



**el**  
**Refugio**  
*de la niñez*

Manual de Procesos

# Contenido

I. Introducción	4
A. Objetivos del Manual	5
B. Beneficios	5
C. Usuarios	6
D. Confidencialidad	6
II. Estructura General del Manual	7
III. Consulta del Manual	9
A. Forma de Consultar el Manual	9
B. Simbología	10
C. Conceptos	11
D. Codificación	14
IV. Sistema de Control Interno	15
V. Lineamientos Generales	17
VI. Código de Ética para el Personal	30
VI.1 Código de Ética para Proveedores y Contratistas	34
VII. Procesos	35
1.1 Elaboración y Autorización de Presupuesto de El Refugio de la Niñez	43
1.2 Elaboración y Autorización de Presupuesto de Proyectos	48
1.3 Modificación de Presupuesto de Proyectos	52
1.4 Ingreso y Administración de Fondos de Proyectos	58
2.1 Elaboración y Pago de Nómina	62
2.2 Cuentas por Pagar	71
2.3 Conciliaciones Bancarias	74
2.4 Cierre Contable	77
2.5 Manejo y Control de Caja Chica	81
2.6 Asignación y Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje	92
3.1 Compras de Bienes y Servicios	102
3.2 Licitación	108
3.3 Administración de Proveedores	113
4.1 Alta, Asignación y Control de Activos Fijos	116

4.2 Baja de Activos Fijos	119
4.3 Uso y Control de Vehículos	125
5.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Fijo y de Proyectos	132
5.2 Inducción de Personal	136
5.3 Capacitación de Personal	139
5.4 Movimientos de Personal	144
5.5 Evaluación del Desempeño	146
VIII. Actualización del Manual	149
XI. Anexos	

## ***I. Introducción***

Los procesos documentados a continuación, son el resultado de la evaluación de las actividades principales de El Refugio de la Niñez. Como parte del trabajo realizado, se han incorporado mejoras que permiten alcanzar mayor eficiencia y agilidad en los mismos, quedando documentadas en el presente Manual de Procesos.

Este manual contiene los procesos de trabajo de las actividades principales de El Refugio de la Niñez, políticas, indicadores de desempeño, procedimientos y formatos a ser utilizados; elementos importantes para contribuir al logro de los objetivos, a través de actividades estandarizadas, eficientes y conocidas por todos los involucrados. A su vez, este documento contribuirá a la estandarización del conjunto de actividades que son desarrolladas por la Organización.

Los conceptos documentados en las políticas y procesos diagramados, son las “*reglas de juego*” que deben guiar a todo el personal de El Refugio de la Niñez. La principal clave del éxito para la utilización eficiente de este instrumento es la activa participación de los dueños de los procesos, los líderes y encargados de las diferentes áreas, así como su continuo ajuste a la realidad cambiante, tanto del país como de la Organización. Todos los actores involucrados en el proceso quedan comprometidos a revisar periódicamente este documento con el fin de mantenerse informados de las posibles modificaciones.

## A. Objetivos del Manual

El principal objetivo del Manual de Procesos es establecer las políticas y procedimientos, que guíen y orienten el trabajo diario de las diferentes áreas que integran la Organización, esto con el fin de regular y fortalecer las operaciones de la misma. Específicamente, el Manual de Procesos pretende:

- 1-
- 2- Documentar el funcionamiento administrativo de las áreas que conforman El Refugio de la Niñez.
- 3- Contar con un instrumento estándar de consulta que permita el manejo uniforme, eficiente y eficaz de las operaciones realizadas en las diferentes áreas y sedes que integran El Refugio de la Niñez.
- 4- Brindar una base estandarizada para que todos los procesos administrativos realizados por la Organización, sean efectuados de manera consistente y constante, a la vez que se constituya en una herramienta de apoyo a la inducción y capacitación del personal.
- 5- Contar con una herramienta práctica de orientación y guía que a su vez pueda ser fortalecida dentro de un proceso de mejora continua.

## B. Beneficios

El Manual de Procesos es un instrumento de carácter administrativo que persigue apoyar en forma ágil, eficiente y eficaz las operaciones realizadas en las diferentes áreas organizacionales que conforman El Refugio de la Niñez, con la finalidad de obtener los siguientes beneficios:

- 1- Contar con una guía de trabajo estándar.
- 2- Conocer las políticas que deberán ser aplicadas durante la realización de los procesos.
- 3- Servir de guía durante la ejecución de las actividades y facilitar la toma de decisiones.
- 4- Visualizar de manera gráfica las actividades a ser realizadas en los procesos, indicando los participantes o responsables de realizarlas, así como la documentación generada, para que los interesados puedan realizar consultas ágiles.
- 5- Recopilar los formularios a ser utilizados en las actividades contempladas en los diferentes procesos; para que el uso de los mismos sea en forma estandarizada.
- 6- Definir el proceso que se debe seguir a efecto de mantener actualizada esta herramienta, conforme a las necesidades de El Refugio de la Niñez dentro de su proceso de mejora continua.
- 7- Permitir la actualización de su contenido, con base en experiencias concretas a efecto de ajustarlo a las necesidades y requerimientos que surjan a lo largo del tiempo.

## C. Usuarios

Este Manual está dirigido a los integrantes de las áreas organizacionales que conforman El Refugio de la Niñez y que requieren un apoyo para el desarrollo de sus actividades conforme a las políticas y normas de la Organización.

En consecuencia, todas las áreas que lo conforman deben operar dentro de un marco estructurado y normalizado de acuerdo a lo definido y establecido en los procesos que conforman este instrumento administrativo.

Las operaciones de ingresos y egresos relacionados con Convenios de Cooperación, se ajustarán a las políticas definidas en el presente Manual y a las condiciones establecidas en los Convenios y sus Anexos. De no existir normativa para las compras de bienes y contratación de servicios establecidas en algún Convenio, se operará de acuerdo a las políticas y procedimientos que el presente Manual establece.

## D. Confidencialidad

Toda la información contenida en este Manual es confidencial. Se prohíbe la reproducción total o parcial para usos fuera del trabajo.

## ***II. Estructura General del Manual***

Este Manual de Procesos está dividido en ocho (8) capítulos, los que se explican brevemente a continuación:

### **I. Introducción**

Este capítulo describe los antecedentes, objetivos y beneficios del uso continuo del Manual, a la vez que indica quiénes son los principales usuarios.

### **II. Estructura General del Manual**

En este capítulo se describe la forma en que está estructurado el Manual.

### **III. Consulta del Manual**

Incluye las instrucciones pertinentes para la consulta del Manual a través del documento electrónico.

### **IV. Sistema de Control Interno**

En este capítulo se define el Control Interno para toda la Organización, describiéndose los elementos que se tomarán en cuenta y los procedimientos de control a utilizar dentro del desarrollo de las actividades administrativas y financieras de la Organización.

### **V. Políticas Administrativas Generales**

Incluye un detalle de las políticas administrativas generales relacionadas con las actividades de El Refugio de la Niñez.

### **VI. Procesos**

En este capítulo se detallan los procesos de El Refugio de la Niñez, los cuales incluyen procedimiento, descripción, políticas, flujogramas y formularios relacionados.

**VII. Actualización del Manual**

Debido a la dinámica constante que experimenta el entorno en que opera El Refugio de la Niñez, es probable que se generen cambios que ameriten modificar el contenido del Manual de Procesos. En este capítulo se describe el procedimiento y el formulario que se utilizará para hacer cambios en el contenido del mismo.

Este documento constituye una guía de aplicación general, cuyo uso e implementación es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva de El Refugio de la Niñez.

**VIII. Anexos**

Esta sección presenta los formularios que respaldan todas las actividades administrativas y operativas requeridas para los distintos procesos definidos en este Manual.



### ***III. Consulta del Manual***




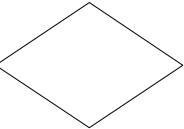
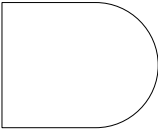


#### **A. Forma de Consultar el Manual**

El Manual puede ser consultado de la manera siguiente:

- 1- En forma secuencial: Pueden consultarse los procedimientos, políticas y formularios continuamente en el orden que se encuentran colocados dentro del mismo.
- 2- Directamente: utilizando el índice del documento, basta posicionarse sobre el nombre del procedimiento de cualquiera de sus componentes y hacer click.

## B. Simbología

A continuación se presenta un inventario de simbología utilizada en los flujogramas:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Nombre del Puesto	Puesto que desempeña la actividad.		Actividad que desempeña un puesto.
	Conector: conecta dos actividades o una actividad con una decisión.		Inicio/Fin: símbolo utilizado para establecer el inicio o el fin de un proceso.
	Decisión: símbolo utilizado para dividir el flujo de las actividades luego de una decisión.		Espera: símbolo utilizado para indicar que un proceso se encuentra detenido, representa una demora.
	Conector: conecta una actividad con otra, dentro de un mismo proceso.		Proceso: este símbolo representa la entrada o salida de información hacia un proceso o desde el proceso revisado.
	Archivo físico.		Conector de página: símbolo utilizado para indicar que un proceso continúa en otra página.
	Proceso No mapeado.		Símbolo que denota la actividad de registro o consulta en el sistema.

## C. Conceptos:

### **Activos Fijos:**

Todo mobiliario, equipo de oficina, equipo de cómputo, vehículos y otros, que El Refugio de la Niñez necesite para el desarrollo normal de sus labores y que cumpla con al menos una de las siguientes características:

- Tenga estructura física permanente, es decir, que aún cuando sean utilizados en forma normal por más de dos años, no se modifica sustancialmente su forma.
- Tenga una vida útil estimada de por lo menos un año.

### **Compra:**

Es la adquisición de la propiedad o derecho sobre bienes y/o servicios mediante la entrega de dinero o compromiso de pago.

### **Contratación de Servicios:**

Dentro de este rubro se incluirán todos aquellos servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la Organización tales como: mantenimiento de activos y equipo de oficina, servicios de carpintería, pintura, fumigación, así como también servicios técnicos de consultoría y asesoría.

### **Contratista:**

El oferente ganador, a quien se le adjudica y con quien se firma el contrato para la entrega de productos o el desarrollo de las actividades que se establezcan en dicho contrato.

### **Contrato:**

El convenio legal suscrito por el contratista y la Organización mediante el cual el primero de éstos se compromete a: prestar un servicio, ejecutar un trabajo o proveer todos los insumos necesarios para realizar una obra específica, bajo los términos de plazo y calidad preestablecidos y el segundo se compromete a pagar por ello al contratista el monto acordado de acuerdo a las condiciones de pago establecidas en el convenio.

**Copias de seguridad:**

Las políticas relacionadas con las copias de seguridad de El Refugio de la Niñez dependen del tipo y diversidad del software y hardware, así como la complejidad de los sistemas, por lo anterior a continuación se detallan las políticas generales que deben operar en la Organización para mantener un sistema confiable y seguro de sus copias de seguridad.

**Cotización:**

Es el proceso por medio del cual a través de la vía telefónica o escrita se solicitan precios y condiciones particulares (plazo, forma de pago), a diversos proveedores de los artículos y/o servicios indicados en las Solicitudes de Compra.

**Formularios Relacionados:**

Son documentos generados dentro del procedimiento.

**Gastos de Viaje:**

Cantidad que se asigna, sujeta a liquidación, para que los trabajadores cubran los gastos de impuestos aeroportuarios, comunicaciones telefónicas o a través de fax, costos de movilización entre aeropuerto - hotel y viceversa, o entre el lugar de trabajo y su hotel.

**Orden de Compra:**

Es el documento utilizado para tramitar la adquisición de bienes y servicios de uso normal y rutinario, de precio predeterminado y con un plazo para la entrega del bien/servicio.

**Pago de kilometraje en vehículo propio:**

Retribución que se proporciona al trabajador de El Refugio de la Niñez, cuando para el desempeño de una labor utiliza su propio vehículo

**Política:**

Constituye una guía de acción para la toma de decisiones relacionadas con las actividades establecidas en los mapas y las consideraciones operativas de cada proceso.

**Procedimiento:**

Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo en forma correcta. En este manual está representado en un mapa (flujograma) que muestra el flujo de actividades que se realizan, el responsable de llevar a cabo cada una de ellas, el inicio, el proceso, las decisiones y el final.

Adicionalmente, dentro del procedimiento se encuentran referenciadas tanto las políticas que le aplican como los formularios que son generados dentro del mismo.

**Proceso:**

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

**Proveedor:**

Personas naturales o jurídicas que presentan ofertas de bienes y/o servicios para atender los requerimientos establecidos en una Orden de Compra y/o Contrato.

**Solicitud de Compra:**

Es el documento mediante el cual los usuarios solicitan la compra o contratación de bienes y/o servicios.

**Suministros:**

Se entenderá por suministros toda provisión de insumos de limpieza e higiene, artículos de cafetería, papelería, útiles de escritorio y otros que tengan como finalidad la continuidad y desarrollo de las operaciones normales de El Refugio de la Niñez.

**Términos de Referencia:**

Son los requerimientos del trabajo, la descripción detallada de los bienes o servicios, las condiciones económicas, financieras y legales, dentro de las cuales se establecerá el contrato.

**Viáticos:**

Cantidad diaria que se asigna, sujeta a liquidación, para que los trabajadores cubran los gastos de hospedaje y alimentación durante el desempeño de una misión fuera de su sede de trabajo.

## D. Codificación

### Procedimientos:

Código	Nombre	Explicación
3.1	Compras de Bienes y Productos	Proceso

### Políticas:

Código	Nombre	Explicación
	P.3.1.1	
P	Política	Código que identifica a la política
3.1	Compras de Bienes y Servicios	Identifica el proceso al cual pertenece la política
P.3.1.1		Correlativo de la política

### Formatos:

Código	Nombre	Explicación
	F.3.1.1	
F	Formatos	Código que identifica al formato
3.1	Compras	Identifica el proceso al cual pertenece la política
F.3.1.1	Solicitud de Compra	Correlativo del formato

## ***IV. Sistema de Control Interno***

- A. El Ambiente de Control.
- B. El Sistema Contable.
- C. Los Procedimientos de Control.

