trabajo.
Lo sustituirá	Si existe la posibilidad de ser sustituido por otros puestos de trabajo.
Subalternos	Bajo la línea de autoridad, de cuántos puestos es responsable de dirigir y coordinar.

Descripción del puesto, en esta parte del manual de funciones se proporciona, en forma resumida, cuál es la función u objetivo del puesto que se está evaluando, sin entrar en ningún tipo de detalle. Básicamente sirve para comprender qué representa el puesto dentro de la organización.

Atribuciones del puesto, luego de la descripción del puesto en la parte de sus atribuciones, se enumera en detalle en qué consisten las actividades o funciones que lleva a cabo el empleado. Es importante, en este proceso tener la apreciación del empleado y del jefe inmediato de éste.

En ocasiones existen pequeñas o significativas diferencias de lo que el empleado cree que debe hacer y lo que el jefe quiere que él haga. En la medida de lo posible se deben conciliar estas diferencias y dejar claramente establecido en el documento la verdadera naturaleza del puesto, por eso es importante la entrevista y cuestionario en el desarrollo de estos manuales.

Relaciones de trabajo, en este punto del manual se da por entendido, aquellos puestos de trabajo, que tienen relación o influyen en las actividades del puesto que se esté desarrollando. En toda organización siempre existe una relación de puestos, por ejemplo un auxiliar de contabilidad depende del contador general para realizar su trabajo, el gerente financiero necesita los informes financieros proporcionados por el contador general para un análisis de la situación de la empresa.

Autoridad / responsabilidad del puesto, la autoridad que se tiene sobre otros puestos inferiores a su cargo. Es importante que se identifique el departamento y dentro de éste, todos los puestos en los que ejerce la autoridad para desarrollar su trabajo. En el caso de responsabilidad, se refiere a puestos con un nivel de jerarquía superior quienes ejercen autoridad sobre el puesto evaluado.

Requisitos mínimos exigibles, los que la organización declare necesarios para la contratación de un puesto similar en caso de ausencia parcial o total. Sin embargo es importante tener en cuenta que los requisitos deben ser acordes con el puesto de trabajo, así como los beneficios que se obtienen por desarrollar estas actividades. Dentro de las áreas posibles a evaluar se sugieren:

- a) Educativos, cuáles son las necesidades mínimas u óptimas de estudios, que se requieren para desarrollar el puesto de trabajo.
- b) Experiencia, la cantidad de años comprobables que el aspirante ha tenido desarrollando un trabajo similar al puesto de trabajo.
- c) Habilidades y destrezas, si adicional a los estudios se cree necesario algún otro conocimiento que tenga que ver en el puesto de trabajo. Por ejemplo, para el puesto de Gerente Financiero, es necesario que se comunique con personas de otros países y por ello importante el dominio del idioma inglés.

- d) Otros requisitos, se anotan todos aquellos requisitos, que no tengan que ver con los anteriores, es común que en las organizaciones anoten requisitos subjetivos como: honrado, de buenas costumbres, una buena presentación y otros, que será al final una opinión de quien evalué dichas apreciaciones.

Manual de control interno

El control interno puede ser definido como los distintos procedimientos adoptados por una organización para proteger los activos, verificar la confiabilidad de sus procedimientos y asegurar el cumplimiento de las políticas administrativas. La adopción de esta herramienta permite cerrar el círculo, que el manual de organización, procesos y funciones han desarrollado, ya que acentúa los controles que requiere la organización para que los puestos, realicen de mejor manera sus funciones y para que los procesos se realicen con mayor transparencia y control.

Después que la información ha sido recopilada, analizada, clasificada y depurada, se puede determinar qué datos son utilizables para el manual de control interno. Ya hecho esto se puede continuar con el proceso de diseño:

En los elementos comunes del manual se sugiere que en la parte del formato de encabezado se agregue una línea para registrar el control que se desarrolla.

Elementos de un sistema de control "González, Jose. Manual de métodos y procedimientos administrativos. P 106"

Un control contable interno eficaz se logra a través de un sistema integrado de personas, registros y procedimientos. Los elementos claves de un sistema eficaz son los siguientes:

El entorno de control, el personal administrativo y de programas debe comprender la importancia y la filosofía detrás del control contable interno antes de poder instaurar un sistema eficaz. Si un sistema de control no refleja los requerimientos de control, o si los procedimientos de control se ejecutan de manera inadecuada, una administración eficaz puede llegar a ser imposible y los objetivos de la organización pueden ser inalcanzables.

La participación de los directores y la gerencia superior, los sistemas de control son más eficaces si los directores y la gerencia que autorizan los programas y ejecutan transacciones participan en la administración cotidiana de la organización.



Los objetivos de control, se deberían establecer objetivos generales de control contable interno para la organización, así como a cada una de las áreas de operación individual. En general, los objetivos de control interno incluyen el control sobre la autorización y el registro de las transacciones, el acceso a los activos y la responsabilidad con respecto a los mismos.

La estructura organizativa y los controles gerenciales, la estructura organizativa y los controles gerenciales deberían facilitar el establecimiento de objetivos de control y la ejecución de procedimientos de control. Esto mediante una línea de autoridad clara, definición de responsabilidad y sobre todo una autoridad que corresponda a la responsabilidad.

Las políticas claves y los manuales de procedimientos, las políticas operacionales de una organización y los procedimientos se deberían comunicar de manera clara. Estas políticas y procedimientos deben ser accesibles de manera expedita al personal apropiado y servir como fuente principal de referencia para resolver cuestiones operacionales. A menudo, una comunicación eficaz se logra al recopilar y codificar las políticas y procedimientos en manuales de referencia.

La separación de funciones, la separación de funciones es un sistema coordinado de frenos y equilibrios en el que diferentes personas realizan las tareas necesarias para completar un proceso, dos o más personas trabajan en equipo, o bien las transacciones son revisadas por entidades independientes. La separación de funciones es la piedra angular del control interno.

Sistema de información y mantenimiento de registros, la información es un componente clave de un sistema de control interno. Una información exacta y oportuna permite que una organización examine y verifique las actividades pasadas y los niveles actuales de procesos. Por lo tanto, la recopilación, clasificación y acumulación de información son esenciales para tener un sistema eficaz de control interno.

Revisión periódica del sistema de control, los procedimientos de control que son eficaces actualmente podrían dejar de serlo si cambia la naturaleza de una organización, sus actividades o tipos de transacciones. La revisión periódica del sistema de control asegura que los procedimientos de control que necesitan modificarse sean identificados de manera oportuna. Entre las preguntas que facilitan la revisión del sistema de control se incluyen las siguientes:

- ¿Se han producido cambios en nuestra organización que podrían requerir controles nuevos?

- ¿Se han encontrado "sorpresas" que se podrían haber anticipado de haber habido mejores controles?
- ¿Se han aplicado las recomendaciones de auditores o profesionales en controles internos, a fin de mejorar nuestros sistemas de control?

Análisis de costo-beneficio, todas las organizaciones deberían tener procedimientos formales para determinar si las recomendaciones para mejorar el sistema de control se justifica en términos de costos. El análisis de costo-beneficio o de riesgos examina el costo de procedimiento de controles nuevos en el contexto de los beneficios que se obtendrían al eliminar una falencia de control. En otras palabras, compara los probables ahorros en costos que se generarían con la reducción de riesgos con respecto a los gastos propios.

1.5 La informática y el proceso de diseño e implementación de manuales

Considerando las recomendaciones de "Laudon, Kenet. & J. Sistemas de información gerencial (2002) P. 160", se podrá tener una idea clara de todos los elementos informáticos que pueden ayudar en el diseño e implementación de manuales administrativos; sin embargo, es importante recibir la asesoría directa de un técnico especializado en informática que pueda ampliar y llevar a la práctica cada uno de estos conceptos.

Tecnología de hardware y software

La selección de la tecnología de computación para las organizaciones es una decisión de eficiencia en los procesos y no debe dejarse únicamente a los especialistas técnicos. Para esta selección se debe considerar que encaje en la cultura y la estructura de la organización, además de que responda a sus necesidades de procesamiento de información.

Las organizaciones tienen muchas opciones para elegir en materia de procesamiento por computadora, que incluyen: macrocomputadoras, estaciones de trabajo, PC y computadoras de red, y muchas formas diferentes de configurar los componentes de hardware para crear sistemas. Lo importante es que toda institución tenga un sistema eficiente y moderno para poder desarrollar sus trabajos y poder compartir información entre las mismas estaciones de trabajo. El software consiste en las instrucciones detalladas que controlan el funcionamiento de un sistema de computación. Sin software, el hardware de computación no podría llevar a cabo las tareas que se asocian a las computadoras. Las funciones del software son:

- Administrar los recursos de computación de la organización;
- proporcionar herramientas, que permitan a las personas aprovechar dichos recursos; y
- actuar como intermediario entre las organizaciones y la información almacenada.

La selección del software apropiado para la organización es una decisión administrativa clave. Para el diseño de manuales, la tecnología juega un papel fundamental, ya que provee los instrumentos necesarios en la creación de los mismos; desde la recopilación de datos, la planificación, el diseño, el almacenamiento hasta la impresión, todo pasa por medio de un procesador de información y base de datos que facilita la implementación del mismo.

Redes de comunicación "Laundon, Kenet & J. Sistema de información gerencial (2002) P. 268"

En los años noventa surgió la arquitectura de una organización totalmente conectada en red. En esta nueva arquitectura, que abarca a todas las áreas, las computadoras coordinan la información que fluye entre máquinas de escritorio y computadoras grandes, y tal vez entre cientos de redes locales más pequeñas. Estas redes se pueden conectar a una red que enlace a toda la empresa o esté conectada a redes externas, incluyendo Internet. Los sistemas de información se han convertido en herramientas integrales, interactivas en línea, que participan plenamente en las operaciones y decisiones de minuto a minuto de las grades organizaciones. Al hablar de informática y base de datos, obligadamente se habla de una estructura de red eficiente que ayude a la institución a alcanzar sus objetivos y metas. El conocimiento de redes y estructuras es trabajo más de un técnico en la materia que de una persona que diseña herramientas de control, sin embargo es importante dar a conocer algunas características y diferencias entre las redes, para toma de decisiones.

Red de estrella, consiste en una computadora anfitriona central conectada a varias computadoras más pequeñas o terminales. Esta topología es útil para aplicaciones en las que una parte del procesamiento se debe centralizar y otra parte se puede efectuar localmente. Un problema de la red de estrella es su vulnerabilidad. Toda la comunicación entre puntos de la red debe pasar a través de la computadora central.

Red de bus, una red de bus enlaza a varias computadoras con un solo circuito que es un cable de alambre trenzado, coaxial o de fibra óptica. Todas las señales se difunden en ambas direcciones a toda la red y hay software especial que identifica los componentes que reciben cada mensaje. Si una computadora de la red falla, ello no afecta a ninguno de los otros componentes de la red. Sin embargo el canal de una red de bus sólo es capaz de manejar un mensaje a la vez, así que el desempeño puede memarse si el tráfico en la red es intenso.

Red de anillo, al igual que la red de bus, la red de anillo no depende de una computadora anfitriona central y no necesariamente deja de funcionar si falla una de las computadoras componentes. Cada computadora de la red se puede comunicar directamente con cualquier otra computadora y cada una procesa sus propias aplicaciones de forma independiente. Sin embargo, en la topología de anillo, el cable conector forma un circuito cerrado. Los datos se transfieren por el anillo de una computadora a la otra y siempre fluyen en una dirección.

Intranet en el diseño de manuales

Las intranet son redes privadas que las organizaciones pueden usar aplicando los estándares de redes de Internet. Este sistema se basa en una red interna de la organización capaz de proporcionar acceso a datos de todas las áreas conectadas entre sí; la intranet utiliza la infraestructura de red existente de la compañía, junto con estándares de conectividad de Internet y software creado por world wide web.

Es más que obvio los beneficios que el uso que la red mundial (Internet) puede tener al proceso de diseño de manuales y más aún si existe un sistema de seguridad interno. Valdría la pena identificar algunos de ellos:

- Comunicación efectiva con los colaboradores;
- acceso a la información necesaria;
- facilidad en el envío y recepción de cuestionarios;
- investigación documental en apoyo al proceso; y
- comunicación con otras organizaciones.

Base de datos y manuales administrativos

La tecnología de base de datos puede eliminar muchos de los problemas creados por la organización tradicional de archivos. Una base de datos es una colección de datos organizados de tal forma que sirvan a muchas aplicaciones con eficiencia, centralicen los datos y minimicen los datos redundantes. Un sistema de administración de bases de datos DBMS, es simplemente el software que permite a una organización centralizar sus datos, administrarlos de forma eficiente y proporcionar acceso a ellos por medio de los programas de aplicación. Las tendencias recientes en el campo de las bases de datos incluyen el crecimiento de las bases de datos distribuidas y el surgimiento de bases de datos orientadas a objetos y de hipermedios. Para ampliar estos conceptos, se describe a continuación:

Base de datos distribuida, el crecimiento del procesamiento distribuido y el trabajo con redes ha ido acompañado de una tendencia hacia las bases de datos distribuidas. Una base de datos distribuida está almacenada en más de un lugar físico; parte de la base de datos se guarda físicamente en un servidor y otra parte se guarda y mantiene en lugares virtuales dentro de una red. La base de datos central se puede dividir de modo que cada procesador remoto tenga los datos necesarios para servir a su área local.