### **A. EL AMBIENTE DE CONTROL**

#### **Definición**

El ambiente actual exige que los ejecutivos administrativos adopten las medidas que consideren razonables para que exista un control interno efectivo a todo nivel, debiendo interesarse porque sus responsabilidades en relación con la estructura de control se cumplan adecuadamente.

Los niveles ejecutivos deberán mantener un adecuado monitoreo de las actividades, tanto administrativas como financieras para lograr los objetivos propuestos. Adicionalmente, deberán asegurarse de crear un ambiente de control que facilite una concientización, actitud y disciplina adecuadas en todos los ámbitos y en todos los niveles, así como verificar si cada elemento de control cumple con lo siguiente:

1. Las leyes aplicables y las condiciones que se establezcan con entidades que contribuyen al desarrollo de las actividades de la Organización, tales como convenios, leyes nacionales y sus reglamentos.
2. Un equilibrio planificado entre los costos del control y los beneficios derivados del mismo.

El enfoque hacia el control, por parte del Director Financiero, es velar porque se mantengan actualizados los sistemas de información contable, con los controles necesarios para asegurar la conducción ordenada y eficiente de la información, reduciendo los riesgos de error en las cifras a niveles razonables.

Para el fortalecimiento del ambiente de control, debe tomarse en cuenta un enfoque basado en controles clave eficaces y eficientes.

## **B. EL SISTEMA CONTABLE**

Consiste en el conjunto de métodos y registros establecidos y diseñados para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar, resumir y reportar las transacciones de la Organización, manteniendo el control de los saldos contables resultantes de las operaciones.

El sistema contable de la Organización, debe estar adecuadamente enmarcado dentro de políticas y normas contables, congruentes con principios de contabilidad generalmente aceptados, tales que permitan la adecuada identificación de las transacciones para su razonable, completa y fehaciente presentación en los estados financieros e informes a Cooperantes.

## **C. LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

Los procedimientos de control comprenden las políticas, normas y procedimientos operativos apegados al ambiente de control y al sistema contable, definidos e incorporados por las autoridades administrativas superiores, a fin de asegurar, en lo posible, el adecuado proceso y registro de las operaciones de la Organización y salvaguarda de los recursos requeridos para el desarrollo de las operaciones de El Refugio de la Niñez.

Los procedimientos de control se deben tomar como marco de referencia, pero no limitarse a:

- Autorizaciones apropiadas de las transacciones y las actividades.
- Segregación de funciones incompatibles (iniciar transacciones, registrar transacciones y custodiar activos).
- Revisión, análisis y seguimiento de la información financiera (comparación de cifras).
- Revisión y seguimiento de los informes de excepción, destacando transacciones y saldos anormales o resúmenes de transacciones procesadas.
- Comparación de saldos de disponibilidades registradas con información externa (ejemplo: saldo de bancos con estado de cuenta).
- Comparación de saldos de existencia teóricos de activos fijos contra los recuentos físicos.
- Conciliación de saldos contables y registros auxiliares.
- Verificación de secuencias numéricas de las transacciones procesadas.

La coordinación de los tres elementos anteriores; ambiente de control, sistema contable y procedimientos de control, proporciona una estructura que permite mantener una seguridad razonable en cuanto a la protección de los activos contra pérdidas por utilización o disposición no autorizada y la confianza en que se han utilizado registros contables apropiados para la preparación de los estados financieros.



## V. *Lineamientos Generales*

### A. Políticas Administrativas Generales

Los procedimientos operativos definen los lineamientos y normas de actuación que se transforman en las reglas de acción y decisión interna, utilizándose para organizar y administrar los aspectos operativos de las actividades relacionadas con la ejecución de los distintos proyectos. Así mismo, facilitan el flujo de la información y su respectiva documentación, detallando los distintos pasos clave para un adecuado control interno.

La aplicación de las políticas operativas contenidas en este Manual es responsabilidad tanto del Director Ejecutivo como de todo el personal de la Organización, dentro del campo que a cada uno compete y siempre estarán orientadas a cumplir con las leyes que le son aplicables, los requisitos de los diferentes convenios de cooperación y con la estructura de control interno apropiada.

El flujo de la documentación por los diferentes pasos de control es responsabilidad del nivel funcional y del nivel operativo o ejecutor, por lo que su cumplimiento se hace obligatorio en función de las distintas políticas operativas y en relación con una adecuada estructura de control interno.

Las políticas administrativas que se presentan en las páginas siguientes, han sido diseñadas de tal manera que su aplicación individual o en conjunto sea transparente, en donde cada una de ellas está relacionada con el respectivo proceso constituyéndose en un instructivo individual que facilita su distribución y aplicación.

Las políticas administrativas generales que regulan las operaciones que se desarrollan en la Organización son las siguientes:

1. El Refugio de la Niñez mantendrá un sistema de registro contable y de registros auxiliares, que describa en forma detallada los ingresos provenientes de los aportes de las entidades Cooperantes locales e internacionales, para apoyar sus actividades relacionadas con programas y proyectos, tanto en dinero como en especie.

2. Todos los cheques recibidos deben ser emitidos a nombre de El Refugio de la Niñez o el nombre que se especifique mediante una circular del Director Ejecutivo (únicamente en caso de proyectos), que será una cuenta bancaria registrada en la Contabilidad de la Organización.
3. El Jefe de Contabilidad es el responsable de velar porque se mantengan actualizados los sistemas de información contable, con los controles necesarios para asegurar la conducción ordenada y eficiente de la información, reduciendo los riesgos de error en las cifras a niveles razonables.
4. Todos los trabajadores de El Refugio de la Niñez están obligados a informar al Director Ejecutivo acerca de cualquier anomalía observada en la administración y verificación de las operaciones, activos, pasivos o resultados de las actividades de la Organización.

## B. Convenios de Cooperación

5. Es responsabilidad del Jefe de Contabilidad, tanto el manejo de la información recibida, como velar porque le sea trasladada en forma oportuna, siendo el responsable de conciliar y documentar mensualmente los saldos de los libros contables de proyectos, incluyendo los ingresos percibidos y liquidaciones de gastos o desembolsos presentados.
6. El Jefe de Contabilidad es el responsable de llevar en forma ordenada, correctamente registrada y al día todas las operaciones contables, las cuales deberán estar registradas con sus respectivas pólizas y los documentos de soporte originales.
7. El Jefe de Contabilidad es el responsable de revisar todos los documentos que respaldan los registros contables del proyecto, debiendo preparar los reportes requeridos por el Cooperante, derivados del convenio.
8. Se solicitará al banco la apertura de cuentas que no generen intereses, para uso exclusivo del proyecto que se estará manejando. En caso contrario, los intereses devengados por los fondos en las cuentas bancarias deben ser reintegradas al Cooperante, si el convenio firmado no indica otra acción a seguir.
9. .
10. Todos los convenios que así lo requieran, deberán contar con un Plan de Monitoreo y Evaluación de acuerdo a las políticas establecidas en el Manual de Monitoreo y Evaluación de El Refugio de la Niñez y el Convenio firmado.

11. .

### C. Políticas de Talento Humano

12. La función técnica de la administración y control del recurso humano relacionada con el reclutamiento, selección e inducción; evaluación del desempeño, capacitación y planillas estará centralizada en el **Dirección de Talento Humano**.
13. El **Director de Talento Humano** será responsable de mantener informados a todos los empleados sobre las políticas y procedimientos administrativos del personal, así como de los cambios que surjan de acuerdo a la dinámica laboral de la Organización y a las necesidades en materia de recursos humanos.
14. El **Director de Talento Humano**, con la colaboración de los Directores y/o Coordinadores, será quien ejerza el control de asistencia, permanencia en el lugar de trabajo y puntualidad de los trabajadores.
15. Los trabajadores deben registrar en la Hoja de Tiempo, las actividades realizadas por proyectos y el tiempo que le dedica a cada una, dicho registro será validado por su Jefe Inmediato y presentado al Director Administrativo el día 25 de cada mes.
16. Los aspectos legales relacionados con la administración de recursos humanos que no se contemplen en este Manual, se regirán por las decisiones del Director Ejecutivo y de conformidad a las disposiciones del Código de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo.
17. El Refugio de la Niñez procurará mantener una composición igualitaria de género, así como diversidad étnica entre sus trabajadores.

## D. Copias de Seguridad

18. El Encargado de Soporte Técnico e Informática, deberá proteger y resguardar la información procesada en los sistemas de El Refugio de la Niñez, esto incluye las bases de datos, software de las aplicaciones, librerías y otros archivos relevantes, para lo cual deberá establecer un procedimiento para efectuar copias de seguridad, así como para restaurar la información, el cual deberá presentarse al Director Ejecutivo para su aprobación.
19. Toda información incluida en las copias de seguridad debe estar clasificada de acuerdo a su importancia para la Organización, considerando las siguientes categorías de información:
  - Bases de datos
  - Correos electrónicos recibidos
  - Documentos de trabajo
  - Sitios web
  - Aplicaciones
  - Archivos del programa de contabilidad.
20. Todas las áreas, deben identificar y comunicar oportunamente y a través de un Memorándum, al Encargado de Soporte Técnico e Informática el período que deberá mantenerse la información, ya sea por requerimientos de El Refugio de la Niñez, Entidades Cooperantes, o requerimientos contables, indicando cual es el período definido y los datos exigidos, de tal manera que dicha información sea incluida y etiquetada apropiadamente en las copias de seguridad como información crítica.
21. El Encargado de Soporte Técnico e Informática será el responsable de la verificación periódica de las copias de respaldo, revisando que la información almacenada esté completa y que el medio de almacenamiento permanece en buen estado para asegurar su disponibilidad en caso de ser requerida. Adicionalmente, se deben realizar pruebas de restauración de la información, al menos 2 veces al año. El Encargado de Soporte Técnico e Informática debe informar por escrito los resultados de las pruebas realizadas al Director Ejecutivo.
22. El Encargado de Soporte Técnico e Informática, deberá establecer por escrito los estándares para la identificación de las copias de seguridad.

23. Las copias de seguridad, así como los documentos fuentes codificados deben ser identificados apropiadamente antes de ser trasladados a ubicaciones fuera de la Organización para su almacenamiento y resguardo.
24. Deberán establecerse copias de respaldo de la información financiera de la siguiente manera: copias diarias, final de semana, final de mes y final del período contable.
25. Las copias de seguridad de los datos de los archivos de trabajo de las aplicaciones computarizadas deberán efectuarse semanalmente, la información a ser considerada incluye: actualizaciones de accesos, cambios de palabras clave, usuarios y todo archivo que esté relacionado con el estado de las transacciones procesadas.
26. Semanalmente se realizará la copia total del sistema junto con los movimientos diarios realizados en la semana, esta información será almacenada en el dispositivo escogido, los cuales se entregarán al Director Administrativo para ser almacenados en caja fuerte.
27. Mensualmente se realizarán dos copias de todos los movimientos durante el período. Una de las copias quedará en caja fuerte en custodia del Director Administrativo y la otra se almacenará fuera de las instalaciones de la Organización.
28. Para los cierres de períodos contables se realizará una copia total del sistema, almacenándose en el dispositivo escogido. Una copia quedará en caja fuerte en custodia del Director Administrativo y la otra se almacenará fuera de las instalaciones de la Organización.
29. Los archivos de los registros contables se deberán resguardar tanto en medio magnético, como documentación física por un período de tiempo de cinco (5) años.
30. Para asegurar la integridad de las copias de seguridad de los datos de aplicaciones computarizadas, deberá establecerse un control de la antigüedad de cada respaldo e indicarse claramente en una Bitácora de Registro.
31. El Encargado de Soporte Técnico e Informática deberá establecer un plan de mantenimiento de todo el equipo de cómputo.
32. El Encargado de Soporte Técnico e Informática, con previa autorización del Director Ejecutivo, deberá definir el mecanismo para controlar la entrada y salida de las copias de seguridad de la Organización, para lo cual establecerá un inventario de los “back-ups” y una bitácora.

33. Deberán establecerse las medidas de seguridad necesarias para restringir a personas no autorizadas el acceso a dichas copias, para lo cual es necesario especificar claramente el lugar exacto de almacenamiento, dispositivos de almacenamiento utilizados, equipo requerido y otra información de identificación.
34. Todo el equipo de cómputo debe estar protegido por contraseñas para el uso del mismo, las cuales deben ser cambiadas cada 60 días. Las claves estarán conformadas por 7 caracteres haciendo uso de signos, números y mayúsculas.

## E. Uso de Internet

### Disposiciones Generales

35. La persona encargada de brindar apoyo técnico a los usuarios, activar las cuentas de correo electrónico solicitadas y atender a los usuarios cuando se presenten fallas en el sistema será el Encargado de Soporte Técnico e Informática de El Refugio de la Niñez. Su apoyo será canalizado a través del Gerente Administrativo.
36. Los Directores de Área serán los encargados de solicitar, por medio de un correo electrónico dirigido al Gerente Administrativo, la asignación o cancelación del servicio de navegación en Internet para los usuarios de su área a quienes considere convenientes, indicando la categoría de acceso y la justificación del mismo. Este último deberá informar al Encargado de Soporte Técnico e Informática de lo que se requiere.
37. Los permisos de navegación por Internet son clasificados en tres categorías de acceso básicas:
  - I. Sin servicio: el usuario no tendrá servicio de Internet, únicamente tendrá correo electrónico institucional.
  - II. Limitado: el usuario tiene acceso a los sitios Web especificados como válidos por El Refugio de la Niñez.
  - III. Especial: el usuario cuenta con los permisos solicitados por el Coordinador/Director, con contenido específico.
  - IV. Ilimitados: el usuario tiene acceso sin restricciones a cualquier sitio Web.
38. El Encargado de Soporte Técnico e Informática notificará al solicitante de la cuenta, el alta del usuario al servicio de navegación en Internet.

### Del Acceso a Sitios de Internet

39. Para el mejor desempeño de las actividades que se realizan en El Refugio de la Niñez, los usuarios deberán dar cumplimiento a lo siguiente:
- I. Usar el servicio de Internet exclusivamente para actividades institucionales y administrativas;
  - II. No utilizar el Internet para otro servicio (por ejemplo "Chat" o transferir música) en caso de hacerlo se le solicitará que abandone el sitio o cancele la transferencia de archivos;
  - III. No ingresar a páginas de contenido pornográfico, descarga de programas que permitan realizar conexiones automáticas o visores de sitios clasificados;
  - IV. No utilizar los recursos para distribución o reproducción del material descrito en la fracción III, ya sea vía Web o medios magnéticos;
  - V. No bajar música ni videos (Sobretudo servicios como 4shared, KaZaA, Morpheus, Ares, eMule, Torrents, Limewire, Frostwire, etc.).
  - VI. No participar en juegos de entretenimiento en línea;
  - VII. Verificar que todos los archivos que se copien a su computadora no contenga virus;
  - VIII. No utilizar los servicios de Radio y TV por demanda (Todito.com, TV Azteca, noticias, etc.);
  - IX. No utilizar páginas para ver videos de música (youtube.com, etc.);
  - X. Utilizar únicamente los servicios para los cuales están autorizados. No deberán usar la cuenta de otra persona, ni intentar apoderarse de claves de acceso de otros, así como no deberá intentar acceder ni modificar archivos que no son de su propiedad;
  - XI. Respetar la privacidad de otros usuarios. Los archivos, discos, cintas e información, son privados;
  - XII. Emplear el menor número de instancias del explorador de Web en forma simultánea (No abrir varias ventanas a la vez); y
  - XIII. Cerrar todas las ventanas abiertas de su explorador si no está navegando por el Web.
  - XIV. Toda actividad realizada con el servicio de navegación en Internet es de única responsabilidad del usuario.
  - XV. Es responsabilidad del usuario proteger la identidad de su cuenta.
40. Es responsabilidad del usuario la descarga de cualquier archivo por este servicio y las consecuencias que de ello resulte.
41. Cualquier deficiencia o funcionamiento anómalo del servicio de navegación en internet que observe el usuario deberá comunicarlo al Director Ejecutivo y al Encargado de Soporte Técnico e Informática.

### **Seguridad en el Acceso a Sitios de Internet**

42. Para mayor seguridad de los equipos de cómputo, el usuario deberá realizar lo siguiente:

- I. No instalar programas, paquetes ni la modificación de configuraciones ya instaladas en las estaciones de trabajo;
- II. El usuario no debe interferir en los procesos computacionales de la Organización mediante acciones deliberadas que disminuyan el desempeño o la capacidad de los equipos instalados. Asimismo y bajo ningún pretexto debe intentar burlar los esquemas de seguridad establecidos;
- III. No dejar encendida su computadora, sin hacer uso de ella, por largos períodos de tiempo, si se deja de usar permanentemente, cerrar las aplicaciones (navegadores o clientes de correo) que se estén usando;
- IV. El Encargado de Soporte Técnico e Informática cambiará con frecuencia las claves de acceso a servicios y lo comunicará solamente al Usuario titular;
- V. No instalar software libre (freeware o shareware) a menos que el Director Ejecutivo lo autorice por escrito;
- VI. No desactivar el monitoreo de antivirus de su equipo; y
- VII. No compartir objetos de su PC (carpetas, unidades de disco o impresoras) con personas externas a la Organización.

### **Correo Electrónico Institucional**

43. El correo electrónico institucional es una herramienta de trabajo por lo que no está permitido utilizar el correo para uso personal, con fines políticos, religiosos, sentimentales, comerciales, juegos y de ninguna clase de actividad mercantil. Las comunicaciones deben ser breves, estilo telegráficas para evitar el congestionamiento de la red y el mal uso del tiempo del personal. Si es imprescindible enviar información voluminosa, porque el tema lo justifica, se debe insertar como documento o archivo comprimido.

44. En el uso del correo electrónico institucional están completamente prohibidas las siguientes actividades:

- I. Distribuir de forma masiva grandes cantidades de mensajes con contenidos inapropiados que atenten con el buen funcionamiento de los servicios en Internet. Por ningún concepto se deben enviar correos generales o masivos que no sean de interés general;
- II. Enviar o reenviar mensajes con contenidos difamatorios, ofensivos, racistas u obscenos;
- III. Usar seudónimos y enviar mensajes anónimos, así como aquellos que consignen títulos, cargos o funciones no oficiales;



- IV. Utilizar mecanismo y sistemas que intenten ocultar o suplantar la identidad del emisor de correo;
- V. Enviar correos SPAM de cualquier índole. Se consideran correos SPAM aquellos no relacionados con las funciones específicas a los procesos de trabajo;
- VI. Intentar o modificar los sistemas y parámetros de seguridad de los sistemas de la red;
- VII. Reenviar a otra persona la información que se recibe de manera personal y confidencial por correo electrónico, sin la autorización del remitente;
- VIII. La persona que envía el mail es responsable del contenido del mismo, debiendo considerar que la información vertida es irreversible;
- IX. El envío del mail no libera al remitente de la responsabilidad de hacer seguimiento de las disposiciones impartidas;
- X. El usuario deberá dar aviso al Encargado de Soporte Técnico e Informática de cualquier fallo de seguridad de su cuenta de correo, incluyendo su uso no autorizado, pérdida de la contraseña, etc.; y
- XI. No se permite enviar archivos con extensión .exe, .pif, .scr, .vbs, .cmd, .com, .bat, .hta, debido a que este tipo de extensiones son propensas a ser utilizadas para propagación de virus.

#### **Medidas de Seguridad y Sanciones**

- 45. Para asegurar el cumplimiento normativo se aplicarán las siguientes acciones como medidas de seguridad, a cargo del Encargado de Soporte Técnico e Informática:
  - I. Se detectarán a los usuarios que hagan mal uso de los servicios de Internet;
  - II. Los correos electrónicos institucionales pueden ser monitoreados sin notificación previa;
  - III. Se hará copia de todos los correos electrónicos institucionales de todas las cuentas creadas y vigentes, de manera mensual.
  
- 46. El incumplimiento de las disposiciones administrativas contenidas en el presente manual podrá ser sancionado de la siguiente manera:
  - I. La infracción a las disposiciones contenidas en las fracciones en esta sección serán sancionadas por medio de una notificación al trabajador, con copia al expediente del mismo. Así mismo se cancelará temporalmente del servicio de internet (el tiempo será definido por el Director Ejecutivo, de acuerdo a la infracción cometida);
  - II. La reincidencia en la infracción será sancionada con la suspensión definitiva del servicio de internet;

- III. Si existe evidencia de que el usuario está haciendo mal uso de los servicios o está incurriendo en actividades ilícitas a través del servicio de correo, será sancionado por sus superiores, se eliminarán los accesos correspondientes y deberá ser documentado en su expediente.
- IV. Toda falta cometida a estas políticas pueden consideradas como causal de despido justificado.

#### **Manejo de Página Web y Redes Sociales de El Refugio de la Niñez**

- 47. El Refugio de la Niñez tiene creada la página web [www.refugiodelaninez.org.gt](http://www.refugiodelaninez.org.gt), con la finalidad de mantener informada a la sociedad civil y los Cooperantes de los trabajos que se realizan, información de interés, puestos vacantes en la Organización, transparencia organizativa y financiera, entre otros.
- 48. El encargado de mantener actualizada la información de la página es el Asesor de Comunicación de El Refugio de la Niñez. Por lo tanto, toda comunicación que el Coordinador de Proyecto u otro Trabajador de la Organización quiera hacer pública, deberá avocarse con el Asesor de Comunicación.
- 49. Las claves de acceso para la administración de la web y redes sociales están bajo la responsabilidad del Relacionista Público y del Director Ejecutivo.

#### **F. Confidencialidad de la información**

- 50. Los trabajadores de El Refugio de la Niñez, deberán observar estricta confidencialidad y sigilo profesional en cuanto al manejo de la información obtenida en el ejercicio de sus funciones. En consecuencia, los documentos y la información en cualquiera de sus formas (verbal, escrita y electrónica) será considerada propiedad confidencial de El Refugio de la Niñez.
- 51. Los trabajadores no podrán revelar información relacionada con proyectos o planes de El Refugio de la Niñez, a personas ajenas, tampoco podrán brindar declaraciones públicas sin autorización previa del Director Ejecutivo y/o del Presidente de la Junta Directiva.
- 52. Cualquier violación del sigilo profesional en que pudieran incurrir los citados trabajadores será motivo de despido justificado.

## G. Política sobre conflicto de intereses

### Aplicación

Esta política se aplica a todas las personas contratadas (fijas o por honorarios) por El Refugio de la Niñez. Los intereses del contratado incluyen a su vez, los intereses de cualquier persona con quienes ellos tengan una relación personal cercana, incluyendo su cónyuge, pareja, hijos, hermanos u otros miembros de la familia cercana.

### Política General

53. Todo trabajador debe evitar o manejar cualquier conflicto de intereses real o percibido (entre otros, absteniéndose de cualquier toma de decisiones o de votar en materias sujetas a un potencial conflicto de intereses), y admitir cualquier conflicto de intereses real o potencial que surja a través de El Refugio de la Niñez.
54. Los trabajadores de El Refugio de la Niñez deberán declarar sus intereses financieros y no financieros que pudieran potencialmente llevar a un conflicto de intereses o que pudieran ser percibidos como tal. Tal declaración deberá hacerse por la vía de una Declaración de Intereses, que deberá estar abierta al público.

Cuando exista preocupación sobre la seguridad personal u otros asuntos graves similares acerca de la publicidad total, partes o incluso el total de la declaración deberán ser enviadas al Director Ejecutivo de El Refugio de la Niñez, quien lo conservará, y actuará respecto de ella en forma apropiada y confidencial.

55. Los trabajadores de El Refugio de la Niñez deben completar la Declaración de Intereses dentro de las primeras seis (6) semanas siguientes de haber asumido el cargo, y anualmente deben realizar la Confirmación de la Declaración de Intereses, con el fin de mantenerla actualizada a medida que ocurran cambios que así lo exijan.
56. Los formularios de Declaración y Confirmación de Intereses serán resguardados por el Director de Talento Humano, dentro del Expediente del Trabajador. Esta información será de carácter confidencial, para uso exclusivo de El Refugio de la Niñez y bajo ninguna condición será puesta a la disposición de terceros sin la autorización expresa del Director Ejecutivo.

57. Será responsabilidad del Director Ejecutivo analizar y decidir acciones sobre los casos particulares en los cuales se visualice que existen conflictos de intereses en El Refugio de la Niñez y que no se encuentren normados previamente en el presente manual.
58. En los casos de documentos e información de carácter confidencial o uso restringido, propiedad de la Organización, queda terminantemente prohibido utilizar esta información para beneficio de Directores, Coordinadores, trabajadores, consultores o de terceras personas.
59. Ningún trabajador de la Organización podrá intervenir personalmente ni sus cónyuges, ni parientes dentro del tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, o por medio de empresas donde tenga intereses como socio o accionista, en la contratación de bienes o servicios para El Refugio de la Niñez, de donde pudiera derivarse un beneficio económico para él y para la empresa en que intervenga como socio.
60. Ningún trabajador de El Refugio de la Niñez podrá negociar contratos de bienes o servicios, en el cual se involucre directa o indirectamente sus intereses financieros particulares.
61. El Director de **Talento Humano** será el responsable de asegurar de que todos los trabajadores sean informados de la política y los procedimientos relativos a los conflictos de interés.
62. Cuando alguna de las condiciones que se determinan dejare de tener vigencia, los trabajadores, estarán obligados a llenar un nuevo formulario actualizando la información existente, o cuando sea solicitado por el Director de **Talento Humano**.
63. En el momento en que el Director Ejecutivo conozca (directa o indirectamente) un caso de conflicto de interés, deberá solicitar al **Director Talento Humano** detener el proceso administrativo del caso hasta tanto se revise la información y se determinen las acciones a seguir.
64. Los trabajadores de El Refugio de la Niñez no pueden asumir trabajo remunerado para otras organizaciones. Tal trabajo podrá ser asumido sólo si es declarado previamente como factible por el Director Ejecutivo y aprobado por escrito por el Presidente de la Junta Directiva.
65. Ningún trabajador de El Refugio de la Niñez aceptará ningún regalo, entretención, préstamo o cualquier cosa de valor de ninguna Organización.

66. Los potenciales conflictos de interés deberán ser identificados y declarados por la persona que se halle en el potencial conflicto, o reportados por otros miembros de El Refugio de la Niñez, tan pronto como se percaten de la potencialidad del mismo. Si los problemas son identificados antes de que se hagan compromisos o de que ocurran acciones cuestionables, se pueden evitar situaciones vergonzosas y se pueden explorar alternativas. Tal revelación o reporte debería hacerse al Presidente de la Junta Directiva de la Organización.
  
67. El Refugio de la Niñez será transparente en su proceso de toma de decisiones tanto al realizar compras como a la hora de presentar proyectos.

## VI. Código de Ética para el Personal

El Código de Ética de la Asociación El Refugio de la Niñez, está basado primordialmente en los valores impulsores que guían y motivan el trabajo institucional, los cuales están estrechamente relacionados con el desarrollo de las funciones asignadas al personal y las relaciones de convivencia entre los y las empleadas y principalmente con las niñas, niños y adolescentes acogidas en la institución.

Estos valores, además, son la luz institucional que permiten alumbrar el camino para la contratación de personal que crea, comparte y practique nuestros valores institucionales:

**DIGNIFICACION.** Todas las niñas, niños y adolescentes tienen derecho al bienestar, a la felicidad, al amor, al respeto y a una vida digna.

**SERVICIO.** Se caracteriza por tener personal con convicción y vocación de servicio, orientado a brindar su atención con amor, comprensión y cuidado.