Base de datos orientada a objetos y de hipermédios, los sistemas de administración de bases de datos convencionales se diseñaron para datos homogéneos que se pueden estructurar fácilmente en campos de datos y registros predefinidos. Sin embargo, muchas aplicaciones actuales y del futuro requerirán bases de datos capaces de almacenar y recuperar no sólo números y caracteres estructurados, sino también dibujos, imágenes, fotografías, voz y video con pleno movimiento.

La base de datos, cualquiera que se implemente, contribuirá a que los manuales puedan ser puestos en un lugar accesible dentro de la RED y ser consultados por cada uno de los colaboradores en los distintos departamentos sin salir de su oficina.

2. Planteamiento del Problema

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa, no importando la actividad a la que se aplique. En este sentido, los manuales administrativos son parte de estos estudios dedicados a mejorar la eficiencia administrativa dentro de estructuras organizacionales definidas, sin importar su naturaleza y objetivos.

Sabemos que los manuales administrativos han sido herramientas útiles dentro de grandes empresas mercantiles y organizaciones con fines de lucro, sin embargo existe en Guatemala una gran cantidad de organismos internacionales y nacionales no gubernamentales (sin fines de lucro), que aunque los conocen, saben de los beneficios que proveen los manuales y tienen todo el propósito de implementarlos dentro de sus organismos, no encuentran la manera de poder hacerlo.

Existe realmente muy poca información en la implementación de manuales administrativos en instituciones religiosas y esto forma parte de la misma problemática. Al carecer de información clara y precisa el margen de fracaso sobre la implementación de estos manuales es más elevado, si no se cuenta con un proceso definido.

Producto de esta realidad, La Iglesia Episcopal de Guatemala, ha venido experimentando la necesidad de contar con el auxilio de controles internos efectivos, que integren los procesos administrativos, los objetivos de los comités y grupos organizados así como las actividades de los sacerdotes.

Sumado a la necesidad de controles internos, el crecimiento progresivo de la Iglesia desde su fundación, ha dado origen a una expansión de su estructura organizativa; influyendo directamente en la búsqueda de mayores recursos financieros y humanos para cubrir sus propias necesidades. Desde esta perspectiva el diseño e implementación de manuales administrativos se vuelve una parte importante para el logro de sus propios fines y metas.

2.1 Objetivo general

Lograr un adecuado control en los procesos y funciones administrativas que lleva acabo la Iglesia Episcopal en Guatemala, por medio del diseño e implementación de manuales administrativos que faciliten la expansión de su ministerio así como el logro de objetivos y metas.

2.2 Objetivos específicos

- 1) Crear una guía que contenga los elementos necesarios para la implementación de manuales administrativos.
- 2) Elaborar dentro de la investigación formatos definidos que puedan servir de base para la creación y diseño de estas herramientas, por parte de la administración eclesial.
- 3) Lograr por medio de la asesoría personal del investigador, un diseño adecuado que pueda ser aplicado de manera general a organismos o instituciones religiosas.
- 4) Proporcionar a la Iglesia Episcopal de Guatemala, como organismo de estudio y análisis, manuales administrativos que promuevan una eficiencia y eficacia administrativa.

2.3 Variables

Variable 1 Control de procesos y funciones administrativas

Definición conceptual, el control de los procesos y funciones administrativas busca satisfacer la necesidad que tiene el administrador de mejorar su gestión dentro de la Iglesia, por medio de herramientas administrativas y de una metodología bien definida.

Definición operacional, la eficiencia en los procesos y funciones administrativas que realiza la iglesia, posibilita la integración de las funciones, procesos y criterios en una estructura definida. Reduce los efectos organizacionales derivados de cambios externos e internos. Posibilita e incrementa el éxito en la implementación de manuales administrativos dentro de la misma.

Indicador de conocimiento, mide el nivel de éxito sobre el desarrollo de una administración eclesial efectiva y establece el proceso por seguir en la implementación de los manuales por parte del equipo responsable.

Variable 2 El diseño e implementación de los manuales

Definición conceptual, se debe considerar que el diseño e implementación de los manuales es la aplicación de conocimientos, herramientas, técnicas y destrezas del administrador sobre los procesos, funciones, actividades y políticas de la organización para satisfacer necesidades propias de control.

Definición operacional, la implementación de los manuales requiere de la aceptación de los colaboradores dentro de la organización, así como el cumplimiento del proceso siguiente:

- a) Planeación y proceso de elaboración;
- b) recopilación y procesamiento de la información;
- c) redacción del manual;
- d) revisión y aprobación del documento; y
- e) actualización del manual

Indicador de satisfacción, mide el grado de efectividad en los procesos y la reducción de errores en el trabajo que desarrollan los colaboradores de la organización, así como mejora la comunicación formal dentro de una estructura bien definida.

2.4 Alcances y límites

La presente investigación se efectuó, tomando como fuente principal de información y desarrollo de manuales a la Iglesia Episcopal de Guatemala, organismo religioso, que tiene mucha participación dentro de la sociedad guatemalteca, a la vez se considera una institución integrada por 40 congregaciones legalmente constituidas en más de 10 departamentos dentro de Guatemala.

Su recurso humano lo conforma 44 empleados, de ellos 12 colaboradores en el área administrativa y 32 más en actividades directamente pastorales y evangelísticas que se distribuyen en congregaciones del interior y centro de la capital de Guatemala.

Los cuestionarios como instrumentos estadísticos son los que mayor beneficio pueden aportar a la presente investigación, suministrando toda la información necesaria para el diseño de los manuales; por lo que serán aplicados a los empleados de las oficinas administrativas en la capital de Guatemala, específicamente en el centro diocesano ubicado en Avenida la Castellana 40-06 zona 8, Guatemala.

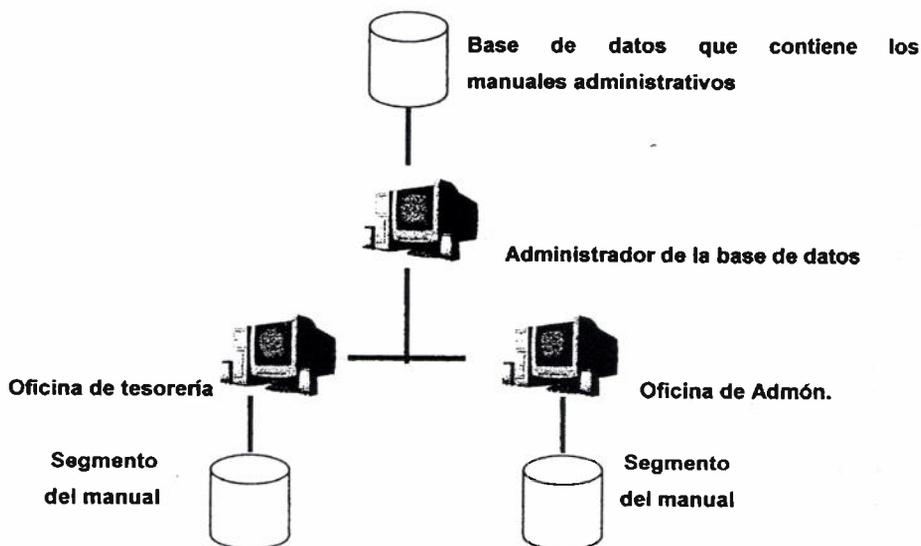
2.5 Aporte

La aplicación de una base de datos en el proceso de implementación de manuales, puede contribuir al logro de los objetivos de la Iglesia Episcopal a la vez que obtiene mayores beneficios.

- Reducción de costos en la impresión de los manuales
- Reducción en el desperdicio de tiempo por consulta
- Accesibilidad y facilidad de información
- Actualización efectiva de los manuales
- Mayor aceptación por lo amistoso del sistema

Básicamente esto se logra, por medio de la consulta en pantalla de cada uno de los manuales dentro del diseño de una base de datos y bajo un sistema de red local, sin que puedan ser modificados por el usuario.

Tomando en cuenta las condiciones actuales, en lo referente a estructura de red y uso de Internet como medio eficaz de comunicación dentro de la Iglesia Episcopal; sería un proceso poco complicado y bajo en costos para poder implementar un sistema que facilite su consulta dentro de la misma. El siguiente diagrama explica gráficamente, cómo esto puede ser posible:



* Fuente: Base de Datos Distribuida. (Laudon, Kenet & J Pág. 243)

3. Marco Metodológico

3.1 Sujetos

Siguiendo el orden en la metodología de la investigación, los sujetos metodológicos para la Iglesia Episcopal de Guatemala, la cual se evaluó, en su orden

Primer sujeto. Personal administrativo comprometido en la implementación de los manuales.

Segundo sujeto. Sacerdotes y colaboradores del proceso de implementación.

3.2 Instrumentos

La investigación de campo se realizó por medio de cuestionarios dirigido al total del personal administrativo (primer sujeto), quienes son los actores principales en el proceso, así como sacerdotes y colaboradores (segundo sujeto) de la implementación.

3.3 Procedimiento

1. Se realizó una investigación preliminar sobre información en la creación e implementación de manuales en textos e Internet.
2. Se diseñó la Metodología de la Investigación.
3. Se elaboró una planificación de actividades, sugeridas en el presente documento.
4. Se realizó el cuestionario con los sujetos establecidos en la metodología de investigación.
5. Se tabularon los cuestionarios.
6. Se procesaron los datos de los cuestionarios.
7. Se presentaron los resultados en forma gráfica.
8. Los resultados se interpretaron con base en la aplicación de los manuales.
9. Se redactó el informe final considerando conclusiones y recomendaciones.

3.4 Diseño y metodología estadística

Tipo de investigación

Descriptiva. El presente documento está basado en la experiencia que las organizaciones y profesionales en la materia han tenido en la implementación de manuales, recopilando lo más selecto de la información bajo el estudio y análisis del autor.

Población

La Iglesia Episcopal de Guatemala, como una institución religiosa cuenta con 40 congregaciones en más de 10 departamentos en la República de Guatemala, con un aproximado de 32 sacerdotes que llevan acabo las actividades operativas y 12 empleados administrativos que dan soporte a los procesos dentro de la institución.

Muestra

Para la presente investigación descriptiva, analizando el tamaño de la población se prefirió el uso completo de la muestra, teniendo una certeza exacta y una eliminación del error muestral así como la característica de que el grupo, por las actividades que llevan acabo, es bastante homogéneo. Sin embargo, es importante resaltar la división de dos grupos básicos con el fin de lograr los mejores resultados estadísticos,

- a) La aplicación del cuestionario a los 12 empleados administrativos que ejecutan actividades diversas dentro de la institución.
- b) La aplicación a 32 sacerdotes, que en esencia realizan las mismas actividades dentro de la institución.

En consecuencia se analizara un universo de de 44 empleados dentro de todo la institución.

Metodología

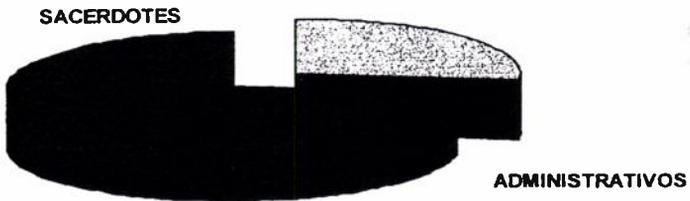
1. Tabular la información obtenida en los cuestionarios
2. Revisión detallada de los datos obtenidos en los cuestionarios
3. Procesamiento de la información utilizando una hoja electrónica
4. Análisis de los resultados

4. Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario que se proporcionó a diferentes funcionarios de la Iglesia, así como los ejemplos prácticos de los manuales como resultado de la implementación:

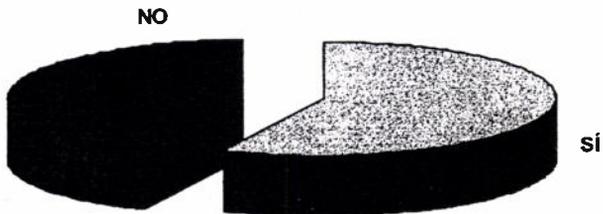
4.1 Presentación y análisis de resultados antes del proceso de implementación

Segmentación de los encuestados



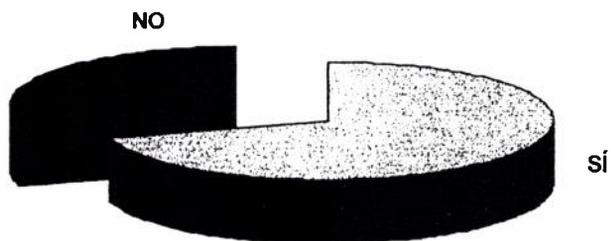
La distribución se dio en un 27% del personal de oficina quien es el responsable de los procesos administrativos de la Iglesia y a la vez colabora en la implementación de los manuales. El resto que es el 73% son sacerdotes activos dentro de la Iglesia, quienes han recibido la capacitación en el proceso de implementación y han tomado como suyas dichas herramientas. En este sentido, se presentan los siguientes indicadores:

¿ Sabe para que sirve un manual administrativo, su importancia y cómo puede beneficiar a la Iglesia ?



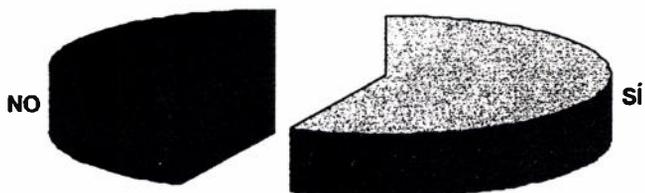
El indicador de conocimiento es importante para poder determinar el rumbo a seguir durante la implementación, esta gráfica muestra que el 57% de los encuestados sí tiene conocimiento de la importancia y beneficio de los manuales. El 43% restante no sabe su importancia y para qué sirven; debe reforzarse en talleres de capacitación el conocimiento de este grupo.

¿ Le gustaría participar en el diseño e implementación de manuales administrativos ?



El 70% de los encuestados acepta y desea colaborar en los manuales administrativos, por voluntad propia; teniendo un indicador de aceptación en el grupo homogéneo de la Iglesia. El 30% de los encuestados, quienes no desean colaborar en el diseño e implementación, podrá ser motivado por medio de la capacitación para lograr un buen resultado.

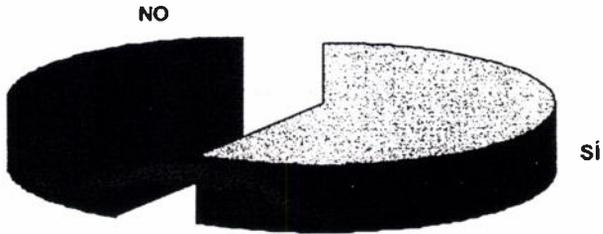
¿ Conoce las funciones que desempeña los comités y puestos directivos de la Iglesia ?



Un 57% de los encuestados sí conoce las funciones que desempeñan los comités y puestos directivos de la Iglesia, esto significa que realmente hay una base con la que se puede trabajar, transmitiendo los conocimientos generales a los manuales. El 43% quien no conoce de las funciones de los comités y puestos directivos de la Iglesia, se beneficiará aún más al implementar los documentos.

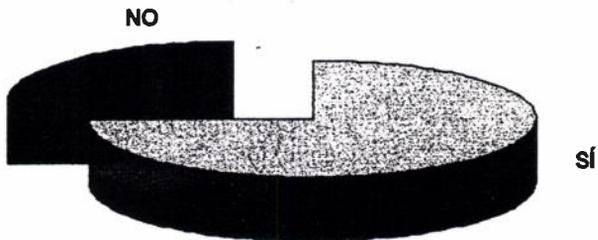
4.2 Presentación y análisis de resultados posterior al proceso de implementación

¿ Existe un cambio positivo en la Iglesia, luego de la implementación de manuales ?



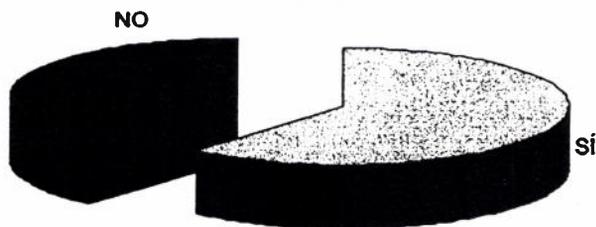
El indicador de satisfacción, se basa en que un 59% de encuestados considera que sí hay un cambio positivo dentro de la Iglesia, esto significa que el proceso de implementación de los manuales ha dado buenos resultados. El 41% que considera que no es así, podrá con el tiempo notar los resultados favorables que lleva el implementar una cultura de control dentro de la Iglesia.

¿ Los talleres de implementación fueron efectivos para transmitir la importancia de los manuales ?



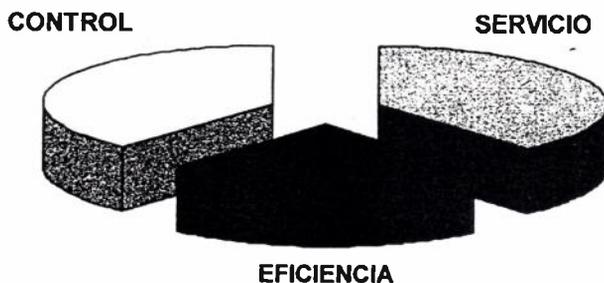
El indicador del proceso de implementación, nos muestra resultados alentadores en los que un 75% de los encuestados están efectivamente convencidos de que los talleres han sido de utilidad en dar a conocer el contenido y la importancia de los mismos. Un 25% ha sido pesimista en el proceso, es importante que en la actualización de los manuales se motive a participar e involucrarse en la implementación de los mismos.

¿ Esta dispuesto a la capacitación constante sobre manuales administrativos, para lograr un mayor beneficio ?



La información que nos proporciona este indicador en el proceso de implementación, se basa en que un 61% de los encuestados está dispuesto a participar por medio de la capacitación en el proceso de actualización del contenido de los manuales y un 39% de ellos no consideran importante el actualizar y conocer más acerca del tema. En este caso, la implementación de un sistema por medio de computadoras en red, podría ser beneficioso para que todos pudieran acceder a la información sin necesidad de talleres periódicos.

¿ Que beneficio se ha destacado luego de la implementación ?



Este es un indicador claro de satisfacción, ya que los encuestados han respondido en un 39% que para ellos existe mayor control y en otro porcentaje igual un mejor servicio, dando lugar a que realmente exista un cambio luego del proceso de implementación de los manuales. El otro 22% que eligió la eficiencia, se inclinó por el cambio evidente en la administración.

5. Discusión

Los manuales administrativos, han sido dentro de las empresas un fundamento esencial de su organización, al registrar todos los procesos, actividades, funciones y controles necesarios para alcanzar las metas empresariales. En esta adopción a los resultados que provee dentro de la empresa, se podría pensar que los resultados de la implementación a la iglesia serían igual de efectivos. Existe una gran diferencia en la naturaleza de su fundación, pero se ha comprobado que es posible mantengan características similares en su estructura.

La Iglesia Episcopal en Guatemala, como una organización no lucrativa, desde su fundación a experimentado un crecimiento y una expansión de su trabajo a lo largo de muchos años; sin embargo esta expansión ha requerido de la modificación de sus procesos y actividades, de necesitar personal administrativo, de contratar sacerdotes, de mayores recursos financieros y de una serie de factores que influyen en el proceso de crecimiento.

Sin embargo, este planteamiento ha logrado descubrir que realmente los procesos, políticas, actividades y funciones siempre han existido, únicamente han sido parte de la costumbre sin tener una justificación real o un porqué se llevan a cabo. Hasta cierto punto no fue un problema en los inicios de la Iglesia, sin embargo 40 años después, se ha convertido en una prioridad el establecer mecanismos que den mayor control a la institución.

De este análisis se deduce claramente la necesidad de una gestión más racional y funcional de la información relevante de la Iglesia, para que todo este conjunto de datos pueda dar como resultado el diseño y la implementación de los manuales.

Vemos, por tanto, que la solución de los problemas asociados con procesos, políticas, actividades y funciones de la Iglesia, no llevan un cambio radical en el enfoque del sistema tradicional, ya que siempre se han dado; simplemente se ha recopilado y analizado toda esta información y ha producido un documento que realmente beneficiara su administración.

CONCLUSIONES

1. La implementación de manuales administrativos en la Iglesia Episcopal de Guatemala, presentó retos y desafíos en cuanto a la efectividad que lograría el mismo dentro de la institución; sin embargo, basados en la experiencia se pudo demostrar que realmente se obtiene un cambio positivo si se sigue un proceso definido, una planificación cuidadosa y sobre todo el involucramiento de todos y cada uno de quienes forman parte de la Iglesia.
2. El éxito en el diseño de los manuales es producto de algunos factores que prevalecieron dentro de la Iglesia y que fueron utilizados en su oportunidad por el analista. *La información* jugó un papel importante y trascendental en el diseño, ya que fue la fuente primaria, logrando reunir mucha información histórica de actividades de la Iglesia, organización, criterios y principios; información a la cual sin restricción se tuvo acceso. *La planificación*, es la base del logro de los objetivos de los manuales, permitió mantener encausada la investigación hasta el final del proceso, haciendo únicamente las correcciones o cambios que se consideraron necesarios. *Los colaboradores*, como fuente de información y de apoyo, hicieron posible llevar desde el diseño hasta la implementación los resultados que se esperaban.
3. Otro aspecto concluyente de la investigación es que los resultados favorables son producto de la estructura reducida de la organización en cuanto a la cantidad de empleados de la Iglesia. Esto permitió abarcar todas las áreas sin tener que recurrir a estrategias complejas de implementación que demorarían el proceso y reducirían de alguna manera la participación de los involucrados.
4. Durante el proceso de implementación, se experimentó la colaboración de la mayor parte de los sacerdotes y personal administrativo, dando como resultado una aceptación generalizada del manual. Sin embargo, se evidenció que en algunos casos no hubo una absorción de la información como se esperaba, debido a la resistencia al cambio y a niveles de educación, ya que aunque se trató de profundizar y explicar sobre terminología administrativa, realmente no se comprendió muchos de los temas.
5. El cuestionario aplicado en los procesos de diseño e implementación de manuales jugó un papel trascendental para el éxito del mismo, logrando recabar la información necesaria para determinar los cambios o modificaciones que se requirió, así como buscar la mejor absorción de la información por parte de los clientes del proceso.

6. Finalmente, los manuales proveerán el mecanismo para mejorar los procesos administrativos de la Iglesia, sin embargo estos son consecuencia de la participación y aceptación de quienes trabajan en la misma; además el éxito no depende de lo que se ha logrado al momento, sino de cómo los manuales evolucionen conforme la organización vaya cambiando, por ello se hace fundamental la capacitación constante.

RECOMENDACIONES

- 1) El diseño e implementación de los manuales administrativos básicos puede ser un proceso poco complicado si se siguen todas las indicaciones del documento y se acomodan a las necesidades de la organización. Pero, como todo proceso administrativo, el sistema puede ser adverso a los beneficios esperados, si no se toman en cuenta las variables propias de la organización.
- 2) Se recomienda a la Iglesia Episcopal de Guatemala, el uso de la informática como sistema de apoyo en el proceso de implementación; tomando como base la topología de anillo ya existente podrá lograr mejores resultados con un mínimo de costo.
- 3) Se recomienda la implementación de una base de datos distribuida, de acuerdo al uso de la informática, la cual debe llevarse a cabo por técnicos que desarrollen eficientemente el proceso. Adicional al proceso, debe complementarse con una capacitación a los empleados que no posean los conocimientos sobre el uso de base de datos para lograr los objetivos deseados.
- 4) El éxito de los manuales dentro de la Iglesia Episcopal de Guatemala, depende en gran medida de dar seguimiento a los cambios constantes de la organización, de los cambios y políticas conforme a los nuevos tiempos, a la administración eclesial y a una serie de factores que sin ser limitativos deben considerarse periódicamente para buscar siempre actualizar los objetivos de los manuales con respecto a los de la Iglesia.
- 5) Es importante resaltar la importancia y prioridad que tienen los manuales en los procesos y actividades de la Iglesia, buscando que estos no lleguen a ser sustituidos por la costumbre y de esta manera provocar la desactualización y abandono de los mismos.
- 6) Considerando la importancia que tiene la participación de todos los empleados en el proceso de implementación, debe mantenerse siempre involucrados a cada uno de ellos en los procesos de evaluación o modificaciones de los manuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chávez Zepeda, Juan José. *Cómo se elabora un proyecto de investigación. Un enfoque constructivista... con acompañamiento didáctico del autor. Módulos de autoaprendizaje.* Tercera Edición. Guatemala. C.A. 2003.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Mexico, McGraw-Hill, 1998.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos.* segunda edición McGraw hill Mexico 1995
- Fernández Molina, Luis. *Derecho Laboral Guatemalteco.* Editorial Oscar de Leon Palacios. Guatemala 1996.
- González Monroy, Héctor. *Manuales Administrativos. Asesoría y consultoría.* Pagina edita en México D.F. Pagina Web <http://www.universidadabierta.edu.mx>.
- González de la Cruz, Carlos Salvador. *Tesis. Organización (producción y comercialización de Cebolla), Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.* 1997
- González, José. *Manual de Métodos y procedimientos administrativos.* The Domestic and Foreign Missionary Society of the Protestan Episcopal Church in the USA.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación.* segunda edición McGraw Hill. Mexico 1999.
- Iglesia Episcopal de Guatemala *Constitución y Cánones que rigen en la Iglesia Episcopal de Guatemala.* Guatemala 1997.

- **Laudon, Kenneth & Jane.** **Sistemas de información gerencial. Organización y tecnología de la empresa conectada en red.** Pearson Educación. México 2002.
- **Reyes Ponce, Agustín.** **Administración Moderna,** Editorial Limusa Noriega Editores, Segunda Edición, México 1995.
- **Tamayo y Tamayo, Mario.** **El proceso de la investigación Científica.** Artículo editado en México D.F. 1998. <http://server2.southlink.com.ar/vap/poblacion.htm>
- **Taylor, Frederick.** **Principios de Administración Científica,** El ateneo, Buenos Aires, 1981.
- **Zorrilla, Santiago.** **Sociología de las Organizaciones,** Editora McGraw-Hill Interamericana de México, Publicación 1997.

ANEXOS**MANUALES ADMINISTRATIVOS APLICADOS**

La Iglesia Episcopal de Guatemala, como una institución religiosa distinta por naturaleza al resto de organizaciones sin fines de lucro, ha logrado en el transcurso de los años descentralizar sus funciones pastorales de su administración.

Esta segregación ha dado lugar a que la Iglesia divida sus actividades en dos sectores importantes. El primero de ellos son las actividades pastorales, las cuales son responsabilidad directa del obispo como jerarca de la institución y representante legal de la misma. Estas actividades van encaminadas a dar el marco que rige el ministerio pastoral dentro de la institución, provee de las directrices para el trabajo de los sacerdotes, la doctrina, la enseñanza y todos aquellos aspectos de la fe cristiana que promulga la religión.