**COMPROMISO.** Asumimos la responsabilidad como persona humana, profesional y agente de cambio al momento en que el niño, niña o adolescente necesita del apoyo y acompañamiento en su proceso de desarrollo integral, ya sea dentro o fuera de la institución.

**CONFIDENCIALIDAD.** Resguardar de manera responsable y privada, el registro y la historia de vida de cada niña, niño o adolescente atendido en El Refugio de la Niñez, respetando su dignidad individual y familiar.

**TRANSPARENCIA.** Toda gestión administrativa, programática y financiera que el Refugio de la Niñez realiza se fundamenta en principios éticos y morales para el desarrollo de su propósito institucional.

Los valores antes indicados también conllevan a la institución a garantizar parámetros, basados en el respeto de derechos humanos, que normen la conducta, comportamiento, actitudes, responsabilidades y obligaciones dentro de la institución y a la vez posee un conjunto de derechos y privilegios.

Por lo tanto el objetivo del Código de Ética es que cada empleado actúe de acuerdo a los parámetros de comportamiento manifiesto en el mismo, asegurando la calidad de los servicios brindados a las niñas, niños y adolescentes durante el tiempo de protección, reeducación, recuperación integral y reintegración socio-familiar, así como a las familias beneficiadas, basados en el enfoque de derechos humanos.

Este Código de Ética enmarca una serie de reglas, derechos y deberes que lo limitan y mantienen al margen al trabajador/a de caer en errores profesionales y morales y al mismo tiempo es una guía para el buen desempeño laboral, por lo que, cada persona que labora en la institución debe tener la capacidad moral e intelectual de diferenciar lo correcto e incorrecto antes de actuar. Además, éste debe saber que son parte de una institución que vela y garantiza porque los derechos humanos de la niñez y adolescencia beneficiada por la institución sean respetados y restituido.

### **Comportamiento y responsabilidades hacia la población atendida:**

1. Conducirse como personas maduras y modelar actitudes positivas que contribuyan a la introyección de valores y principios de la población meta.
2. Relacionarse con la población interna y externa con respeto, evitando comportamientos, conductas y actitudes que vayan en contra de sus derechos humanos.
3. Manejar con estricta confidencialidad toda la información concerniente a la población.
4. Evitar cualquier contacto sexo-genital con la población, eso podría conllevar a penas judiciales.
5. Atender de manera inmediata las crisis emocionales y psicológicas de la población, sin justificación alguna e informar inmediatamente a donde corresponde y posteriormente entregar informe por escrito.
6. Proveer los servicios con calidad y calidez a todo niño, niña y adolescente que cumpla con el perfil de atención, sin hacer discriminación alguna.
7. Velar y garantizar por el cumplimiento del interés superior del niño, niña o adolescente beneficiado.
8. Dar a conocer a la población residencial sus derechos y obligaciones, al momento de su ingreso y durante su permanencia en la institución.
9. Brindar una atención integral, sistemática y especializada a la población, con el fin de restituir sus derechos humanos.
10. Garantizar que los ambientes sean entornos amigables, libres de violencia, droga, sexo, pornografía, etc.
11. Garantizar que la población conozca, domine y encuentre el sentido a la Metodología de Comunidad Terapéutica y otras alternativas psicológicas para la recuperación del daño.
12. Proporcionar orientación espiritual de las niñas, niños y adolescentes, respetando su credo religioso.
13. Compensar adecuada y profesionalmente a la niña, niño o adolescente por sus logros en su proceso reeducativo y de recuperación.

**Comportamiento y responsabilidades del personal:**

1. Garantizar que las relaciones de convivencia del personal estén basadas en el respeto, libres de autoritarismo o abuso de poder.
2. Los y las trabajadoras están obligados a participar en las capacitaciones planificadas por la institución, con el fin de brindar una atención profesional a la población.
3. El personal debe conocer y manejar la Metodología de Atención de Comunidad Terapéutica, así como otras alternativas psicoterapéuticas y psicopedagógicas para el abordaje de la problemática de la población.
4. El personal no puede abandonar su espacio de trabajo sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
5. Garantizar que el personal informe sus ausencias a donde corresponde, por lo menos 12 horas, y sea por escrito.
6. El personal no puede ingresar a los hogares bajo efectos de alcohol, otra sustancia u olor a tabaco.
7. El personal residencial tiene derecho a comer en el hogar, sin pago alguno, siempre cumpliendo con los horarios establecidos.
8. Optimizar el uso de los recursos de la Comunidad Terapéutica.
9. Cumplir con los lineamientos establecidos dentro de la Comunidad Terapéutica.
10. Evitar en el ejercicio de sus funciones ofrecer comisiones o remuneraciones indebidas o impropias, abstenerse de solicitar influencias para obtener trabajos, etc.
11. El personal que labora en el Refugio de la Niñez debe tener bien introyectados los valores de:
  - Honradez: Entendido como la adecuación de la conducta a los principios que rigen la conciencia personal.
  - Rectitud: Procede de la adecuación de la conducta a las normas legítimamente establecidas.
  - Prudencia: Actuar con pleno conocimiento, información, entrega e inspirar confianza en la población.
  - Diligencia: La diligencia tomada como entrega al trabajo, es una condición indispensable del personal. El incumplimiento de los compromisos laborales son exponentes manifiestos de negligencia profesional.
  - Idoneidad: Entendida como aptitud técnica, legal y moral, para el acceso y ejercicio de sus funciones.
  - Responsabilidad: Es el esfuerzo honesto para cumplir con sus deberes.
  - Veracidad: Respecto a la obligatoriedad de expresarse con veracidad en sus relaciones.
  - Discreción: Respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo de sus funciones
  - Igualdad de Trato: Obligación de otorgar a todas las niñas, adolescentes y otras beneficiarias igualdad de trato en igualdad de situaciones.
  - Espíritu de Servicio: El ejercicio de la profesión implica espíritu de servicio. El aspecto social de la profesión es algo esencial a la misma. El personal ejerce una función social.
  - Templanza: Desarrollar sus funciones con respeto y sobriedad, evitando cualquier ostentación que pudiera poner en duda su honestidad o su disposición para el cumplimiento de sus deberes.



**Responsabilidades institucionales:**

1. Todos los y las trabajadoras gozan de derechos y obligaciones, los cuales se contemplan en la Constitución de la República, Código de Trabajo y otros.
2. El personal recibirá su pago salarial cada quince días.
3. Contar con un plan de capacitación que garantice la formación del recurso humano de la institución para brindar una atención adecuada a la población meta.
4. Proveer información correcta y actual al personal sobre formas de pago, prestaciones de ley, reglas, reglamentos, funciones, permisos, sanciones y medidas disciplinarias entre otros.
5. Garantizar la confidencialidad de los expedientes del personal.
6. Orientación y acompañamiento psicosocial y jurídico al personal, según sea necesario.
7. Velar y denunciar a donde corresponde el mal uso y maltrato del equipo con el cual el personal cual fuese que sea lo maneje de forma inadecuada.

## ***VI.1 Código de Ética para Proveedores y Contratistas***

El presente Código de Ética tiene como finalidad establecer un marco de conducta ética que rija las relaciones con los proveedores y contratistas de El Refugio de la Niñez que es una organización que trabaja por la garantía y restitución de los derechos de la niñez y adolescencia.

Para el presente Código de Ética, El Refugio de la Niñez ha tomado algunos elementos de la Carta de las Naciones Unidas que incluye parámetros fundamentales que deben cumplir los proveedores acreditados.

El Refugio de la Niñez espera que todos los proveedores y empresas subcontratadas compartan los principios descritos en el presente código de conducta para proveedores, el cual constituye un componente importante a la hora de seleccionar y evaluar proveedores. El mismo será socializado de forma oportuna para que los proveedores lo comuniquen a sus empleados y otras entidades relacionadas con el servicio que prestarán. Además, y se espera que los proveedores apliquen estos estándares en su cadena de suministro.

Las disposiciones del presente código de ética y conducta establecen las normas mínimas que deben cumplir los proveedores de El Refugio de la Niñez, quien reconoce que el cumplimiento de las normas contempladas en este código es un proceso más dinámico que estático, y alientan a los proveedores a que mejoren continuamente las condiciones de sus lugares de trabajo.

A continuación, se describe en términos prácticos y claros las normas mínimas de comportamiento, para todos los proveedores en los que se incluyen aspectos de derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Todos los principios que figuran en este código tienen la misma importancia, independientemente del orden en que aparecen.

**1. Relaciones con los proveedores:** se describe en términos prácticos y claros las normas mínimas de comportamiento, para todos los proveedores en los que se incluyen aspectos de derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Se espera de los proveedores que no practiquen ni toleren ninguna forma de corrupción, extorsión ni malversación. Los proveedores no ofrecerán ni aceptarán sobornos ni otros incentivos ilegales. Se espera que los proveedores no ofrezcan a colaboradores y empleados de El Refugio de la Niñez ni regalos ni otras ventajas como fruto de su relación con el proveedor.

## PAUTAS DE CONDUCTA DE LOS PROVEEDORES

**1. Legislación vigente:** El proveedor debe cumplir con la legislación nacional, evitando cualquier conducta que, aún sin violar la ley, pueda perjudicar la reputación de El Refugio de la Niñez y producir consecuencias adversas para la organización o su entorno.

**2. Derechos Humanos:** El proveedor debe respetar y promover la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional y que se aseguren de no ser cómplices en ninguna forma de abuso de los derechos humanos. Se espera que los proveedores creen y mantengan un entorno en el que se trate a todos los empleados con dignidad y respeto y en el que no se recurra a amenazas de violencia, explotación o abuso sexual, acoso verbal o psicológico o maltrato. No se tolerará ningún tipo de trato duro o inhumano, coerción o castigos corporales, ni la amenaza de dicho trato.

**3. Trabajo forzoso u obligatorio:** Se espera que los proveedores prohíban todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio dentro de sus empresas<sup>1</sup>.

**4. Trabajo infantil:** Se espera que los proveedores no contraten a: a) niños o niñas menores de 15 años y b) las personas menores de 18 años para trabajos que, por su naturaleza o por las circunstancias en las que se realiza, es probable que sean perjudiciales para la salud, la seguridad o el bienestar moral de dichas personas<sup>2</sup>.

**5. Discriminación:** Se espera que los proveedores aseguren la igualdad de oportunidades y de trato respecto al empleo y la ocupación sin discriminación por motivos de raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, origen nacional o étnico o cualquier otro motivo que pueda reconocerse en virtud de la legislación nacional del país o países en que se ejecute el contrato en todo o en parte<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Este principio se enuncia en los convenios fundamentales de la OIT núm. 29 sobre el trabajo forzoso, de 1930, y núm. 105 sobre la abolición del trabajo forzoso, de 1957.

<sup>2</sup> Estos principios se enuncian en los convenios fundamentales de la OIT núm. 138, sobre la edad mínima, de 1973, y núm. 182, sobre las peores formas de trabajo infantil, de 1999, y la Convención sobre los Derechos del Niño.

<sup>3</sup> Estos principios se enuncian en los convenios fundamentales de la OIT núm. 100, sobre la igualdad de remuneración, de 1951, y núm. 111, sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación, de 1958.

**6. Promoción de los principios éticos:** El proveedor debe mantener en todo momento un comportamiento ético que le permita establecer relaciones legítimas y productivas con sus propios proveedores y empresas con las que tengan relación contractual. Deberá actuar con honradez e integridad en todos sus contactos y relaciones comerciales con entidades públicas o privadas en cualquier país en el que operen, para lo cual se promueven los siguientes principios éticos:

- a. **Competencia leal:** Se espera que los proveedores dirijan sus empresas siendo coherentes con la competencia leal y de acuerdo con la legislación nacional aplicable.
- b. **Privacidad y propiedad intelectual:** Los proveedores protegerán y solo harán uso apropiado de la información confidencial y se asegurarán de proteger la privacidad de todos los empleados y socios empresariales, así como los derechos de propiedad intelectual vigentes.
- c. **Identificación de asuntos preocupantes:** Los proveedores ofrecerán a sus empleados la posibilidad de notificar la existencia de asuntos preocupantes o actividades potencialmente ilegales en el entorno de trabajo. Todos los informes deberán tratarse de forma confidencial. Los proveedores realizarán la investigación pertinente y tomarán medidas correctivas en caso necesario.
- d. **Luchar contra toda forma de corrupción:** Los proveedores no realizarán, ni ofrecerán, de forma directa o indirecta, ningún pago en especie o cualquier otro beneficio, a cualquier persona física o jurídica al servicio de cualquier autoridad, entidad, pública o privada, partido político o candidato para un cargo público, con el fin de obtener o mantener, ilícitamente, negocios u otras ventajas.

El Refugio de la Niñez no aceptarán invitaciones a eventos deportivos o culturales, ofertas de vacaciones ni ningún tipo de viaje recreativo, transporte o invitaciones a almuerzos o cenas y se espera que los proveedores no ofrezcan al personal y colaboradores de El Refugio de la niñez prestaciones tales como bienes o servicios gratuitos, ofertas de trabajo u oportunidades de compra con el fin de influir a su favor en sus actividades comerciales con la organización.

**7. Salud y seguridad:** Se esperan que los proveedores cumplan todas las leyes, reglamentos y directivas nacionales para mantener un lugar de trabajo seguro y saludable, así como en cualquier otro lugar en el que se realicen actividades de producción o cualquier otra forma de trabajo. Al menos, los proveedores deberán intentar aplicar los sistemas y directrices de gestión reconocidos, como las Directrices de la OIT relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (ILO-SHO 2001)

**8. Restricciones a antiguos empleados o colaboradores:** El Refugio de la Niñez, restringe a empleados o colaboradores en servicio activo y a antiguos que hayan participado en el proceso de adquisición si ellos mantuvieron antes una relación profesional con los proveedores. Se espera que los proveedores de El Refugio de la Niñez, se abstengan de ofrecer empleo a cualquiera de las citadas personas por un período de un año a contar desde la fecha de la separación del servicio.