Otro sector, indispensable para el crecimiento de la Iglesia Episcopal en Guatemala, ha sido su administración que ha lo largo de mas de 40 años ha sufrido algunas modificaciones considerando su estructura original y su tipo de administración. En la actualidad la administración de la Iglesia puede subdividirse en dos grandes áreas, la administrativa y financiera. La primera separa las actividades propias de la organización, de la integración, de la dirección, de la planeación y del control. La segunda, provee a la institución de las directrices financieras necesarias para el logro de sus objetivos, del manejo de sus fondos, del uso de sus recursos, de la seguridad de sus activos, en una sola palabra de su estabilidad económica.

A este último sector, administrativo/financiero se orienta el presente trabajo, y sin la intención de ser limitativos o excluyentes del desarrollo de los manuales, se provee a continuación un ejemplo de los mismos, tomando en cuenta que son extractos de los documentos originales en poder de la Iglesia Episcopal de Guatemala.



IGLESIA EPISCOPAL DE GUATEMALA
HOJA DE PLANIFICACION DISEÑO DE MANUAL

N	ACTIVIDADES	AÑO 2005									
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
1	Recolección de información Entrevista nivel directivo Iglesia Episcopal Información historia de la institución Cánones y constitución de la Iglesia Cuestionarios antes del diseño manual Experiencia del analista										
2	Esquematización del manual Introducción Contenido y estructura Conclusiones y recomendaciones										
3	Redacción: Redacción contenido del manual Creación de gráficas y figuras del manual Revisión de ortografía y gramática Anexos										
4	Aprobación: Revisión y aprobación por el consejo diocesano Aprobación del obispo diocesano Aprobación del comité de finanzas										
5	Revisión final: Modificación por recomendaciones obispo Recomendaciones del comité de finanzas										
6	Impresión y encuadernación del manual: Impresión original de manual Impresión offset varios ejemplares										
7	Distribución y control: Primer taller capacitación Segundo taller capacitación Informe de resultados obispos y comités										

*Fuente: Tiempo real estimado para el diseño de un manual. Para este ejemplo, es el tiempo considerado en el diseño del manual de control interno, para la Iglesia Episcopal de Guatemala.

ANEXO 1: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE IGLESIA EPISCOPAL

	AREA: Administración Diocesana	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 1 DE 8
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

ANTECEDENTES IGLESIA EPISCOPAL DE GUATEMALA

La Iglesia Episcopal de Guatemala pertenece a la Iglesia Anglicana de la Región Central de América, que es a su vez parte de la comunión anglicana, una comunidad de ochenta millones de fieles alrededor del mundo que mantiene la tradición y doctrina del catolicismo primitivo, a la vez que proclaman las verdades eternas del evangelio.

En Guatemala, la Iglesia Episcopal nace en el año de 1867 con una representación británica, la cual formaba parte de la embajada acreditada en nuestro país; a finales de este siglo, los anglicanos en Guatemala eran atendidos pastoralmente por el obispo de Belice. Pero a principios del siglo XX llegó al nororiente del país la United Fruit Company (Cía Bananera) y con ella un grupo de inmigrantes anglicanos de raza negra que venían a trabajar en las plantaciones de banano y ferrocarriles. Fue así que en 1907 se estableció la primera congregación anglicana "San Miguel y todos los Ángeles" Morales, Izabal netamente inglesa.

El 5 de junio de 1957, se transfiere las capellanías a la Iglesia Episcopal de Estados Unidos por parte de la colonia británica, dando origen a una nueva administración. Para el año de 1967, la cámara de obispos de Estados Unidos decidió la creación de la diócesis misionera de Guatemala, con la finalidad de ser una Iglesia nacional, pero administrada en ese entonces por obispos extranjeros. No fue sino hasta 1981 que es electo un obispo nacional Rvdmo. Amando Guerra quien a la fecha es el Obispo de la Iglesia y quien dirige el destino de más de 12,000 fieles, en 40 Iglesias ubicadas en varios departamentos de la República de Guatemala.

MARCO LEGAL

La Iglesia Episcopal de Guatemala, como toda organización legalmente establecida en el territorio nacional, se encuentra registrada bajo el acta constitutiva Providencia 02910 de fecha veintiocho de mayo de mil novecientos setenta y nueve por el Ministerio de Gobernación. El órgano supremo de la Iglesia lo conforma su convención diocesana, que es una representación de cada miembro de todas las congregaciones del país. La representación legal y la administración la ejerce un Obispo Diocesano quien lleva la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de la Iglesia.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: Administración Diocesana	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 2 DE 8
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

Misión: Llevar el mensaje de salvación por medio de la fe representada, por un Dios trino (Padre, Hijo y Espíritu Santo) quien ejerce la autoridad suprema y gobierna nuestra Iglesia.

Visión: Seremos el cuerpo vivo de Cristo como Iglesia nacional, logrando establecer una presencia evangelizadora y a la vez que se promulga el amor y la comprensión humana, bajo un cristianismo primitivo.

Valores: *El amor* como un valor intrínseco que gobierna todas las actividades humanas, *la fe* como signo de confianza en la palabra divina, *esperanza*, como estandarte de perseverancia y lucha por la salvación humana.

OBJETIVO DEL MANUAL

Integrar un documento que concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos que señalan la estructura de la organización, así como los puestos y su relación para el logro de sus objetivos; y a la vez que se elabora una guía de apoyo para la asignación de funciones, el nivel de responsabilidad y autoridad, alcances y limitaciones por departamento, dentro del esquema organizacional.

JUSTIFICACIÓN

La implementación del presente manual surge como una necesidad, de documentar y representar la estructura general de la diócesis con sus puestos y funciones, así como las relaciones que existen entre los distintos niveles de la misma por medio del uso de organigramas.

ALCANCE

El presente documento será de uso administrativo, como apoyo a la administración del obispo y su alcance a toda la organización. Es una herramienta indispensable en la consolidación de la misión y visión, considerando su expansión como Iglesia Nacional.

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA:	VIGENCIA	REVISIÓN	HOJA 3
	Administración Diocesana	01 / 01 / 06	01/ 06 / 06	DE 8
	ELABORADO:	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Lic. Juan José Hernández			
ORGANIZACIÓN:	Iglesia Episcopal de Guatemala			

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

NIVEL DIRECTIVO

Convención Diocesana
 Obispo Diocesano
 Comité de Finanzas

NIVEL MEDIO CORPORATIVO

Tesorería Diocesana
 Asistente Administrativo

NIVEL OPERATIVO

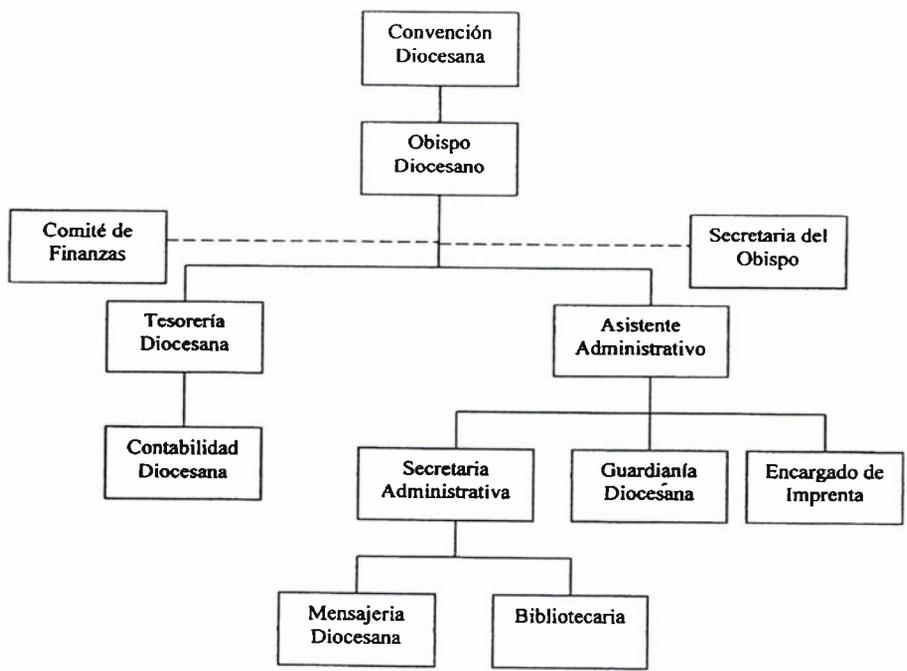
Bibliotecaria
 Encargado de Imprenta
 Mensajera Diocesana
 Secretaria Administrativa
 Secretaria del Obispo
 Contabilidad Diocesana
 Guardianía Diocesana

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: Administración Diocesana	VIGENCIA: 01 / 01 / 06	REVISIÓN: 01/ 06 / 06	HOJA 4 DE 8
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO IGLESIA EPISCOPAL DE GUATEMALA



Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Administración Eclesial	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 5 DE 8
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ECLESIAL

NIVEL DIRECTIVO

Convención Diocesana
Obispo Diocesano
Consejo Diocesano

NIVEL MEDIO CORPORATIVO

Comisión del Ministerio
Obispo Sufraganeo Norte
Obispo Sufraganeo Occidente

NIVEL OPERATIVO

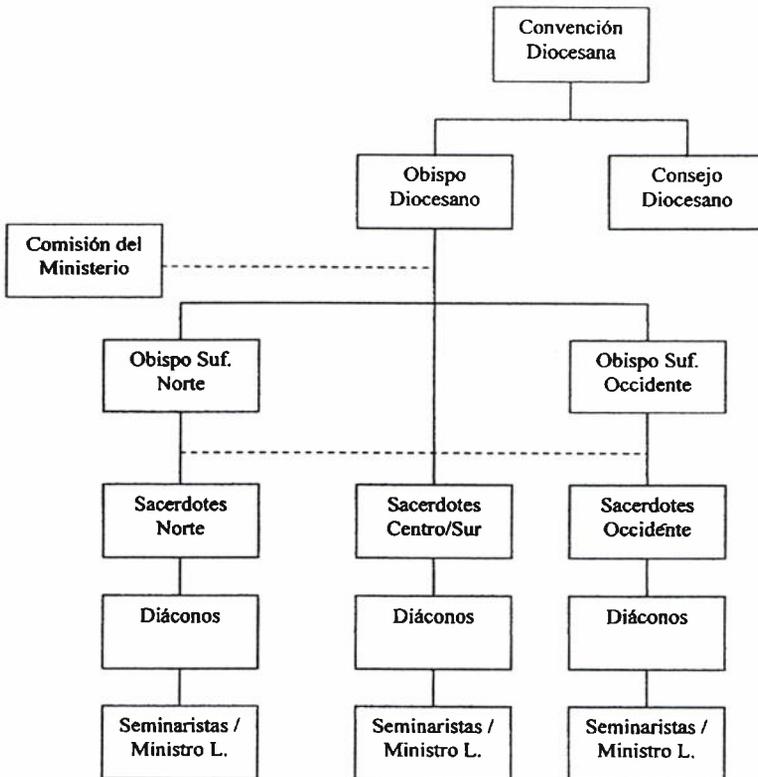
Seminaristas / Ministro Laico
Díaconos
Sacerdotes

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

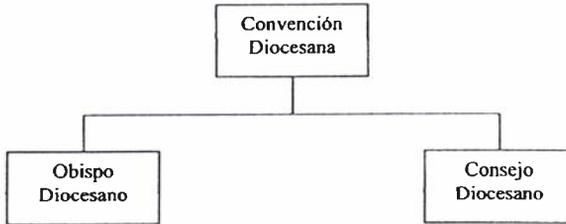
	AREA: Administración Eclesial	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 6 DE 8
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

ORGANIGRAMA ECLESIAL IGLESIA EPISCOPAL DE GUATEMALA



Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Convención Diocesana	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 7 DE 8
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			



* Fuente: Organigrama eclesial Iglesia Episcopal de Guatemala

DEFINICIÓN

La autoridad legislativa de la Diócesis es el órgano encargado de gobernar y dirigir el destino de la Iglesia Episcopal de Guatemala, mediante la representación de uno a tres delegados de cada una de las aproximadas 40 congregaciones existentes en el país, así como sacerdotes, obispos y oficiales, quienes llevan acabo esta ardua tarea por lo menos una vez al año.

MISIÓN

Ser un órgano rector de la doctrina y fe cristiana, que profesa la Iglesia Episcopal en Guatemala, a la vez que reafirmar el pacto de obediencia a las Sagradas Escrituras.

OBJETIVO

Velar por el cumplimiento de la política episcopal y a la vez lograr el crecimiento de la Iglesia, mediante la aprobación de acuerdos que oriente este fin.

RELACIONES

Consejo diocesano, como organismo representativo de la convención diocesana, para asuntos importantes en la vida de la Iglesia Episcopal.

Obispo diocesano, como representante legal y administrador de la Iglesia, para quien tiene la dura tarea de llevar a cabo los mandatos de convención.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: Convención Diocesana	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 8 DE 8
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

1. Apoyar el trabajo pastoral y administrativo del Obispo Diocesano
2. Velar por el cumplimiento de los cánones de la Iglesia
3. Elección de Obispo Diocesano, cuando así sea requerido
4. Modificar o ampliar los cánones, en caso sea necesario
5. Resolución de conflictos o temas de trascendencia
6. Aceptar nuevas Iglesias a solicitud de las mismas

FUNCIONES FINANCIERAS

1. Aprobar y/o desaprobar el presupuesto para cada periodo de ejecución
2. Velar por el patrimonio y fondos de la Iglesia
3. Promulgación de acuerdos, que busquen el crecimiento de la Iglesia
4. Decisiones financieras en cuanto a inversiones
5. Fiscalización del gastos diocesano

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

ANEXO 2: MANUAL DE PROCESOS DE IGLESIA EPISCOPAL

	AREA:	Administración	VIGENCIA	01 / 01 / 06	REVISIÓN	01/ 06 / 06	HOJA 1 DE 16
	ELABORADO:	Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS			
	ORGANIZACIÓN:	Iglesia Episcopal de Guatemala					

DEFINICIÓN DEL MANUAL

Un manual de procesos es una guía que indica la secuencia lógica de una serie de pasos necesarios para la ejecución de una actividad, enfocada a un procedimiento en un área de trabajo. Indica quiénes son las personas que forman parte del proceso y quién es el responsable del mismo.