## **RESPONSABILIDADES DE LOS PROVEEDORES**

**1. Responsabilidades:** El Proveedor de El Refugio de la Niñez, se compromete a:

- a. Respetar este código de ética y conducta, mientras mantenga su condición de proveedor
- b. Realizar acciones correctivas, en caso de que sea necesario, como resultado de alguna actividad de verificación que haya llevado a cabo El Refugio de la niñez en su empresa u organización.
- c. Comunicar a El Refugio de la Niñez cualquier información que consideren relevante con relación a los requerimientos establecidos en el presente código.

**2. Gestión, seguimiento y evaluación:** La expectativa de El Refugio de la Niñez es que los proveedores, como mínimo, establezcan metas claras para cumplir con las normas establecidas en este Código de conducta. El Refugio de la Niñez espera que los proveedores establezcan y mantengan sistemas de gestión apropiados relacionados con el contenido de este Código de conducta, y que ellos activamente revisen monitoreen y modifiquen sus procesos de gestión y operaciones comerciales para garantizar que se alinean con Los principios establecidos en este Código de conducta.

## **INCUMPLIMIENTOS**

**1. Incumplimiento:** El incumplimiento por parte del proveedor de lo contenido en el presente código puede tener diferentes consecuencias en la relación contractual con El Refugio de la Niñez, en función de la gravedad del incumplimiento, éstas pueden ir desde una carta de alerta, pudiendo llegar hasta su descalificación como proveedor, sin perjuicio de otras acciones legales o administrativas que fueran de aplicación.

## VII. Procesos

Los procesos incluidos en este Manual son todos aquellos considerados como base para el funcionamiento administrativo eficiente de El Refugio de la Niñez. De acuerdo a su naturaleza, los mismos han sido agrupados por áreas de aplicación de la siguiente manera:



A continuación se presentan los procesos mencionados con sus respectivas políticas, flujograma y formularios (incluidos en la sección IX Anexos de este Manual):

## 1. Finanzas

<b>Nombre del Procedimiento:</b> 1.1 Elaboración y Autorización de Presupuesto de El Refugio de la Niñez	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Establecer un método sistemático referencial para asignar los recursos financieros, físicos y humanos para conseguir las metas planteadas en El Refugio de la Niñez.
<b>Dueño del Procedimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Ejecutivo</li> </ul>	<b>Participantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de Desarrollo y Cooperación</li> <li>- Director Ejecutivo</li> <li>- Director Financiero</li> <li>- Director de Programas de Atención Directa</li> <li>- Director de Programas de Incidencia y Prevención</li> <li>- Director del Programa Jurídico</li> <li>- Director de Talento Humano</li> <li>- Junta Directiva</li> <li>- Jefe de Contabilidad</li> </ul>
<b>Insumos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Operativo Anual</li> <li>- Convenios vigentes</li> <li>- Presupuesto institucional de años anteriores</li> </ul>	<b>Productos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de funcionamiento de El Refugio de la Niñez</li> </ul>
<b>Formularios Relacionados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N/A</li> </ul>	
<b>Indicadores de desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de días para realizar el presupuesto</li> <li>- Diferencia entre presupuestado vs. real</li> </ul>	
<b>Llamado por:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N/A</li> </ul>	<b>Llama a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N/A</li> </ul>

**Políticas:**

- P.1.1.1. El Director Financiero preparará anualmente, en el mes de septiembre, el presupuesto de funcionamiento de El Refugio de la Niñez, apoyado por las Direcciones de la Organización. Debe existir una coordinación con las distintas direcciones para incluir los detalles específicos de los programas.
- P.1.1.2. Para la realización del presupuesto se debe considerar la planificación estratégica institucional, incluyendo la misión, visión, estrategias, programas (vigentes y nuevos) y objetivos planteados para el año siguiente en el Plan Operativo Anual.
- P.1.1.3. Es responsabilidad del Director Ejecutivo coordinar los esfuerzos para realizar el Plan Operativo Anual, previo a la preparación del presupuesto, el cual debe incluir como mínimo los siguientes datos:

**1) Generalidades de El Refugio de la Niñez**

Este paso consiste en detallar toda la información general de la Organización, que permita conocer el marco filosófico institucional y las áreas estratégicas del POA, considerando:

- a) Organización:** Aquí se detalla toda la información relevante y actual de El Refugio de la Niñez, especialmente aquella que pueda influir en el curso de ejecución.
- b) Marco Filosófico Institucional:** Detallar:
  - El año para el cual se proponen cumplir los objetivos y metas.
  - La visión, misión y políticas que orientan la acción institucional, debe ser el marco de referencia para los planes de corto y mediano plazo.
  - Las áreas estratégicas que conforman el plan de desarrollo, como por ejemplo: incidencia, atención psicosocial, asistencia legal, atención directa, política social, infraestructura, equipamiento y servicios.
  - Los objetivos estratégicos formulados para cada una de las áreas estratégicas.
- c) Observaciones:** Aquí se anotará cualquier aspecto fundamental que incida en el proceso de planificación.



## 2) Contenido de los programas, proyectos, servicios y/o actividades

Refleja la programación presupuestaria y su relación con las áreas estratégicas de mediano plazo y los planes de largo plazo, así como su relación con los Cooperantes y los convenios vigentes; y aquellas otras áreas o acciones definidas por la Organización, incluyendo las mejoras a desarrollar y las acciones operativas durante el ejercicio presupuestario, definiendo para cada una lo siguiente:

- a) **Nombre:** que identifica el programa, proyecto, servicio, evento y/o actividades.
- b) **Fuente de Financiamiento:** indicando la fuente del ingreso (ver política P.1.1.6.). Incluir el nombre del cooperante, si aplica.
- c) **Misión:** específica de cada programa proyecto, servicio, evento y/o actividades.
- d) **Objetivos:** reflejar los objetivos del programa respectivo. Se deben incluir para cada programa proyecto, servicio, evento y/o actividades.
- e) **Metas:** expresar en forma concreta y cuantificable el objetivo previamente definido para el ejercicio presupuestario. Responde a las preguntas ¿Cómo?, ¿Cuánto? y ¿Cuándo?
- f) **Responsable:** indique el nombre o nombres de los trabajadores responsables del cumplimiento de las metas.
- g) **Proyecciones económicas:** aquí se incluyen las proyecciones económicas del programa, proyecto, servicio, evento y/o actividades, mediante la calendarización de actividades, así como el detalle de la fuente de ingreso, conforme a lo estipulado en el convenio, acuerdo o proyecto (de existir).
- h) **Observaciones:** aquí se anotará cualquier aspecto fundamental de los programas proyectos, servicios, eventos y/o actividades.

P.1.1.4. El presupuesto de El Refugio de la Niñez será realizado en quetzales y debe ser detallado, específico y factible.

P.1.1.5. En el presupuesto se deben incluir:

- i. Los ingresos totales esperados.
- ii. Los egresos fijos, que incluyen todos los gastos constantes de la Organización.
- iii. Los egresos variables, que dependen exclusivamente del desarrollo de proyectos.
- iv. Gastos de inversión, si se proyecta compras de mobiliarios, vehículos u otros, o mejoras en la infraestructura.
- v. Gastos extraordinarios, si se espera que pueden realizarse estudios, evaluaciones de proyectos o consultorías para la mejora de servicios.

P.1.1.6. El Director Financiero realizará la planificación de ingresos del año siguiente, mediante el análisis de los ingresos de fuentes habituales o planificadas pudiendo ser:

- i. Donaciones fijas, eventuales y/o en especie.
- ii. Cuotas ordinarias o extraordinarias de Junta Directiva.
- iii. Aportes voluntarios.
- iv. Proyectos financiados por agencias / instituciones Cooperantes
- v. Otros ingresos.

P.1.1.7. Los egresos se deben planificar por dirección, centro y albergue, determinando la clasificación presupuestaria, considerando lo siguiente:

Clasificación Presupuestaria	Descripción
<b>Sueldos:</b> <b>Personal Directivo</b> <b>Personal Administrativo</b> <b>Personal de Programas</b> <b>Personal Mantenimiento</b>	Deben incluirse los egresos del personal directivo por concepto de sueldos, viáticos, honorarios y bonificación incentivo, las erogaciones por concepto de bono 14, aguinaldo, vacaciones, indemnizaciones y previsión social.
<b>Honorarios</b>	Incluye los pagos de las personas que no prestan servicios por relación de dependencia, es decir, que extienden factura contable, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Profesionales: se puede incluir abogados, auditores, médicos, arquitectos y cualquier otro profesional.</li> <li>b) Académicos: educadores, psicólogos y entre otros.</li> <li>c) Varios: se registran los honorarios pagados por los servicios técnicos adquiridos y que no puedan calificarse como profesionales o académico, como electricistas, refrigeración y fumigación.</li> </ul>
<b>Reparaciones y Mantenimiento de Equipos / Vehículos / Instalaciones</b>	Se refiere a los gastos relacionados con mantenimientos que tengan como propósito la construcción, adición y/o mejoramiento de edificios, vehículos, mobiliarios, equipos, entre otros.

Clasificación Presupuestaria	Descripción
<b>Seguros</b>	Deben incluirse los gastos relacionados con seguros, ejemplo: vehículo, edificio, vida, entre otros.
<b>Alquileres</b>	En este rubro deben incluirse los gastos por alquiler de vehículos, equipos, videos, entre otros.
<b>Teléfonos e Internet</b>	En este rubro deben incluirse los gastos por concepto de telecomunicación, redes inalámbricas y todos los medios o dispositivos de comunicación.
<b>Servicios Seguridad</b>	Incluye los gastos relacionados con servicios de seguridad, vigilancia y equipos de seguridad.
<b>Energía Eléctrica</b>	Deben incluirse los gastos por consumo de energía eléctrica.
<b>Papelería y útiles de Oficina</b>	Deben incluirse los gastos por materiales y accesorios para uso de oficina.
<b>Correos</b>	Se refiere a los gastos relacionados por envíos de correspondencia.
<b>Agua Potable</b>	En este rubro deben incluirse los gastos por consumo de agua potable.
<b>Extracción de Basura</b>	Deben incluirse los gastos por los servicios de extracción de todo tipo de material inservible.
<b>Alimentación</b>	Incluir los gastos relacionados con comestibles: alimentación en albergues, refacciones de cursos / grupos /escuela de padres, actividades, residencia, café, convivios, celebraciones, fiestas, del personal de la entidad o las personas beneficiadas con este servicio.
<b>Vestimenta</b>	Incluir los gastos relacionados con vestimenta para los albergues y otros programas que lo consideren.
<b>Gastos Médicos</b>	Se deben considerar los gastos médicos a incurrirse en los albergues y programas, incluyendo medicamentos.

Clasificación Presupuestaria	Descripción
<b>Actividades Recreativas / Culturales</b>	Incluir los gastos relativos a la ejecución de actividades recreativas y culturas planificadas.
<b>Limpieza</b>	En este rubro deben incluirse los gastos por servicio de limpieza en general (suministros de higiene), no incluir gastos relativos a mantenimiento.
<b>Impuestos</b>	Deben incluirse los gastos relacionados con el pago de impuestos: timbres, tasas, arbitrios y pagos a cualquier entidad del estado que corresponda.
<b>Capacitaciones</b>	Se registran en este rubro los gastos de capacitación del personal.
<b>Material Informativo</b>	En este rubro deben incluirse los gastos relacionados con la impresión de materiales, folletos y afiches de: talleres, capacitaciones, congresos y cursos.
<b>Gastos Escolares / Material Didáctico</b>	Deben incluirse los gastos derivados de las actividades educativas, capacitación, incidencia y otros, como por ejemplo: materiales para las clases de corte y costura, escuela de padres, juegos y otros.
<b>Viáticos</b>	Deben incluirse los gastos derivados de las actividades promocionales, visitas técnicas o aquellos gastos temporales para el desarrollo de los programas. Pueden incluirse compra de papelería, impresión de papelería, combustible, hospedaje, alimentación y otros.
<b>Publicaciones</b>	Se registran aquí los gastos de las diferentes publicaciones que se adquieran: revistas, boletines, periódicos, entre otros.
<b>Otros</b>	En este rubro deben incluirse otros gastos que no están relacionados con los rubros anteriores y queda a criterio personal agregar otros rubros importantes.

P.1.1.8. El presupuesto de El Refugio de la Niñez será presentado por el Director Ejecutivo a la Asamblea General para su autorización, en la primera quincena de noviembre.

- P.1.1.9. La ejecución y control del presupuesto será responsabilidad del Director Ejecutivo en conjunto con el Director Financiero y contempla el seguimiento de la ejecución de cada rubro y la comparación con lo previsto, procurando corregir las desviaciones.
- P.1.1.10. Semestralmente el Director Financiero realizará una revisión del presupuesto autorizado contrastado con el real ejecutado para identificar desviaciones y poder realizar los ajustes correspondientes.
- P.1.1.11. Anualmente, el Director Financiero preparará un informe crítico de los resultados obtenidos vs. lo presupuestado, el cual deberá contener lo siguiente:
- i. Comparaciones numéricas y porcentuales de lo ejecutado y presupuestado.
  - ii. Análisis y explicación de cada desviación importante (que superen el 10% de lo presupuestado).
  - iii. Lecciones aprendidas y propuesta de modificaciones para el presupuesto del período siguiente.
- P.1.1.12. El Director Financiero presentará, en conjunto con el Director Ejecutivo, ante Junta Directiva, el informe crítico conforme a lo estipulado en la política anterior.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>1.2 Elaboración y Autorización de Presupuesto de Proyectos</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Realizar una correcta asignación de los recursos financieros, físicos y humanos para conseguir las metas planteadas en los proyectos.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Director de Desarrollo y Cooperación	<b>Participantes:</b> - Director de Desarrollo y Cooperación - Director Ejecutivo - Director Financiero - Director de Programas de Atención Directa - Director de Programas de Incidencia y Prevención - Director del Programa Jurídico - Director de Talento Humano - Cooperante - Jefe de Contabilidad - Representante Legal / Mandatario	
<b>Insumos:</b> - Presupuesto Institucional - Presupuestos anteriores - Propuesta técnica	<b>Productos:</b> - Presupuesto de Proyectos	
<b>Formularios Relacionados:</b> - N/A		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Cantidad de días para realizar un presupuesto de proyectos		
<b>Llamado por:</b> - N/A	<b>Llama a:</b> - Elaboración de Propuesta Técnica (No mapeado)	

**Políticas:**

- P.1.2.1. El Director Ejecutivo es el responsable de mantener la relación estratégica con los Cooperantes.
- P.1.2.2. La Junta Directiva debe canalizar/promocionar los proyectos que puede realizar El Refugio de la Niñez, y toda oportunidad identificada debe trasladarse al Director Ejecutivo para su seguimiento.
- P.1.2.3. Existen varias formas en las que el Cooperante puede presentar/solicitar un proyecto de cooperación:
  - a. Presupuesto cerrado, por lo que las actividades deben planificarse de acuerdo a la disponibilidad monetaria.
  - b. Presupuesto abierto, de conformidad con los objetivos planteados se debe estimar el monto a solicitar.
  - c. Concurso abierto.
  - d. Donación directa.
- P.1.2.4. Los presupuestos de los convenios serán elaborados de conformidad con los requerimientos del Cooperante y sus normativas. En caso de que algunos convenios no contemplen indicaciones precisas para la elaboración del presupuesto, se sujetarán a las políticas establecidas en este Manual.
- P.1.2.5. El presupuesto técnico será elaborado por el Director de Desarrollo y Cooperación e incluirá el detalle de las actividades solicitadas en los requerimientos del Cooperante y deberá considerar el personal técnico necesario para las mismas. Las Coordinaciones de los programas deben participar activamente en la elaboración de la propuesta técnica.
- P.1.2.6. El presupuesto administrativo será realizado por el **Gerente Administrativo** e incluirá los gastos de personal administrativo que apoyará el proyecto, así como el estimado correspondiente de los gastos generales: alquiler, luz, agua, telecomunicaciones, mantenimiento de vehículos, entre otros. Los rubros del presupuesto del proyecto deben ser de conformidad a lo establecido en la política P.1.1.7.
- P.1.2.7. Cuando se deba contratar Consultores Extranjeros, se debe incluir en el presupuesto la retención del 15% sobre sus honorarios, dietas y viáticos, de acuerdo a la Ley de ISR de la República de Guatemala. Para esto se utilizará el formulario SAT-1352, en DeclaraGuate.

P.1.2.8. Los sueldos y honorarios del personal contratado en El Refugio de la Niñez deben estar conforme al mercado y realidad actual de Guatemala, y de conformidad a la Escala y Política Salarial de la Organización.

P.1.2.9. .

P.1.2.10. Dentro del presupuesto deben considerarse las prestaciones laborales, de acuerdo a las leyes vigentes en Guatemala.

P.1.2.11. Los presupuestos de los proyectos son aprobados en la moneda definida por el Cooperante, por lo que se debe pactar el tipo de cambio a utilizar. Para los presupuestos en dólares americanos, El Refugio de la Niñez preparará el presupuesto usando la tasa de cambio del Banco de Guatemala.

P.1.2.12. El Director de Desarrollo y Cooperación resguardará una copia del proyecto presentado al Cooperante junto con el respaldo de recepción del documento.

P.1.2.13. En el caso que El Refugio de la Niñez no reciba una respuesta favorable de una propuesta presentada a un Cooperante, de ser factible el Director de Desarrollo y Cooperación solicitará al Cooperante una retroalimentación para mejorar en futuras propuestas.

P.1.2.14. El Director de Desarrollo y Cooperación enviará el Convenio firmado al Cooperante para su control. Se generarán y firmarán 2 originales de cada Contrato. El segundo original del Convenio se resguardará en el expediente del proyecto.

P.1.2.15. Tanto el Coordinador de Proyecto como el Director Financiero son responsables de todos los gastos que se realizan, los cuales deben ser sobre las partidas presupuestarias aprobadas para cada proyecto y por componente específico.

P.1.2.16. Los presupuestos deben estar respaldados por información real del mercado. Se debe solicitar y resguardar al menos dos cotizaciones sobre: vehículos, mobiliario, equipo de cómputo, o cuando se estime que la compra superará los Q.40,000.00.



<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>1.3 Modificación de Presupuesto de Proyectos</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Solicitar al Cooperante la autorización para la modificación del presupuesto conforme a necesidades presentadas durante la ejecución.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Director Financiero	<b>Participantes:</b> - Director de Desarrollo y Cooperación - Director Financiero - Director Ejecutivo - Cooperante	
<b>Insumos:</b> - Formulario de modificación de presupuesto del cooperante	<b>Productos:</b> - Presupuesto de proyectos modificado	
<b>Formularios Relacionados:</b> - N/A		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Número de modificaciones realizadas al presupuesto por proyecto		
<b>Llamado por:</b> - 2.6 Asignación y Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje - 3.1 Compras de Bienes y Servicios - 5.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Fijo y de Proyectos	<b>Llama a:</b> - N/A	

**Políticas:**

- P.1.3.1. Cuando exista una necesidad de fuerza mayor, el Director de Desarrollo y Cooperación debe elaborar un informe solicitando los cambios al presupuesto, las razones del mismo y presentarlo al Cooperante, evaluará con la revisión del Director Financiero y el visto bueno del Director Ejecutivo. Esta solicitud debe ser realizada considerando un tiempo prudencial para esperar la autorización del Cooperante.
- P.1.3.2. El Director Financiero debe verificar las condiciones establecidas en el Convenio para la solicitud de modificaciones al presupuesto e incorporará al informe las normas que deban ser aplicadas, en los formatos establecidos por el Cooperante para la presentación de los mismos.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>1.4 Ingreso y Administración de Fondos de Proyectos</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Recibir adecuadamente los fondos otorgados por los Cooperantes para la realización de proyectos.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Director Financiero	<b>Participantes:</b> - Director Ejecutivo - Director Financiero - Responsables de firmas - Banco - Cooperante - Jefe de Contabilidad	
<b>Insumos:</b> - Convenio firmado - Presupuesto Aprobado - Normas de Cooperantes -	<b>Productos:</b> - Cuenta bancaria por proyecto - Solicitud de fondos - Ingreso de fondos a cuenta bancaria	
<b>Formularios Relacionados:</b> - N/A		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Diferencia entre presupuesto aprobado vs. presupuesto ejecutado		
<b>Llamado por:</b> - N/A	<b>Llama a:</b> - N/A	

**Políticas:**

- P.1.4.1. Todos los Convenios de los Proyectos deben estar firmados por el Representante Legal de El Refugio de la Niñez o el Mandatario Legal con representación.

- P.1.4.2. Los fondos de cada proyecto no deben mezclarse con fondos de otros proyectos o fondos propios de El Refugio de la Niñez, por lo que El Director Financiero deberá gestionar la apertura de una cuenta bancaria para cada convenio firmado.
- P.1.4.3. Las cuentas bancarias se abrirán en bancos nacionales preferiblemente, que gocen de buena reputación, en cuentas corrientes. La cuenta debe estar a nombre de El Refugio de la Niñez más la especificación del proyecto. Si el Cooperante lo requiere, se le puede agregar alguna otra especificación.
- P.1.4.4. Se deben tener 3 firmas disponibles y solicitar la mancomunidad de al menos 2 de dichas firmas. Las firmas se incorporarán conforme a la política vigente en el cuadro de autorizaciones. (P.2.2.22)
- P.1.4.5. Cuando alguna de las personas que tengan firma registrada, se retire de la Organización, por cualquier circunstancia, su firma deberá ser cancelada y sustituida de inmediato. El responsable de realizarlo será el Director Financiero y debe efectuarlo de preferencia 15 días calendario antes de su retiro, si es planificado; o en el mismo día que se retira si no es con previo aviso. En ausencia del Director Financiero, el responsable será el **Jefe de Contabilidad**.
- P.1.4.6. Es responsabilidad del Director Financiero la gestión en tiempo de la solicitud de fondos del proyecto.
- P.1.4.7. Los fondos serán depositados en la cuenta creada para la ejecución del proyecto. El Director Financiero debe informar al Jefe de Contabilidad los datos de la cuenta bancaria para que se registre en el sistema contable y se considere en los procesos de ingresos y egresos. El Director Financiero debe velar porque el depósito se realice en la cuenta específica del proyecto para el cual se recibió el dinero.
- P.1.4.8. Los intereses devengados en cuentas bancarias, deberán ser devueltos al Cooperante en la frecuencia que lo solicite o al finalizar el proyecto.
- P.1.4.9. El Jefe de Contabilidad debe asignar un código contable específico a cada proyecto que se desarrollará por El Refugio de la Niñez.
- P.1.4.10. El Director Financiero deberá notificar al Jefe de Contabilidad, que el ingreso de fondos para uso del proyecto ya está disponible en la cuenta bancaria del proyecto correspondiente.
- P.1.4.11. Para todo fondo/donativo que se reciba en El Refugio de la Niñez, deberá emitirse el recibo de Ingreso correspondiente y enviarse al Cooperante para su control.

### Administración de Fondos de Proyectos

- P.1.4.12. Al momento de tener el Convenio firmado, el Director de Desarrollo y Cooperación y el Director Financiero deben validar el presupuesto y la programación de actividades con los responsables de cada área.
- P.1.4.13. Al inicio de cada Proyecto, el Director de Desarrollo y Cooperación programará una reunión de lanzamiento de proyecto, en la cual participarán Coordinaciones y personal involucrado para socializar:
- Objetivos, actividades y resultados esperados,
  - Presupuesto,
  - Equipo a participar,
  - Costos Elegibles y No Elegibles,
  - Plazos y
  - Formatos.
- P.1.4.14. No se podrá hacer traslados de fondos de la cuenta bancaria de un Proyecto a otro bajo ninguna circunstancia.
- P.1.4.15. La elaboración del Informe Financiero es responsabilidad del Director Financiero y el Informe Técnico deberá ser elaborado por el Director de Desarrollo y Cooperación.
- P.1.4.16. El responsable de la entrega de Informes Técnicos y Financieros al Cooperante, es el Director de Desarrollo y Cooperación.
- P.1.4.17. El Director de Desarrollo y Cooperación debe solicitar al Cooperante las normas tanto para el área técnica como administrativa.
- P.1.4.18. El Jefe de Contabilidad impartirá una capacitación de las normas financieras específicas del Proyecto al personal involucrado, para que tenga conocimiento de las mismas.
- P.1.4.19. Es responsabilidad de todo el personal de El Refugio de la Niñez cumplir con los requerimientos específicos del Cooperante.
- P.1.4.20. El seguimiento al cumplimiento del Convenio es responsabilidad del Director de Desarrollo y Cooperación. A su vez, liderará una reunión de seguimiento mensual de todos los Proyectos, involucrando a todas las Coordinaciones.

- P.1.4.21. La comunicación con el Cooperante en la parte financiera es responsabilidad del Director Financiero y en la parte técnica es del Director de Desarrollo y Cooperación. En ambos casos, deben copiar al Director Ejecutivo y al Director de Programas de Atención Directa o al Director de Incidencia y Programas de Prevención (según aplique) para su conocimiento.
- P.1.4.22. Toda la información del proyecto debe ser resguardada de forma adecuada por los Coordinadores y Directores:
- En los Albergues y Sedes: se deberán resguardar bajo llave los registros generados por cada caso, en un expediente personalizado. De forma electrónica, los datos se ingresarán a la base de datos.
  - En la sede central: se resguardarán bajo llave y por proyecto toda la información financiera, técnica e informes entregados al cooperante. De forma electrónica, se resguardarán copias de los informes entregados a los Cooperantes, en carpetas específicas.
- P.1.4.23. El Director Ejecutivo debe velar porque las cuentas bancarias de los proyectos sean cerradas una vez que haya finalizado el proyecto y el Cooperante exprese su satisfacción.
- P.1.4.24. El Director Financiero es el responsable de realizar las gestiones administrativas ante las entidades bancarias para el cierre de las cuentas de proyectos cerrados, máximo un mes luego de finalizado el proyecto.

## 2. Contabilidad

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>2.1 Elaboración y Pago de Nómina</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Cumplir con el compromiso de pago al personal contratado en relación de dependencia de El Refugio de la Niñez, en forma íntegra y oportuna, velando por el cumplimiento de las regulaciones de Ley.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b>	<b>Participantes:</b>	
- Director de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistente de Talento Humano</li> <li>- Director de Talento Humano</li> <li>- Jefe de Contabilidad</li> <li>- Director Financiero</li> <li>- Trabajador</li> </ul>	
<b>Insumos:</b>	<b>Productos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción de personal</li> <li>- Solicitud de Alta en Planilla</li> <li>- Solicitud de baja en Planilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nómina y Planillas</li> <li>- Recibos de Pago</li> </ul>	
<b>Formularios Relacionados:</b>		
- F.2.1.1 Recibo de Pago		
<b>Indicadores de desempeño:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de errores en los descuentos totales por mes</li> <li>- Nómina acreditada por el monto correcto</li> <li>- Días de atraso en el pago de la nómina de acuerdo a la fecha establecida</li> </ul>		
<b>Llamado por:</b>	<b>Llama a:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Fijo y de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.2 Cuentas por Pagar</li> </ul>	

**Políticas:**

- P.2.1.1. La nómina es una lista conformada por el conjunto de trabajadores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan a El Refugio de Niñez. La nómina no presenta los sueldos por tipos de Proyectos. Las planillas son instrumentos que permiten realizar el pago de sueldos a los trabajadores, por los proyectos a los cuales han prestados sus servicios mensualmente.
- P.2.1.2. La información de la nómina y planillas es de estricta confidencialidad.
- P.2.1.3. Es competencia del **Asistente de Talento Humano proporcionar al Director de Talento Humano** la Acción de Personal (F.5.1.7) e informar de las bajas de empleados indicando la fecha exacta del retiro.
- P.2.1.4. La nómina y planillas deberán reflejar la fuente de pago de cada trabajador, de acuerdo a como se haya definido en el contrato.
- P.2.1.5. **El Asistente de Talento Humano** deberá generar la nómina mensualmente, tres días antes de la fecha de pago considerando los diferentes movimientos que pueden afectar el monto del pago al trabajador, los cuales incluyen:
- Altas
  - Bajas
  - Incrementos o ajustes de sueldos
  - Horas extras
  - Permiso sin goce de sueldo
  - Descuentos Judiciales
  - Descuentos de Ley (Seguro Social e ISR)
- P.2.1.6. Los descuentos de carácter judicial deben ser aplicados obligatoriamente según mandato escrito y debe quedar copia de dicho mandato en el expediente del trabajador.
- P.2.1.7. Para las suspensiones del IGSS, el trabajador tiene la obligación de trasladar una copia al **Asistente de Talento Humano**, para que sea tomado en cuenta en la nómina del mes.