PROPÓSITO

La implementación de este manual permite mejorar los procesos, minimizando tiempo y esfuerzos, como también aprovechar de mejor manera los recursos tecnológicos con los que se cuenta actualmente, para desarrollar todas las actividades relacionadas al puesto de una forma uniforme, rápida y eficaz permitiendo a la vez a la Iglesia Episcopal de Guatemala ser más eficientes en los diferentes procesos administrativos, financieros y por qué no, pastorales que presta a las congregaciones.

OBJETIVO GENERAL

Crear una herramienta para mejorar la coordinación del trabajo y que éste se haga en forma ordenada, detallada, sencilla, evitando con esto la duplicidad de funciones y aumentando la eficiencia de los empleados, con el fin de brindar un mejor servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Ordenar en forma secuencial y detallada las operaciones a cargo de cada unidad administrativa de la Iglesia
- b) Determinar en forma sencilla las responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo
- c) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar alteraciones
- d) Recopilar en forma detallada y secuencial la información de cada operación para evitar fallas o errores

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Administración	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 2 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

JUSTIFICACIÓN

La elaboración del presente manual surge como respuesta a la necesidad de mejorar las deficiencias que existen en los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la Iglesia Episcopal de Guatemala; así como facilitar la realización de las actividades de cada uno de los puestos de trabajo.

SIMBOLOGÍA DE LOS PROCESOS

SÍMBOLO	REPRESENTA
	El inicio y final de un procedimiento.
	Una inspección, revisión o verificación, ocurre cuando se examina o comprueba algo, o previo a conceder una autorización.
	Una operación, ocurre cuando se realiza una actividad, hay acción en la que se invierte esfuerzo físico o mental.
	Transferencia o traslado, se utiliza cuando interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado.
	Demora máxima o dentro de x horas o días.
	Archivo, aparece cuando se guarda algo (un papel, un formulario) o una fase del procedimiento se frena o se detiene totalmente.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 3 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO EMISIÓN DE CHEQUES

ÁREAS QUE INTERVIENEN: Obispo, Tesorería, Contabilidad y Administración.

REQUISITOS:

1. Orden de cheque
2. Factura contable
3. Cotizaciones de acuerdo a criterios

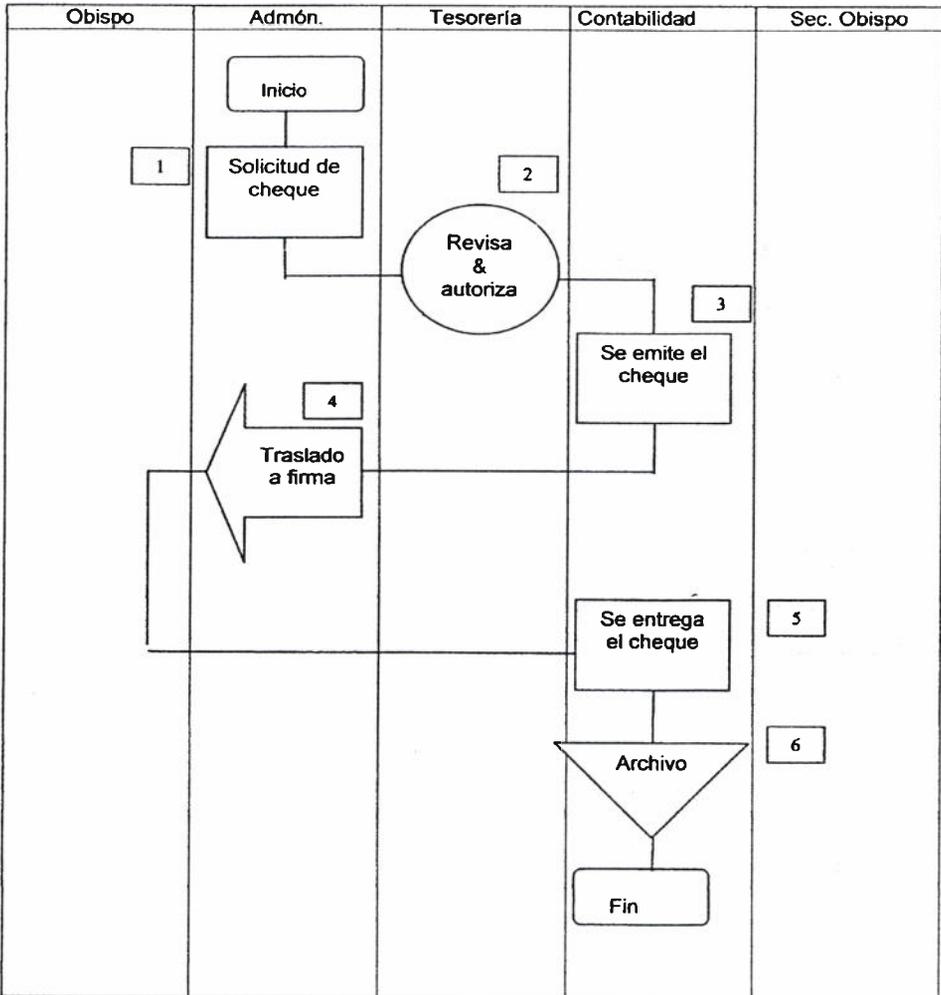
TIEMPO DE ACTIVIDAD: Según horario emisión cheques, lunes, jueves y viernes. El tiempo total de la operación es de una hora con diez minutos.

N	PROCESO	RESPONSABLE	DURACION
1	Se emite la solicitud de cheque debidamente completada y con letra clara, adjuntando las cotizaciones, facturas (si las hubiera o comprobantes de compra).	Obispo, Administración o Tesorería	10 Minutos
2	Se revisa que la papelería cumpla con los criterios establecidos, se codifica y firma.	Tesorería	20 minutos
3	Contabilidad emite el cheque de acuerdo con la solicitud del mismo (en horario establecido).	Contabilidad	5 minutos
4	Se traslada para las firmas respectivas del tesorero y asistente administrativo.	Contabilidad	20 minutos
5	Se procede a entregar el cheque en horario establecido para el mismo.	Contabilidad	5 minutos
6	Se archiva y adjunta facturas originales.	Contabilidad	10 minutos

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 4 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO EMISIÓN DE CHEQUES



Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 5 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO TRANSFERENCIA DE FONDOS DE UNA CUENTA EN DÓLARES A QUETZALES

ÁREAS QUE INTERVIENEN: Secretaría Obispo, Tesorería y Contabilidad

REQUISITOS:

1. Tasa de cambio
2. Cheque cuenta en dólares
3. Boleta de depósito

TIEMPO DE ACTIVIDAD: El mismo día (24 hrs máximo)

N	PROCESO	RESPONSABLE
1	Se verifica que haya fondos existentes en el banco (Q) y se determina si es necesaria la transferencia	Tesorería
2	Se solicita cheque (\$) contabilidad y se transfiere a secretaría obispo para la redacción del mismo, a nombre de Iglesia Episcopal de Guatemala	Tesorería y Secretaría del Obispo
3	Se verifica tasa de cambio bancaria	Tesorería
4	Se recibe el cheque para firmas y se emite la boleta de deposito a la tasa indicada en proceso anterior.	Tesorería y Obispo Diocesano
5	Se lleva el cheque y se hace efectivo el depósito en banco local (Q).	Tesorería
6	Luego de confirmar la tasa en internacional, se procede a la agencia del banco para papelería en recepción y fila en internacional (Demora)	Tesorería
7	Se entregan originales debidamente codificados a contabilidad.	Contabilidad

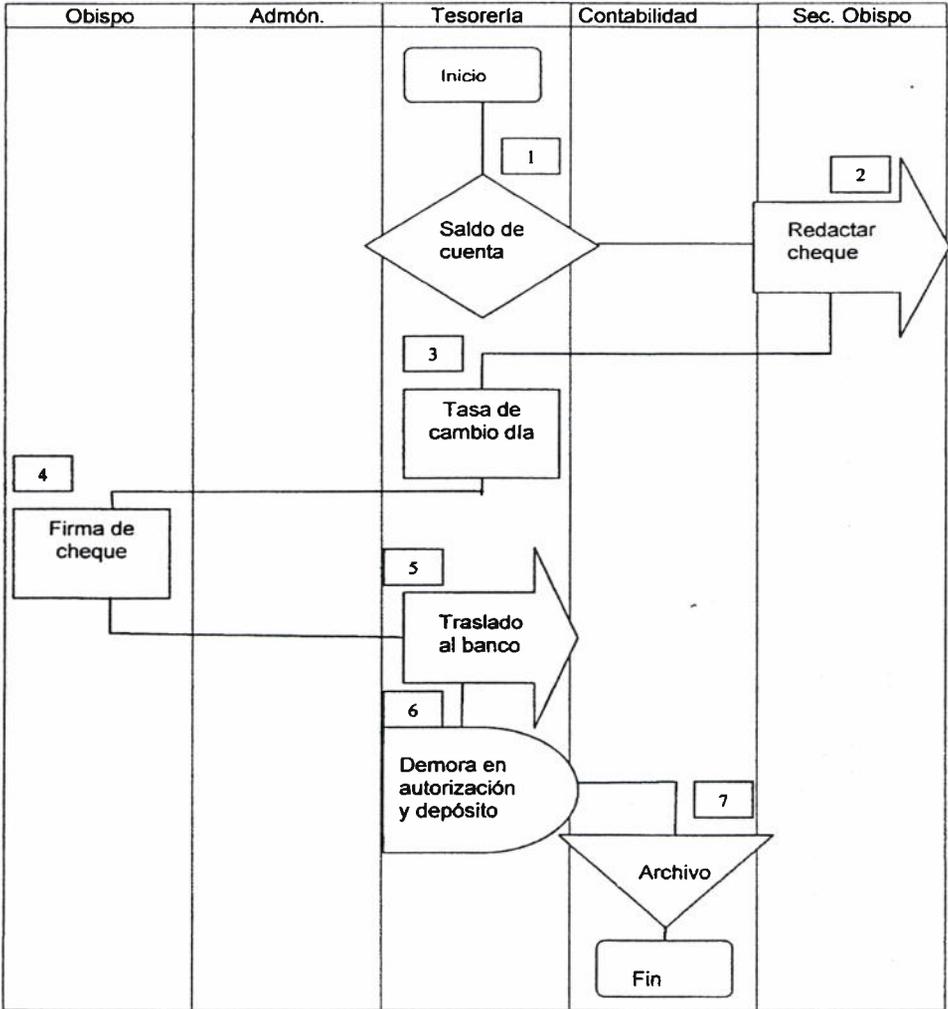
Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005



AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 6 DE 16
ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO TRANSFERENCIA DE FONDOS DE UNA CUENTA EN DOLARES A QUETZALES



Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01 / 06 / 06	HOJA 7 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO DEPÓSITO EN CUENTAS DE BANCO

ÁREAS QUE INTERVIENEN: Secretaría Obispo, Tesorería, Contabilidad y Mensajería

REQUISITOS:

1. Cheque o efectivo a depositar
2. Recibo de tesorería
3. Boleta de depósito (banco uno)

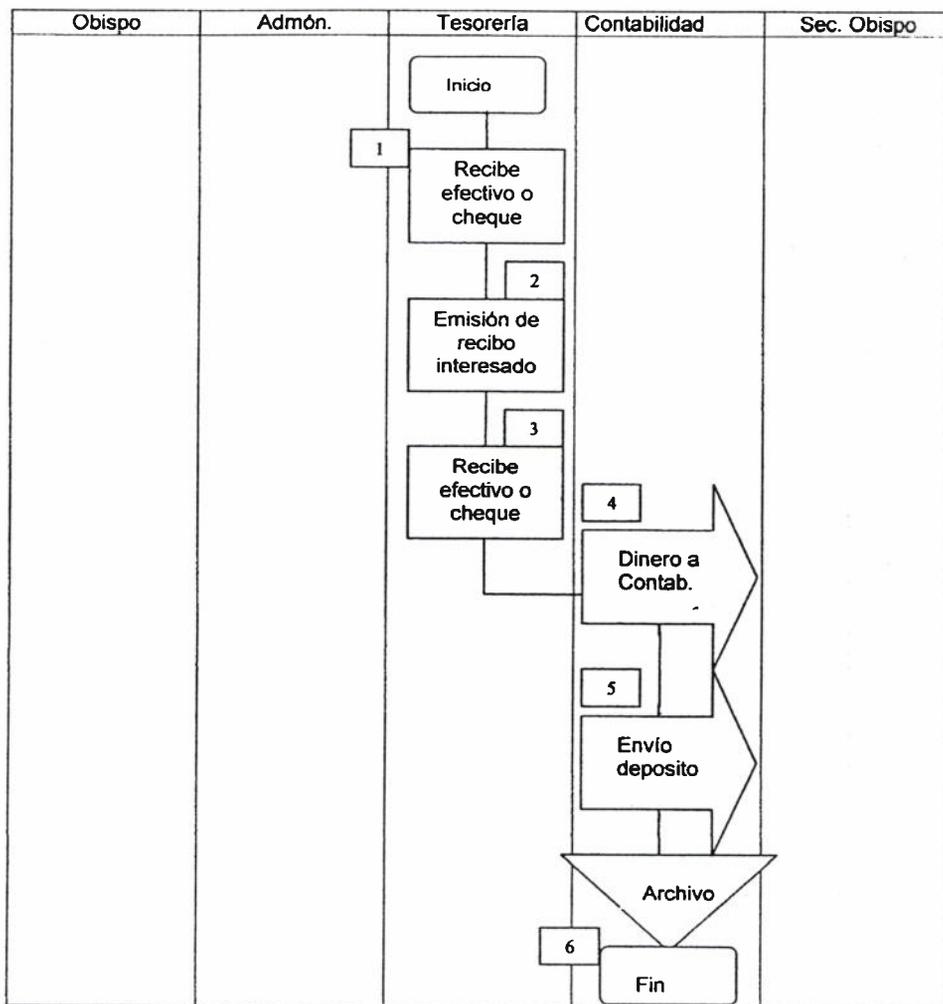
TIEMPO DE ACTIVIDAD: 36 hrs. máximo

N	PROCESO	RESPONSABLE
1	Se entrega efectivo o cheque a nombre de Iglesia Episcopal de Guatemala a Tesorería.	Tesorería
2	Se emite recibo de caja por parte de tesorería al interesado, toda donación o ingreso a la Iglesia debe ser registrado por medio de este recibo (sin excepción alguna).	Tesorería
3	Se emite boleta de depósito, consignando los datos generales y el motivo de depósito.	Tesorería y/o Contabilidad
4	Se transfiere el efectivo junto a la boleta de depósito al departamento de contabilidad para su posterior envío al día siguiente.	Tesorería
5	Se envía el depósito al banco, en horarios establecidos para ello.	Mensajería
6	Se archivan los comprobantes de depósitos (originales)	Contabilidad