- P.2.1.8. Los formatos y demás documentos de pago (rol de turnos efectuados, horas extras, vacaciones, papeletas de descuento de Banco de los Trabajadores, etc.) deben ser entregados por el Jefe Inmediato al Director de Talento Humano, quien debe autorizarlos.
- P.2.1.9. El Asistente de Talento Humano es el responsable de completar los formularios para gestionar con el Área de Contabilidad el pago de los compromisos laborales: IGSS, ISR, etc.
- P.2.1.10. Diariamente, todos los trabajadores de Oficinas Centrales deben marcar su Asistencia en el reloj biométrico y los trabajadores de los Programas de Atención deberán firmar el libro de asistencia.
- P.2.1.11. Para poder recibir el pago de sueldo mensual, el trabajador debe presentar la Hoja de Tiempo debidamente autorizada y un informe de las actividades realizadas, éste último siempre que el proyecto así lo requiera.
- P.2.1.12. Se otorgan permisos para ausentarse o no presentarse a sus labores únicamente de conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo y en la Política de beneficios no monetarios de lo contrario serán descontados en el pago de la nómina correspondiente.
- P.2.1.13. El pago de sueldos se realiza en forma quincenal. En la primera quincena del mes se paga el 50% del sueldo total y al finalizar la segunda quincena se cancela el 50% restante menos los descuentos correspondientes.
- P.2.1.14. El Asistente de Talento Humano es responsable de obtener la firma de los trabajadores en los Recibos de Pago (F.2.1.1), después de entregado el cheque o acreditado el sueldo. En el caso de las Sedes y Albergues, el Coordinador debe solicitar al Asistente de Talento Humano los Recibos de Pago (F.2.1.1) y trasladarlos a los trabajadores para su firma y devolverlos al Asistente de Talento Humano para archivo, con un máximo de 2 días después de firmados los recibos.
- P.2.1.15. El trabajador que por razones de salud no pueda recibir personalmente su cheque de pago de sueldo, debe solicitarlo con un familiar cercano, a través de una carta firmada, la cual debe quedar archivada en el expediente del trabajador.
- P.2.1.16. El Asistente de Talento Humano será el responsable de que el libro de planillas sea actualizado dentro de los cinco (5) días hábiles posteriores a la fecha de pago.
- P.2.1.17. El Asistente de Talento Humano deberá verificar que todas las cuentas de los trabajadores son correctas para poder realizar el acreditamiento. Así mismo, es responsable de verificar que las cuentas bancarias se encuentren activas y deberá notificar al Director Financiero, por correo electrónico, toda solicitud para dar de baja a una cuenta de un trabajador en el Banco.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>II.2 Cuentas por Pagar</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Realizar los compromisos de pago adquiridos por El Refugio de la Niñez.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b>	<b>Participantes:</b>	
- Jefe de Contabilidad	- Director Financiero - Jefe de Contabilidad - Auxiliar de Contabilidad - Proveedor	
<b>Insumos:</b>	<b>Productos:</b>	
- Orden de Compra - Nota de Envío - Pedido de Cheque	- Cheque emitido - Voucher firmado - Transferencia	
<b>Formularios Relacionados:</b>		
- F.3.1.4 Orden de Compra - F.2.2.1 Pedido de Cheque - F.2.2.2 Contraseña de Pago - F.2.2.3 Cheque Voucher		
<b>Indicadores de desempeño:</b>		
- Tiempo transcurrido desde que se presenta la documentación en Contabilidad, hasta que se entrega el Cheque		
<b>Llamado por:</b>	<b>Llama a:</b>	
- 2.1 Elaboración y Pago de Nómina - 2.5 Manejo y Control de Caja Chica - 2.6 Asignación y Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje - 3.1 Compras de Bienes y Servicios - Recepción de Bienes – Oficina Central (No mapeado) - Recepción de Bienes – Albergues/Sede (No mapeado)	- 2.1 Elaboración y Pago de Nómina - 2.5 Manejo y Control de Caja Chica - 2.6 Asignación y Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje	

**Políticas:**

- P.2.2.1. Las facturas de proveedores se reciben los días lunes y miércoles en horario de 8:00am a 4:30pm.
- P.2.2.2. No se recibirán facturas con fecha del mes anterior.
- P.2.2.3. Todo proveedor al presentar su factura para pago debe entregar en Administración la copia de la Orden de Compra (F.3.1.4) firmada de recibido por personal de El Refugio de la Niñez.
- P.2.2.4. El departamento Administrativo deberá verificar que la factura presentada por el proveedor cumpla con todos los requisitos fiscales: nombre, fecha, NIT, descripción, etc. Así mismo, deberá asegurarse que el proveedor exista en la Base de Datos de Proveedores de El Refugio de la Niñez.
- P.2.2.5. Para el pago de honorarios, el Consultor debe entregar un informe sobre las actividades realizadas al Asistente de Talento Humano. El informe debe tener el VoBo del Director del Área.
- P.2.2.6. Las facturas por honorarios se recibirán desde el 1 hasta el 25 de cada mes.
- P.2.2.7. El Departamento Administrativo entregará la Contraseña de Pago (F.2.2.2) al proveedor y la fecha de pago deberá coincidir con los días de crédito otorgados al momento de la negociación.
- P.2.2.8. Las personas que negocien los pagos con los proveedores de los diferentes servicios prestados o bienes comprados deben indicar que El Refugio de la Niñez necesita de ocho a diez días para emitir el pago correspondiente.
- P.2.2.9. El Auxiliar de Contabilidad registrará contablemente la cuenta por pagar al recibir las facturas, o a más tardar al día siguiente.
- P.2.2.10. Para gestionar los pagos será necesario completar el Pedido de Cheque (F.2.2.1), el cual será elaborado por el Departamento Administrativo.
- P.2.2.11. El Pedido de Cheque (F.2.2.1) deberá llevar adjunto la documentación de soporte del bien o servicio prestado, deberá asegurar que el nombre a quien se solicita emitir el cheque esté completo y correcto, el concepto del gasto debe ser claro y preciso, los datos contenidos en el formato no debe contener tachones u otro tipo de señal de haber sido alterados, es indispensable que cada solicitud en el apartado de observaciones describa el arreglo a que se llegó con el proveedor con relación al pago.

- P.2.2.12. No se autorizarán anticipos para viáticos y gastos de viaje cuando existan anticipos anteriores pendientes de liquidar.
- P.2.2.13. La nómina de sueldos será elaborada cada final de mes, en ella identificarán: Sueldos, retenciones, descuentos y los cálculos mensuales de prestaciones laborales para la provisión de pasivos laborales y registro contable.
- P.2.2.14. Para el pago de nómina, ésta deberá estar firmada de elaborado por el Asistente de Talento Humano, revisada por el Director de Talento Humano y autorizada por el Director Ejecutivo.
- P.2.2.15. Los días estipulados para la emisión de cheques serán los **miércoles**.
- P.2.2.16. Todos los cheques deben emitirse con la leyenda “No Negociable” y deben contar con la cinta de seguridad en el nombre del beneficiario para evitar alteraciones.
- P.2.2.17. No se emitirán cheques Al Portador, ni pre-fechaados bajo ninguna circunstancia.
- P.2.2.18. El Auxiliar de Contabilidad, es el responsables de asegurar la custodia y uso adecuado de los Cheques Voucher tanto emitidos como formas en blanco. El Jefe de Contabilidad realizará trimestralmente un Corte de Formas y debe reportarlo al Director Financiero, en el cual se detalle el número del último Cheque Voucher, número de Cheques Voucher emitidos y número del último Cheque Voucher emitido.
- P.2.2.19. El registro contable de los cheques se realiza al momento de su emisión.
- P.2.2.20. Cada vez que se reciben Cheques Voucher de la imprenta, el Jefe de Contabilidad será responsable de validar la integridad de los mismos, para lo cual revisará lo siguiente:
- Características de los cheques (tamaño, tipo de papel, medidas de seguridad, etc.)
  - Datos de la Organización (nombre, nombre del Banco, número de cuenta)
  - Recepción de la totalidad de cheques
- P.2.2.21. Cuando sea necesario anular un cheque, el Auxiliar de Contabilidad sellará de Anulado el cheque y sus copias y mutilará el área de la firma, archivándolo con la totalidad de las copias, para su control y registro. Si la anulación corresponde a un cheque previamente firmado, se deberá adjuntar el cheque anulado al nuevo cheque emitido para firma.

P.2.2.22. El Director Financiero es quien autorizará el pago de los cheques, con base en la información que verifique en la Banca Electrónica.

P.2.2.23. El Director Financiero no efectuará trámites de urgencia una vez se compruebe que existió demora innecesaria en el procedimiento de compra y en el caso de pagos de emergencia deberán ser justificados, documentados y autorizados por el Director Financiero.

P.2.2.24. El Director Financiero autorizará la emisión del cheque si:

- Es un gasto presupuestado
- Tiene la documentación de soporte completa y adecuada
- En el caso de proyectos, si el Pedido de Cheque (F.2.2.1) está autorizado por el Coordinador de Proyecto correspondiente.

P.2.2.25. Los accesos a la Banca Electrónica serán los siguientes:

-Consultas:

- Auxiliar de Contabilidad
- Jefe de Contabilidad
- Director Financiero

-Emisión de cheques:

- Auxiliar de Contabilidad

-Autorización de pagos:

- Director Financiero
- Jefe de Contabilidad

P.2.2.26. Los cheques deben ser trasladados para firma los días **jueves** de cada semana.

P.2.2.27. Los cheques deben tener firmas mancomunadas. Las firmas autorizadas corresponden a los puestos siguientes:

- Director Ejecutivo
- **Subdirector Ejecutivo**
- Director de Programas de Atención Directa

- Director de Incidencia y Prevención
- Director de Programa Jurídico

- P.2.2.28. No se firmarán cheques en blanco.
- P.2.2.29. La entrega de cheques la realizará el Jefe de Contabilidad los días viernes de 9:00am a 4:00pm.
- P.2.2.30. El Departamento Administrativo entregará los cheques para pago, constatando que la contraseña de pago sea legítima, no se aceptan copias.
- P.2.2.31. Previo a entregar el cheque, el departamento Administrativo debe verificar que la persona que recibe está facultada para hacerlo, solicitándole la Contraseña de Pago (F.2.2.2) y un documento de Identificación.
- P.2.2.32. El Auxiliar de Contabilidad sellará como pagadas las facturas, Órdenes de Compra (F.3.1.4) y demás documentos que amparan el pago, inmediatamente después de haber recibido de vuelta el voucher con la documentación. El sello de pagado incluirá: número de cheque, Cooperante y la fecha de emisión.
- P.2.2.33. El Jefe de Contabilidad es responsable de dar seguimiento al cobro de los cheques entregados a los proveedores, para garantizar que los mismos se cobran en el mes que se entregan.
- P.2.2.34. El Departamento Administrativo deberá notificar al proveedor, por teléfono y por escrito, cuando los cheques en circulación tienen más de un mes de haber sido emitidos y no han sido cobrados, para lo cual el Jefe de Contabilidad trasladará información de los cheques en circulación durante los primeros 10 días hábiles del mes.
- P.2.2.35. El Jefe de Contabilidad deberá solicitar al Auxiliar de Contabilidad que anule los cheques en circulación con más de cuatro meses de haber sido emitidos y que no han sido recogidos por el proveedor. Estos casos serán documentados por el Jefe de Contabilidad en un archivo Excel, incluyendo las notificaciones enviadas al proveedor.
- P.2.2.36. La documentación que constituye el soporte de los desembolsos debe ser conservada por un período de cinco años o por el período de tiempo indicado en el convenio de cooperación.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>II.3 Conciliaciones Bancarias</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Controlar las operaciones y saldos del Banco conjuntamente con la Contabilidad.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Jefe de Contabilidad	<b>Participantes:</b> - Director Financiero - Jefe de Contabilidad - Auxiliar de Contabilidad	
<b>Insumos:</b> - Estados de Cuenta	<b>Productos:</b> - Conciliación bancaria por cada cuenta	
<b>Formularios Relacionados:</b> - N/A		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Días de atraso entre sistema y el banco		
<b>Llamado por:</b> - N/A	<b>Llama a:</b> - N/A	

**Políticas:**

- P.2.3.1. El Director Financiero es responsable de la gestión de apertura de nuevas cuentas bancarias y del cierre de las que no tienen movimiento por un período mayor a seis meses, previa aprobación del Director Ejecutivo.
- P.2.3.2. Cuando por decisión del Presidente de la Junta Directiva, exista modificación de firmas autorizadas para firmar cheques o autorizar cargos a cuentas de El Refugio de la Niñez, el Director Financiero, documentará oportunamente estos cambios y los comunicará a los Bancos correspondientes a la brevedad posible con base en la comunicación oficial del cambio realizado.
- P.2.3.3. El Director Financiero deberá ser responsable de garantizar que las personas que tienen firma registrada y accesos a la banca electrónica (cheques, transferencias y/o consultas) sean únicamente las autorizadas.