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 8 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO DEPÓSITOS EN CUENTA DE BANCO



Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01 / 06 / 06	HOJA 9 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO USO FONDOS VIAJES AL EXTERIOR

ÁREAS QUE INTERVIENEN: Tesorería y Obispo Diocesano

REQUISITOS:

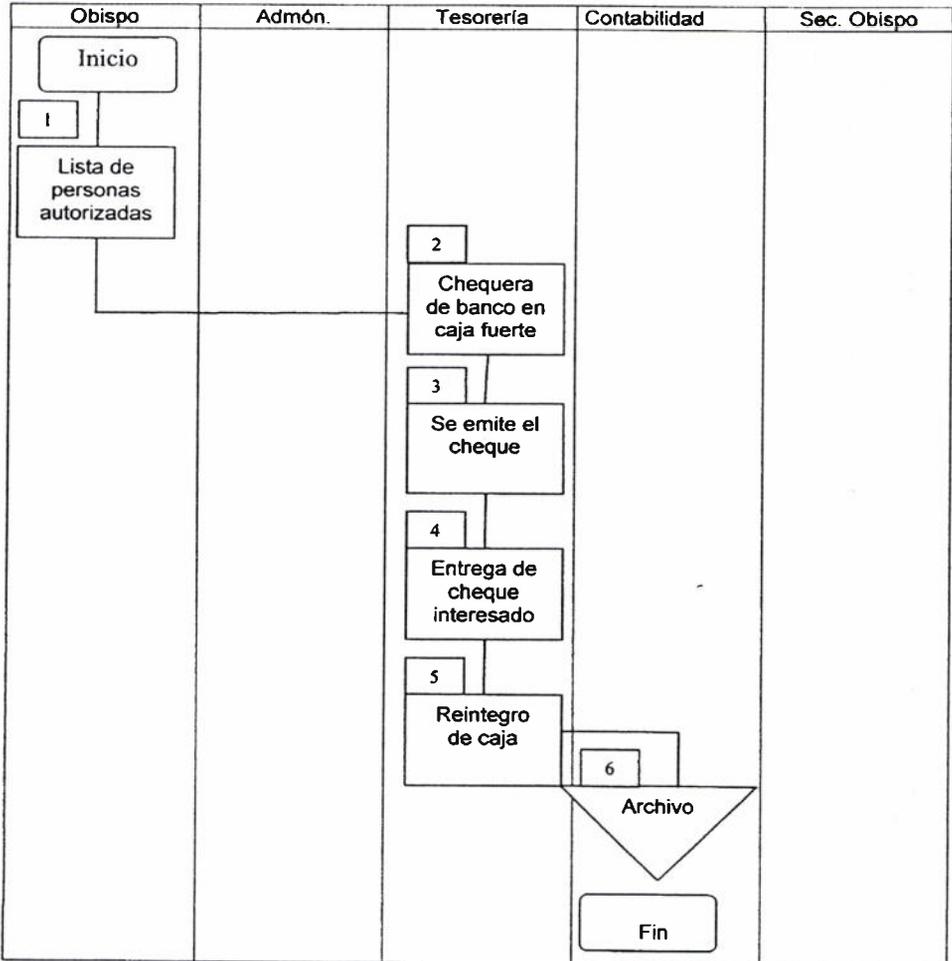
1. Información de la reunión oficial con ocho días de anticipación
2. Lista de miembros y monto de viáticos autorizados por el Obispo Diocesano
3. Días de reunión

N	PROCESO	RESPONSABLE
1	Se solicita la lista de miembros que asistirán a la reunión oficial, debidamente autorizados.	Obispo Diocesano
2	Se procede al retiro de chequera banco industrial (depositada en caja fuerte)	Tesorería
3	Se emiten a máquina los respectivos cheques en dólares por el monto autorizado; junto a éste, el recibo describiendo la actividad a la que se refiere.	Tesorería
4	Se entrega el cheque al interesado previa firma del recibo correspondiente.	Tesorería
5	De no existir liquidación a dichos gastos en los próximos 15 días de la reunión, previa autorización de tesorería y obispo diocesano, se procede a reintegro de los fondos en dólares a la misma cuenta.	Obispo Diocesano / Tesorería
6	Se envía original de depósito y copia del recibo de caja al departamento de contabilidad para su archivo.	Contabilidad

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 10 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			
	PROCESO USO DE FONDOS EN VIAJES AL EXTERIOR			



Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Tesorería	VIGENCIA: 01 / 01 / 06	REVISIÓN: 01/06 / 06	HOJA 11 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO REINTEGRO FONDOS CAJA CHICA

AREAS QUE INTERVIENEN: Tesorería, Secretaría Obispo y Contabilidad

REQUISITOS:

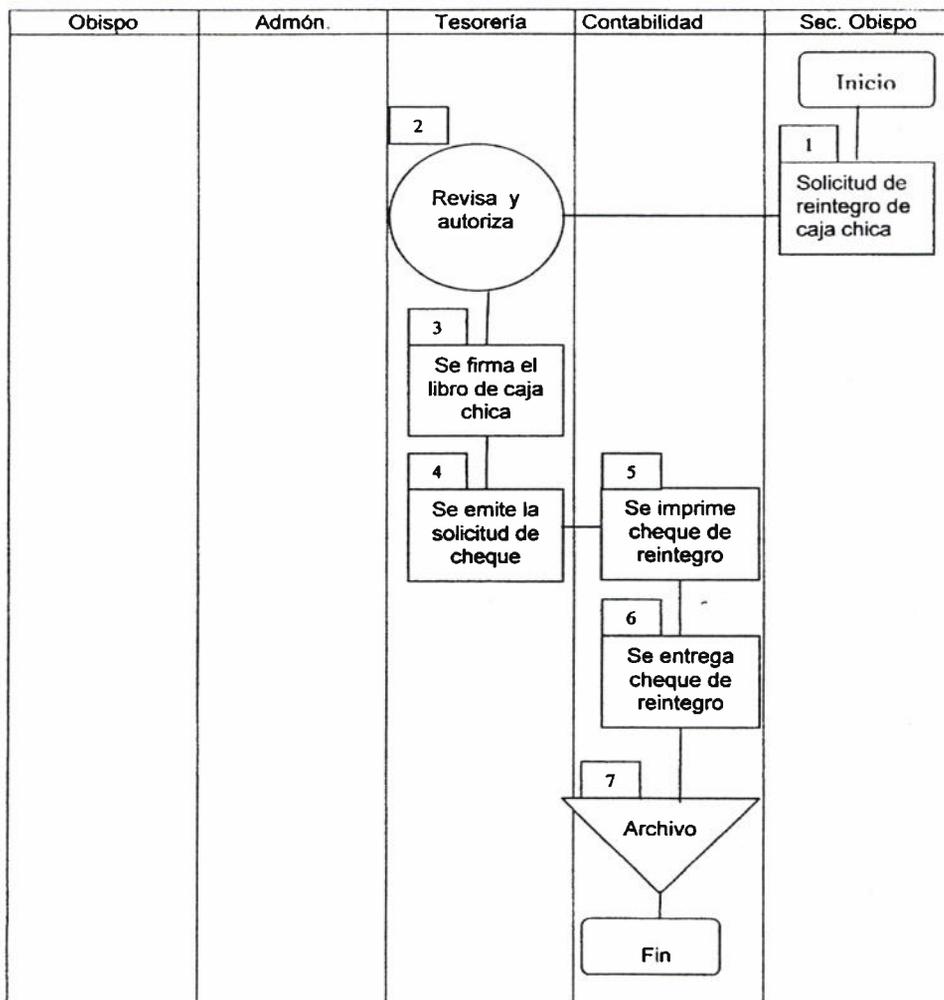
1. Libro oficial de registro de gasto
2. Documentos originales y facturas de gasto
3. Reintegro de caja en gasto mayor a Q.430.00

N	PROCESO	RESPONSABLE
1	Solicitud de reintegro de gastos de caja chica cuando el monto de gasto supere los Q.430.	Secretaría Obispo
2	Se procede a revisión de facturas y documentos de gastos incurridos, en detalle.	Tesorería
3	Se firma el libro de registro (utilizado por secretaria obispo), luego de revisado y confirmado el uso de los fondos.	Tesorería
4	Se procede a la autorización de la solicitud de cheque, adjuntando fotocopia de libro de registros caja chica y facturas originales codificadas	Tesorería
5	Se emite cheque en horario establecido para ello, firmado por tesorería y asistente administrativo.	Contabilidad
6	Se entrega cheque de caja chica a la secretaria del obispo (Responsable de manejo), para el reintegro de la misma.	Contabilidad
7	Se archiva la documentación y el cheque respectivo.	Contabilidad

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA:	VIGENCIA	REVISIÓN	HOJA 12
	Tesorería	01 / 01 / 06	01/06 / 06	DE 16
	ELABORADO:	MANUAL DE PROCESOS		
	Lic. Juan José Hernández			
ORGANIZACIÓN:	Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO REINTEGRO DE FONDOS CAJA CHICA



Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 13 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO ELABORACIÓN PLANILLA DE SALARIOS

ÁREAS QUE INTERVIENEN: Tesorería, Contabilidad y Mensajería.

REQUISITOS:

1. Descuentos salariales
2. Fondos existentes en banco
3. Fecha oportuna para realizarlo
4. Boletas de depósito

N	PROCESO	RESPONSABLE
1	Se procede a realizar el cuadro de deducciones para pago salarial en la fecha indicada, en él se descuenta, IGSS, anticipos a salarios y seguros médicos, préstamos, etc.	Tesorería
2	Se envía a contabilidad para que realice la planilla correspondiente trasladando las deducciones a los salarios.	Contabilidad
3	Se procede a emitir e imprimir cheques de cada uno de los empleados	Contabilidad
4	Se procede a las firmas respectivas por parte de tesorería y asistente administrativo.	Contabilidad
5	Se redactan cada uno de los depósitos respectivos	Contabilidad
6	Se procede a realizar los depósitos respectivos en bancos locales	Mensajería
7	Se efectúa el pago al personal de oficina y empleados cercanos y luego se archivan cada uno de los depósitos efectuados.	Contabilidad

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01 / 06 / 06	HOJA 15 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO: SOLICITUD DE VIÁTICOS

ÁREAS QUE INTERVIENEN: Tesorería, Contabilidad y Mensajería

REQUISITOS:

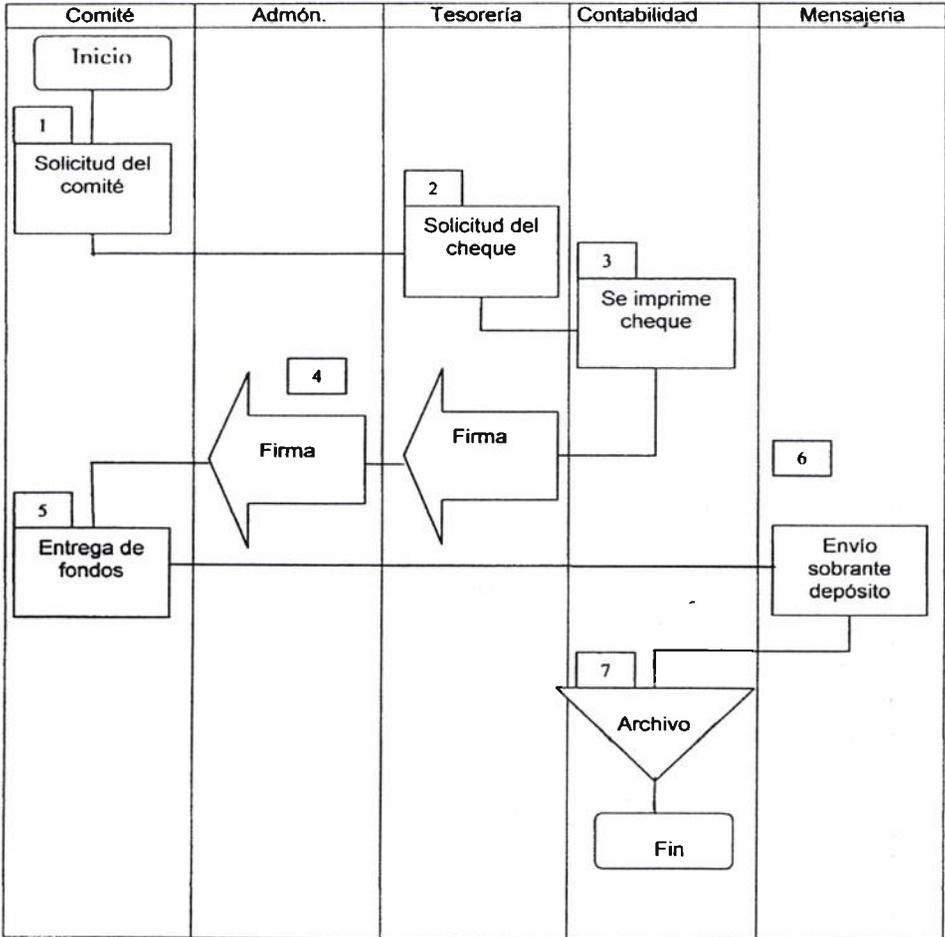
1. Solicitud por escrito
2. Fecha oportuna de emisión de cheques
3. Fondos de acuerdo a criterios establecidos

N	PROCESO	RESPONSABLE
1	Se envía la solicitud por parte del presidente o encargado de la reunión, anotando la fecha, los integrantes, lugares de procedencia y horario. Con siete días anticipación.	Interesado
2	Se procede a la elaboración de solicitud de cheque debidamente codificada.	Tesorería
3	Impresión de cheque por contabilidad, indicada en la solicitud de fondos de tesorería. <i>(Si el valor del cheque sobre pasa los Q.1,000.00 se entrega un cheque a cada uno de los miembros, de lo contrario se emite un cheque global por la reunión y se entrega en efectivo.)</i>	Contabilidad
4	Se procede a las firmas respectivas por parte de tesorería y asistente administrativo.	Contabilidad
5	Entrega de viáticos al comité solicitante.	Tesorería/Conta
6	Luego de la reunión se envía el depósito de sobrante de gastos en la reunión.	Mensajería
7	Se emite recibo de caja por la devolución de gastos de reunión, adjuntando boleta deposito.	Tesorería
8	Se archiva original del depósito y recibo de caja.	Contabilidad

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: Tesorería	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 16 DE 16
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PROCESO: SOLICITUD DE VIÁTICOS



Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

ANEXO 3: MANUAL DE FUNCIONES DE IGLESIA EPISCOPAL

	PUESTO:	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 1 DE 7
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández	MANUAL DE FUNCIONES		
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

DEFINICIÓN DEL MANUAL

El manual de funciones es una guía escrita, que informa a cada empleado sobre las funciones que debe desempeñar en cada uno de los puestos, los requisitos que debe poseer, las relaciones con otros puestos y el nivel de autoridad.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un documento escrito que defina claramente las funciones y las especificaciones de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la Iglesia Episcopal de Guatemala.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar a la Iglesia Episcopal de Guatemala un documento de consulta práctica, que pueda servirle de guía a la organización en las áreas de trabajo en el presente o futuro.
- Dar al trabajador un manual que oriente sus funciones y responsabilidades así como la descripción de puesto, para delimitar sus atribuciones y al mismo tiempo que conozca cual va a ser su relación de trabajo.
- Evitar la segregación de funciones por medio de la definición de cada uno de los puestos, dentro de la Iglesia Episcopal.

JUSTIFICACIÓN

Proveer a la Iglesia Episcopal de Guatemala de un documento escrito, en donde se plasman las descripciones, especificaciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo es fundamental para que estos puedan facilitar su funcionalidad dentro de las diferentes áreas.

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	PUESTO: Tesorero	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 2 DE 7
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE FUNCIONES	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo del Puesto	Tesorero Diocesano
Área de Trabajo	Financiero de la Iglesia
Ubicación Administrativa	Nivel Corporativo (Manual Organización)
Inmediato Superior	Obispo y representante legal (es una persona)
Sustituirá	Ninguno
Lo sustituirá	Ninguno
Subalternos	Contabilidad

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Según los cánones o constitución de la Iglesia Episcopal de Guatemala, el tesorero es el responsable de la administración de las finanzas de la Iglesia, proporcionando información sobre cuotas recibidas, efectuando los pagos autorizados y llevando actualizado los libros contables de la organización.

III. ATRIBUCIONES DEL PUESTO

1. Recibir todas las donaciones provenientes de instituciones y personas individuales locales y del extranjero, así como registrarlo debidamente en el libro de ingresos.
2. Mantener actualizado los libros de ingresos y egresos, así como los estados financieros de la institución, presentando al obispo o comité nombrado, los resultados periódicos de estas operaciones.

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	PUESTO: Tesorero	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 3 DE 7
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE FUNCIONES	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

3. Manejo de fondos invertidos en instituciones bancarias nacionales y del extranjero e informe periódico al comité de finanzas, obispo y consejo diocesano sobre la fluctuación de los mismos.
4. Contratar en nombre de la Iglesia, juntamente con el obispo, la cobertura y tipo de seguro que se requiera para proteger a los empleados y sus bienes.
5. Creación y evaluación del gasto diocesano, de acuerdo con el presupuesto en ejecución del año correspondiente; juntamente con el obispo diocesano.
6. Rendir informe detallado de las actividades realizadas en el año y presentar el presupuesto del siguiente periodo para su aprobación por parte de la convención diocesana.
7. Control de ingresos y gastos de proyectos sociales que ingresen a los fondos de la Iglesia.
8. Coordinar la auditoria correspondiente a cada año de actividades, juntamente con el obispo y comité de finanzas.
9. Mantener al día los pagos y cuotas, que la Iglesia tenga con instituciones internacionales, como IARCA, UTO, CLAI, etc.
10. Mantener cobertura a todos los empleados con los beneficios que la Iglesia otorga, como fondo de pensiones, seguro social, seguro de vida y otros.

IV. RELACIONES DE TRABAJO

1. *Obispo diocesano*, como jefe inmediato
2. *Comité de finanzas*, como órgano auditor interno

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	PUESTO:	VIGENCIA	REVISIÓN	HOJA 4
	Tesorero	01 / 01 / 06	01 / 06 / 06	DE 7
	ELABORADO:	MANUAL DE FUNCIONES		
	Lic. Juan José Hernández			
ORGANIZACIÓN:	Iglesia Episcopal de Guatemala			

3. *Asistente administrativo*, en la coordinación de las actividades que se llevan acabo en toda la Iglesia.
4. *Contabilidad*, en la emisión de cheques, informes financieros y depósitos, estados de cuenta, etc

V. AUTORIDAD

Sobre departamento de contabilidad, en cuanto emisión de cheques e informes de estados financieros.

VI. RESPONSABILIDAD

Con la convención diocesana y el obispo diocesano, sobre el manejo de los recursos financieros.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIBLES

- a) Pensum cerrado licenciatura en ciencias económicas, administración o auditoria y graduado perito contador.
- b) Cinco años de experiencia en área contable y manejo de fondos.
- c) Conocimientos avanzados y uso de programas de computación, Word, Excel, Power Point, Acrobat, etc. Así como uso completo del equipo de computación, periféricos e Internet.
- d) Persona integra, honrada, responsable y sobre todo que le guste trabajar sobre metas y objetivos.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	PUESTO: Contador (a)	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 5 DE 7
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		MANUAL DE FUNCIONES	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo del Puesto	Contadora Diocesana
Área de Trabajo	Contable de la Iglesia
Ubicación Administrativa	Nivel operativo (Manual Organización)
Inmediato Superior	Tesorero Diocesano
Sustituirá	Ninguno
Lo substituirá	Ninguno
Subalternos	Ninguno

II. DESCRIPCION DEL PUESTO

El contador(a) diocesano es el responsable de llevar la integración de los estados financieros, de la emisión de cheques, de los pagos, de los depósitos, de conciliaciones bancarias y todos aquellos aspectos contables necesarios para el control de las finanzas de la iglesia.

III. ATRIBUCIONES DEL PUESTO

1. Actualización de los balances generales y estados de resultados, de la Iglesia.
2. Emisión e impresión de cheques de pagos, salarios, proveedores y otros necesarios en las actividades y funciones de la Iglesia.
3. Depósitos de efectivo y cheques en moneda local y dólares, así como todos aquellos ingresos que percibe la iglesia por conceptos de donaciones o aportes.

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	PUESTO:	VIGENCIA	REVISIÓN	HOJA 6
	Contador (a)	01 / 01 / 06	01/ 06 / 06	DE 7
	ELABORADO:	MANUAL DE FUNCIONES		
	Lic. Juan José Hernández			
	ORGANIZACIÓN:	Iglesia Episcopal de Guatemala		

4. Conciliación bancaria de las cuentas bancarias de la Iglesia.
5. Archivo de documentación de soporte en la integración de balances generales y estado de resultados.
6. Cierre anual de contabilidad, balance general, estado de resultado, libro mayor e integraciones.
7. Colaborar en el proceso de auditoría de cada año contable.
8. Rendir un detalle de todas las cuentas de balance general y estado de resultado, así como cheques emitidos y otros documentos.
9. Emisión de planilla general del IGSS, detallando cada uno de los sueldos de los empleados y salario base.
10. Revisión de liquidación, facturas y comprobantes de gastos.
11. Control del pago de servicios de la Iglesia, cuotas y otros gastos fijos.
12. Todas aquellas otras atribuciones que tenga relación con el puesto.

IV. RELACIONES DE TRABAJO

- 1) *Tesorero Diocesano*, como jefe inmediato.
- 2) *Mensajero*: en la coordinación de pagos y depósitos.
- 3) *Asistente administrativo*, como responsable de todos los aspectos administrativos que se llevan acabo dentro de la Iglesia.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	PUESTO:	VIGENCIA	REVISIÓN	HOJA
	Contador (a)	01 / 01 / 06	01/ 06 / 06	7
	ELABORADO:			
	Lic. Juan José Hernández	MANUAL DE FUNCIONES		
ORGANIZACIÓN:	Iglesia Episcopal de Guatemala			

- 4) *Obispo Diocesano: coordinador de las actividades pastorales y administrativas.*

V. AUTORIDAD

Sobre los envíos y pagos que se llevan acabo por el mensajero.

VI. RESPONSABILIDAD

Con la convención diocesana, el obispo diocesano y el tesorero, sobre el informe de los recursos financieros de la institución.

VII. REQUISITOS MINIMOS EXIGIBLES

- a) Titulo de contador general de nivel medio.
- c) Estudios universitarios en el área de auditoria.
- d) Cinco años de experiencia en área contable y manejo de fondos.
- e) Conocimientos avanzados y uso de programas de computación, Word, Excel, Power Point, Acrobat, etc. Así como uso completo del equipo de computación, periféricos e Internet.
- f) Persona integra, honrada, responsable y sobre todo que le guste trabajar sobre metas y objetivos.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

ANEXO 4: MANUAL DE CONTROL INTERNO DE IGLESIA EPISCOPAL

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/06 / 06	HOJA 1 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

PRESENTACION

A los miembros de la Iglesia Episcopal. Los Cánones de la Iglesia Episcopal establecen la responsabilidad general por la administración del dinero. Este manual proporciona las políticas que en forma general regulan el proceder de los desembolsos de fondos, encaminadas a presentar un uso claro y transparente de los recursos con que cuenta la Iglesia Episcopal de Guatemala. A ello se suma el cumplimiento de las recomendaciones de la oficina de auditorías de la Iglesia Episcopal en Estados Unidos.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un documento escrito que defina claramente los criterios que se llevan a cabo en los procesos sobre el manejo y uso efectivo de los fondos de la Iglesia Episcopal de Guatemala.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar a la Iglesia Episcopal de Guatemala un documento de consulta práctica, que sirva como medio de control en las áreas de trabajo
- Resguardar los activos y recursos disponibles de la Iglesia Episcopal

SU IMPORTANCIA

En virtud de la necesidad que tiene la Iglesia de regular y normar todos sus criterios y políticas internas en cuanto al manejo de fondos, emisión de cheques, pagos, depósitos, inversiones, cuentas bancarias, reparaciones y muchos otros.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 2 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

SU CREACIÓN

El presente manual es un esfuerzo del autor por redactar un documento que avale los lineamientos que regirán los procesos de la Iglesia Episcopal.

SU MARCO GEOGRÁFICO

Dichos criterios y normas son de carácter general para todas las Iglesias que conforman la Diócesis de Guatemala.

SU DIVULGACION

Se procederá a su impresión final y divulgación con copia general de todos los criterios al Obispo Diocesano, Contabilidad, Tesorería, Consejo Diocesano y clero en general.

SU EVALUACIÓN

Se procederá en forma semestral a evaluar la aplicabilidad y resultados esperados con base en los criterios establecidos, así como la incorporación de nuevos criterios al manual, informando al comité de finanzas y Obispo Diocesano, en su momento.

SU APROBACIÓN

Será por autoridad de la Iglesia Episcopal de Guatemala, el Obispo Diocesano y Presidente del Comité de Finanzas, encargados de aprobar los criterios respectivos.

SU APLICABILIDAD

Será responsabilidad de las autoridades de la Iglesia el velar por el cumplimiento de dichos criterios; y será para todo el clero y personal administrativo respetar y cumplir con dichos criterios.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 3 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

1. EGRESOS DE FONDOS

OBJETIVO DEL CONTROL: Garantizar que el dinero sea desembolsado sólo después de recibirse la autorización apropiada de la gerencia, para fines válidos y que todos los egresos queden debidamente registrados.

1. Toda cuenta de ahorro o monetaria de la Iglesia Episcopal de Guatemala debe contar por lo menos con dos firmas para el retiro de fondos, cualquiera que sea su objetivo.
2. Las cuentas de la Iglesia, deberán ser conciliadas y revisadas por el Contador (a) en cuyo caso no poseerá firma para el retiro de fondos, en ninguna de las cuentas y avalará la transparencia en el proceso. Será responsable por la revisión de cada cheque, el depósito de los mismos y la comparación con estados de cuenta originales.
3. Los montos de transferencia en dólares a cuentas locales en montos mayores a \$ 1000 deberán ser firmados por el Obispo Diocesano (Administrador) y el Tesorero Diocesano, en cuyo caso, por ausencia del primero o segundo, podrá utilizarse la tercera firma, con previo conocimiento de la utilización de dichos recursos.
4. Toda documentación o respaldo de egresos, así como libros contables estarán bajo custodia del Contador (a) Diocesano, quien no tiene injerencia en el manejo de efectivo, transferencia o retiro de fondos.

2. EMISIÓN DE CHEQUES

OBJETIVO DEL CONTROL: Definir un control adecuado en el proceso de emisión de cheques y determinar las personas responsables de llevar acabo esta actividad.

1. Todo cheque que se realice debe llevar, expresamente su solicitud. La solicitud debe ser emitida por el Obispo Diocesano, Asistente Administrativo y Tesorero con firma y autorización.

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 4 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

Debe ser llenado con letra clara (principalmente el monto y el nombre de la empresa a nombre de la cual se elabora el cheque). En concepto expresar detalladamente a que se refiere el gasto.

2. Debe llevar como mínimo una cotización cuando se refiere a la compra de equipo, materiales, servicios u otros.
3. Debe tomarse muy en cuenta que la empresa a la que se le adjudique la compra o contratación de servicios, proporcionen factura contable.
4. En el caso de compra de equipo o servicios, debe tener claro el nombre y NIT de la Iglesia Episcopal en la factura.
5. Considerar los días hábiles de la semana que se disponen para poder emitir y entregar cheque. En este caso lunes, jueves y viernes (se exceptúan casos de emergencia).
6. Cuando se trate de anticipos por servicios o compras de equipo se debe elaborar un comprobante de recibido del mismo, anotando el resto pendiente y condiciones de compra.
7. No se emiten cheques al portador, sin excepción alguna.
8. No se permite la entrega de cheques fuera del horario establecido y tampoco fuera la jornada de trabajo de lunes a viernes.
9. El cheque debe entregarse expresamente a la persona consignada en el cheque o en su defecto con nota firmada e identificando # de cédula y expresando se entregue a una tercera. Con opción o criterio a ser sellado el cheque de NO NEGOCIABLE.
10. Está totalmente prohibida la firma de cheques en blanco y no se justifica para la Iglesia ahora y en el futuro la utilización de sellos con firmas preimpresas.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01 / 06 / 06	HOJA 5 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: IGLESIA EPISCOPAL DE GUATEMALA			

11. Todo cheque por criterio establecido, debe llevar como mínimo dos firmas autorizadas y registradas ante el banco. Y no se consideran desembolsos mínimos con una sola firma.
12. Sobre la seguridad de los cheques, estos deben encontrarse bajo llave en el departamento de contabilidad y deben utilizarse únicamente los necesarios para su impresión.

3. COMPRAS GENERALES DE LA IGLESIA

OBJETIVO DEL CONTROL

Establecer un proceso claro y transparente en las compras que realiza la Iglesia, a la vez que buscar las mejores opciones y precio competitivo.

1. Cuando la compra sea mayor a Q.5,000 se requerirá como mínimo de dos cotizaciones del producto, buscando siempre un descuento por pago e indicando el porcentaje en la cotización.
2. Verificar que la empresa electa para realizar la compra emita facturas contables y se encuentre legalmente autorizada.
3. Se debe expresar las condiciones de compra, si es al contado o al crédito si existe algún descuento por pronto pago, por pago efectivo, etc.
4. Se debe considerar las fechas de emisión de cheques, cuando sea aprobada la compra.
5. En el caso de útiles de limpieza y enseres para utilizar en oficinas de la Iglesia Episcopal de Guatemala, se deben solicitar los primeros cinco días de cada mes con orden de cheque elaborado por administración.
6. En el caso de útiles de librería diversos (lapiceros, lápices, borradores, marcadores y otros) para su buen uso y disponibilidad se procederá de la siguiente manera:

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 6 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

- Se debe evaluar los requerimientos de materiales por oficinas en forma semestral.
 - Prever dos compras generales en el año, una en enero y otra en julio.
 - Llevar un libro de registros para el control de inventario de útiles.
 - Proporcionar únicamente los materiales necesarios para evitar el desperdicio.
7. Se implementa para las oficinas diocesanas el uso de un botiquín de primeros auxilios y emergencias, con medicamentos de uso general. Reabasteciéndose tres veces al año o de acuerdo con las necesidades del mismo. Para ello se debe localizar farmacias de mayor descuento.

4. INGRESOS DE FONDOS

OBJETIVO DEL CONTROL: Garantizar que todo el efectivo planificado para la organización sea recibido, depositado de manera pronta, registrando adecuadamente, conciliando y manteniendo bajo medidas de seguridad apropiadas.

1. Todo cheque provenientes de pagos que se deban realizar a la Iglesia, deben ser emitidos a nombre de "Iglesia Episcopal de Guatemala"
2. Por cheque rechazado, por falta de fondos, se cobrará la cantidad expresa en el cheque y un reembolso de Q.75.00 por gastos administrativos y bancarios.
3. Cuando sea un pago enviado por correo u otro medio de transporte, que no sea muy confiable, debe consignarse **NO NEGOCIABLE**.
4. El departamento de Tesorería emitirá un recibo por la cantidad expresada en el cheque.
5. Todo fondo donado, otorgado o ganado a favor de la Iglesia Episcopal de Guatemala debe ser registrado y traslado a la tesorería diocesana. (Único departamento autorizado en el manejo de efectivo).

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 7 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

5. CHEQUES EN CIRCULACIÓN:

OBJETIVO DEL CONTROL: Establecer un control sobre los cheques que no han sido cobrados por el beneficiario y garantizar mayor exactitud en los estados financieros de la Iglesia.

1. Se establece que un cheque que ha sido entregado al proveedor o beneficiario del mismo, debe ser depositado o cambiado en efectivo durante un lapso de tiempo prudencial.
2. Para efectos contables y financieros, luego de tres meses de encontrarse el cheque en circulación y no recibir ninguna notificación de extravió, robo o destrucción se procederá de la forma siguiente:
 - Se Notificara al Banco para dar por anulado el cheque y que no pueda ser cobrado por ninguna persona o empresa.
 - Anular físicamente el cheque para efectos contables para revertir el gasto efectuado.
 - Dejar constancia en dicho cheque de lo sucedido.
 - Estipular el cobro de Q.50.00 por la reposición del cheque, contra entrega del cheque original y justa explicación del porqué no pudo ser cobrado el mismo.
3. Se establece la presente medida en virtud, de mejorar el sistema contable y para evitar que exista muchos cheques en circulación.

6. CONTROL DE CAJA CHICA EN QUETZALES

OBJETIVO DEL CONTROL: Garantizar que la caja chica y los demás fondos de explotación sean usados solamente para los fines apropiados y sean resguardados y registrados adecuadamente.

Firma Obispo:	Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005
---------------	-----------------------------------

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 8 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

1. Debido al objeto por el que se apertura caja chica en quetzales de la Iglesia Episcopal de Guatemala, queda restringido el pago de facturas o gastos por un monto mayor de Q.80.00. Se exceptúan casos de exclusiva emergencia.
2. Se apertura para la Iglesia Episcopal de Guatemala la correspondiente caja chica para gastos menores, por un monto total y único de Q. 500.00, manejada por secretaria del obispo.
3. Queda prohibido el cambio de cheques personales o de la Iglesia con fondos de caja chica.
4. Se prohíbe utilizar los fondos de caja chica para otros propósitos distintos a gastos menores como prestamos, cambio de moneda, gastos personales, etc.
5. Basados en el criterio N. 4 no se aceptan vales o recibos que expresen alguna cantidad tomada para reposición posterior. Los gastos deben estar amparados con facturas.
6. El reintegro de caja chica podrá presentarse con detalle de todos los gastos, cuando no existan fondos en la misma.
7. Para reembolso de caja chica se debe tener presente las fechas de emisión de cheques, siendo estas el lunes, jueves y viernes.
8. El cheque de reembolso saldrá a nombre de quien maneje dichos fondos por lo que para el presente efecto el endoso del mismo es constancia de recibido.
9. El departamento de tesorería realizará una vez al mes una revisión del manejo de caja chica para determinar que se esté cumpliendo con los criterios y uso de los fondos.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

	AREA: TESORERIA	VIGENCIA 01 / 01 / 06	REVISIÓN 01/ 06 / 06	HOJA 9 DE 9
	ELABORADO: Lic. Juan José Hernández		CONTROL INTERNO	
	ORGANIZACIÓN: Iglesia Episcopal de Guatemala			

10. Adicional al tesorero, tiene plena autoridad para realizar dicha revisión (Criterio N.9) el obispo diocesano y el comité de finanzas o cualquier persona facultada y preparada nombrada por el Obispo Diocesano.
11. Los fondos de caja chica deberán ser depositados en un lugar seguro provisto de llave, la misma no deberá permanecer en la oficina al terminar la jornada laboral o en horas inhábiles (almuerzo, refacción etc.).
12. Todas aquellas situaciones no reguladas en estos criterios, quedan a discreción del departamento de tesorería y obispo diocesano su evaluación.
13. El uso de fondos discrecionales del obispo diocesano en ayuda social, no debe ser mayor de Q. 50.00 y debe presentarse, en la liquidación respectiva de caja chica, una nota indicando la circunstancia del caso, fecha, nombre de la persona, monto de la ayuda y la firma del obispo diocesano.

Firma Obispo:

Fecha Diseño: Septiembre 20, 2005

ANEXO 5. CUESTIONARIO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Se solicita llenar con letra clara y marcar sus respuestas con una x dentro de la hoja del cuestionario. Devolver lo antes posible al departamento de tesorería.

- 1) ¿Sabe usted para qué sirve un manual administrativo, cuáles son sus beneficios y cómo puede mejorar los procesos en la Iglesia?

SÍ

NO

- 2) ¿Le gustaría participar en el diseño e implementación de manuales administrativos dentro de la Iglesia?

SÍ

NO

- 3) ¿Apoyaría a un equipo de trabajo, que busque implementar estas herramientas administrativas?

SÍ

NO POR QUÉ: _____

- 4) ¿Podría identificar su puesto de trabajo dentro de un organigrama, con relación a la organización de la Iglesia?

SÍ

NO

- 5) De acuerdo a la organización de la Iglesia, ¿conoce los roles y funciones que desempeña cada una de los comités y puestos directivos de la misma?

SÍ

NO

- 6) Mencione tres aspectos importantes que se derivan de la carencia de un documento que indique los procesos internos de la Iglesia, en cuanto al trabajo que desempeña?

a) _____

b) _____

c) _____

7) ¿Conoce con exactitud, los criterios que se tienen dentro de la Iglesia Episcopal de Guatemala, en cuanto a anticipos salariales, préstamos, y otros beneficios laborales?

SÍ

NO

8) ¿Considera de ayuda en el desempeño de su trabajo, la implementación de procesos, criterios y funciones que se llevaran a cabo dentro de la Iglesia?

SÍ

NO

ANEXO 6. CUESTIONARIO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Se solicita llenar con letra clara y marcar sus respuestas con una x dentro de la hoja del cuestionario. Devolver lo antes posible al departamento de tesorería.

1) ¿En el contenido de los manuales, considera que la información presentada, es para usted clara y precisa?

SÍ

NO

2) ¿Considera que existe alguna debilidad o deficiencia, en el contenido de los manuales o en el proceso de implementación?

SÍ

NO

Cuáles _____

3) ¿Considera importante en el proceso de implementación de los manuales la capacitación a todas las áreas y puestos de la Iglesia?

SÍ

NO

- 4) ¿Le gustaría que la Iglesia contara con un sistema de consulta de los manuales administrativos por medio de Internet?

SÍ

NO

ANEXO 7. CUESTIONARIO POST IMPLEMENTACIÓN

Se solicita marcar sus respuestas con una x dentro de la hoja del cuestionario. Devolver lo antes posible al departamento de tesorería.

- 1) ¿Con respecto a los procesos, considera que se ha tenido un cambio positivo con relación al pasado?

SÍ

NO

- 2) Considerando lo que conoce de los manuales, ¿cree que los talleres de implementación fueron efectivos para transmitir la importancia de los mismos?

SÍ

NO

- 3) Los manuales administrativos, deben periódicamente ser actualizados para lograr el mayor beneficio dentro de la organización, ¿está dispuesto a continuar apoyando el proceso?

SÍ

NO

- 4) Considerando el aporte que los manuales brinda a la organización, elija a su criterio cuál de los siguientes beneficios es el que mas se ha destacado luego de la implementación.

Mayor control

Mejora en el servicio

Mayor eficiencia