- P.2.3.4. Las conciliaciones bancarias de los cheques emitidos por el Auxiliar de Contabilidad deberán ser elaboradas por el Jefe de Contabilidad.
- P.2.3.5. Los accesos a la Banca Electrónica serán de acuerdo a la política P.2.2.25 de este Manual de Procesos.
- P.2.3.6. El Auxiliar de Contabilidad realizarán semanalmente la conciliación de los movimientos de bancos contra los estados de cuenta bancarios de las cuentas bancarias con mayor movimiento, los cuales deberán solicitar al Jefe de Contabilidad. Las conciliaciones deberán ser entregadas al Jefe de Contabilidad los lunes.
- P.2.3.7. Las conciliaciones bancarias deberán elaborarse durante los primeros diez días hábiles del mes siguiente al que corresponda y antes de realizar el cierre contable.
- P.2.3.8. El Jefe de Contabilidad verificará que las partidas en conciliación no persistan de un mes a otro, salvo situaciones poco usuales que pueden exigir atención especial.
- P.2.3.9. El Auxiliar de Contabilidad deberá emitir las pólizas de ajuste derivadas de la conciliación bancaria y luego trasladar al Jefe de Contabilidad para autorizar o no su operación en el sistema.
- P.2.3.10. El Auxiliar de Contabilidad deberán archivar la Conciliaciones Bancarias firmadas de elaborado y aprobado junto con los siguientes documentos:
- Movimiento Contable de Bancos
  - Estado de Cuenta impreso de la banca en línea
  - Estado de Cuenta original enviado por el Banco
- P.2.3.11. Al recibir los Estados de Cuenta físicos del Banco, el Auxiliar de Contabilidad deberán adjuntarlos a la Conciliación Bancaria archivada.
- P.2.3.12. Los Cheques cobrados enviados por el Banco, deben mutilarse en el área de la firma, sellarse de pagado y archivarse junto con el soporte de la Conciliación Bancaria.



<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>II.4 Cierre Contable</b>	<b>Fecha de Actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Obtener la información contable y financiera mensual de la Organización.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Jefe de Contabilidad	<b>Participantes:</b> - Equipo Directivo - Director Ejecutivo - Director Financiero - Jefe de Contabilidad - Auxiliar de Contabilidad -	
<b>Insumos:</b> - Operaciones contables mensuales	<b>Productos:</b> - Balance General - Estado de Pérdidas y Ganancias - Minuta de la reunión con Equipo Directivo	
<b>Formularios Relacionados:</b> - N/A		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Días para realizar el cierre		
<b>Llamado por:</b> - N/A	<b>Llama a:</b> - N/A	

**Políticas:**

- P.2.4.1. Las actividades relacionadas con la ejecución directa de los Proyectos que generen operaciones contables, deberán realizarse a más tardar dos días hábiles antes de finalizar el mes. Si se requiere realizar una actividad fuera de este plazo, se debe contar con la autorización del Director Ejecutivo.
- P.2.4.2. Quincenalmente el Auxiliar de Contabilidad debe realizar el “cuadre diario” de las cuentas de impacto de cada proyecto, como mínimo:
- Cuentas por pagar
  - Nómina (revisión)

- P.2.4.3. El Jefe de Contabilidad deberá revisar que se encuentren registrados los gastos fijos: agua, luz, teléfonos, internet, alquileres, seguridad, etc.; donde corresponda.
- P.2.4.4. Toda cuenta que registre un saldo contrario a su naturaleza, deberá ser revisada y analizada con precisión por el Jefe de Contabilidad, para determinar su origen y correr las partidas de ajuste correspondiente para su corrección.
- P.2.4.5. Los cierres contables se realizarán mensualmente, dentro de los primeros 15 días calendario del mes inmediato siguiente o antes de la entrega de Informes a los Cooperantes.
- P.2.4.6. Mensualmente, el Jefe de Contabilidad generará el Balance General, Estado de Resultados, Ejecución Presupuestaria e integraciones contables por cada uno de los Proyectos y para El Refugio de la Niñez, los cuales deberán ser revisados y firmados por el Director Financiero y presentados para aprobación al Director Ejecutivo, quien deberá firmarlos de aprobado.
- P.2.4.7. El Director Financiero presentará los Estados Financieros aprobados al Equipo Directivo para su análisis y discusión; dejando como constancia una minuta de la reunión con las acciones a realizar.
- P.2.4.8. Al cerrar el mes, no se podrán realizar modificaciones ni ajustes posteriores. Salvo por alguna situación que amerite y previa autorización escrita del Director Ejecutivo. El Director Financiero será el responsable de abrir el período cerrado y realizar los ajustes necesarios, y el Jefe de Contabilidad deberá imprimir nuevamente los libros contables ajustados y destruir la versión anterior de los mismos.
- P.2.4.9. El Jefe de Contabilidad es el encargado de imprimir los libros contables una vez aprobados los Estados Financieros por el Equipo Directivo.
- P.2.4.10. El archivo de los Estados Financieros firmados de revisados y aprobados, junto con la minuta estará a cargo del Director Financiero.
- P.2.4.11. El Director Financiero debe elaborar el Flujo de Caja mensual, tanto de El Refugio de la Niñez como por Proyecto, con el fin de determinar sus necesidades financieras. Este debe ser presentado al Director Ejecutivo para su revisión y aprobación. Es responsabilidad del Director Financiero, para el caso de Proyectos financiados por Cooperantes, revisar las fechas y procesos para las liquidaciones, formatos y reportes a presentar para cumplir el Convenio.

P.2.4.12. Para el cierre anual, el Jefe de Contabilidad elaborará durante los primeros 20 días del mes siguiente, el Balance General, Estado de Resultados, Ejecución Presupuestaria e integraciones contables por cada uno de los Proyectos y para El Refugio de la Niñez, los cuales deberán ser revisados y firmados por el Director Financiero y presentados para aprobación al Director Ejecutivo, quien deberá firmarlos y presentarlos a Junta Directiva durante la primera quincena del mes de Febrero del año siguiente.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>2.5 Manejo y Control de Caja Chica</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Mantener un fondo de operaciones para realizar compras menores con carácter de urgencia, de manera ordenada y controlada.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Director Financiero	<b>Participantes:</b> - Encargado de Caja Chica - Trabajador - Jefe Inmediato - Auxiliar de Contabilidad	
<b>Insumos:</b> - Necesidad de compra	<b>Productos:</b> - Liquidación de Caja chica - Cheque de reintegro para Caja Chica	
<b>Formularios Relacionados:</b> - F.2.5.1 Vale de Caja Chica - F.2.5.2 Hoja de Control de Caja Chica - F.2.5.3 Liquidación de Caja Chica		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Número de Liquidaciones de Caja Chica presentadas al mes		
<b>Llamado por:</b> - N/A	<b>Llama a:</b> - 2.1 Cuentas por Pagar	

**Políticas:**

- P.2.5.1. El Director Financiero será el responsable de determinar si es necesaria la apertura de una caja chica en algún programa, albergue o sede. A su vez, será el responsable de determinar el monto adecuado y nombrar al encargado de caja chica.

- P.2.5.2. El monto máximo de las cajas chicas es de Q.2,000.00 para los hogares y se determinará algún otro monto máximo con la autorización de la Dirección Ejecutiva cuando así proceda.; el cual será revisado anualmente por el Director Ejecutivo de El Refugio de la Niñez para adecuarlo a las condiciones económicas del país, de tal forma que se garantice su funcionalidad.
- P.2.5.3. Los fondos de la caja chica deberán ser resguardados en una gaveta con llave y/o caja de metal con llave a la cual únicamente tendrá acceso la persona responsable de la misma y solamente esta persona recibirá y entregará los fondos.
- P.2.5.4. Los fondos de caja chica no deberán ser utilizados para compras de bienes que deben mantenerse en existencia permanente o que son adquiridos periódicamente. Cuando haya necesidad de compras mayores, se recurrirá a los Procesos de Compras descritos en el presente Manual. En este sentido, no se encuentran permitidas erogaciones de caja chica para: alquiler de oficinas, compras o insumos para los programas, activos fijos, energía eléctrica, teléfonos, anticipos al personal o consultores en concepto de honorarios, préstamos.
- P.2.5.5. Los rubros autorizados para compras con fondos de caja chica son: gastos de movilización local de personal (buses, taxis), atención a visitantes, compra de agua purificada, medicamentos y otros de carácter urgente.
- P.2.5.6. El monto máximo de pagos a través de caja chica es de Q.300.00 u otro autorizado por la Dirección Ejecutiva.
- P.2.5.7. El fondo de caja chica no se utilizará para cambiar cheques emitidos por El Refugio de la Niñez, cheques personales de los trabajadores o por particulares.
- P.2.5.8. Todo desembolso por medio de caja chica será soportado por un Vale de Caja Chica firmado por el Trabajador que recibe los fondos. Los vales deberán indicar el uso que se le dará al dinero, fecha en que se recibe, nombre y firma de la persona que lo recibe.
- P.2.5.9. No se darán anticipos para gastos a una persona que tenga un Vale pendiente de liquidar.
- P.2.5.10. El Trabajador que solicite dinero de caja chica debe liquidar la factura en un máximo de tres días hábiles después de la recepción del efectivo. Si la factura presentada tiene datos incorrectos, se le regresará la factura y se le solicitará

una nueva. Si el Trabajador no presenta una Factura nueva con los datos correctos (en los siguientes tres días hábiles), deberá reintegrar los fondos a la caja chica.

- P.2.5.11. Toda Factura tiene que estar razonada en su anverso, incluyendo las firmas de quien realizó la compra y la autorización de su jefe inmediato.
- P.2.5.12. No se pagarán facturas con tachones, nombre incompleto de la Organización, letras o números sobrepuestos o ilegibles, o cualquier otra alteración.
- P.2.5.13. Las liquidaciones de la caja chica deben ser realizadas **semanalmente**.
- P.2.5.14. El Encargado de Caja Chica debe elaborar la liquidación en el formato establecido, ordenando las facturas por fecha, totalizando los gastos y firmando de elaborado.
- P.2.5.15. Durante la revisión de la Liquidación, el Auxiliar de Contabilidad deberá ser responsable de verificar que:
- Los montos de las facturas coincidan con lo declarado en la Liquidación de Caja Chica
  - Las facturas tengan el nombre de la Organización y NIT correcto
  - Se encuentran razonadas todas las facturas
  - La compra corresponde a los rubros autorizados para la caja chica
  - Las fechas de las facturas sean del mes que se está liquidando

Si se determina que existe un gasto que no corresponde a los rubros autorizados, el Responsable de Caja Chica que revisó y aceptó el gasto, es responsable de reintegrar los fondos a la Caja Chica inmediatamente.

- P.2.5.16. El Auxiliar de Contabilidad deberá cuadrar las Liquidaciones de Caja Chica contra los documentos de soporte (facturas, recibos, comprobantes de pago, etc.), presentados por el Responsable de Caja Chica.
- P.2.5.17. El Jefe de Contabilidad será responsable de llevar a cabo, como mínimo, un arqueo bimensual sorpresivo de caja chica para verificar el manejo correcto del fondo.
- P.2.5.18. Los Cheques relacionados con reintegro de fondos de caja chica, deberán emitirse a nombre del Responsable de la Caja Chica.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>2.6 Asignación y Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Entregar, controlar autorizar y liquidar de forma oportuna los viáticos y gastos de viaje presupuestados para la ejecución de Proyectos.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Jefe de Contabilidad	<b>Participantes:</b> - Jefe de Contabilidad - Auxiliar de Contabilidad - Jefe Inmediato - Trabajador	
<b>Insumos:</b> - Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje	<b>Productos:</b> - Entrega de viáticos al solicitante - Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje	
<b>Formularios Relacionados:</b> - F.2.6.1 Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje - F.2.6.2 Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje - F.2.2.1 Pedido de Cheque		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Tiempo transcurrido desde la recepción de la solicitud hasta la entrega del efectivo - Tiempo transcurrido desde el regreso del Trabajador hasta que presenta la Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje - Número de Liquidaciones devueltas por errores en la misma o en los documentos de soporte		
<b>Llamado por:</b> - 2.2 Cuentas por Pagar	<b>Llama a:</b> - 1.3 Modificación de Presupuesto de Proyectos - 2.2 Cuentas por pagar	

**Políticas:**

- P.2.6.1. Los gastos de viáticos comprenden las asignaciones destinadas para el pago de la alimentación y hospedaje. Los gastos de viaje comprenderán el transporte terrestre (bus, vehículo alquilado, vehículo institucional o vehículo propio) o transporte aéreo.
- P.2.6.2. La Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje (F.2.6.1) deberá realizarse por lo menos con cinco días hábiles de anticipación al día de viaje y de acuerdo a la tabla de viáticos autorizada.
- P.2.6.3. La Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje (F.2.6.1) deberá presentarse acompañada de un plan de visita y los viajes deberán ser autorizados de acuerdo a las autorizaciones correspondientes.
- P.2.6.4. La asignación de viáticos estará sujeta a la asignación presupuestaria del proyecto, asignaciones que serán monitoreadas por la administración.
- P.2.6.5. Las tarifas máximas de viáticos autorizadas para los trabajadores de El Refugio de la Niñez y consultores extranjeros dentro de la República de Guatemala, son las siguientes:

Descripción	Viáticos	Observaciones
Desayuno	Q. 40.00	Se pagará cuando la hora de salida de la sede de trabajo <sup>4</sup> sea antes de las 07:00 horas.
Almuerzo	Q. 50.00	Se pagará cuando la hora de salida de la sede sea después de las 13:30 horas o bien el regreso al lugar permanente de trabajo sea después de las 15:00 horas.
Cena	Q. 50.00	Se pagará cuando la hora de salida sea después de las 18:00 horas; o bien el regreso del lugar de trabajo sea después de las 19 horas.
Gastos imprevistos <sup>5</sup>	10% del total de solicitud	Se estima el monto de imprevistos por viaje, no por número de días. El uso de este rubro debe estar justificado y aprobado por el Jefe Inmediato.
Hospedaje	Q.225.00	Se reconocerá cuando el trabajador se vea obligado a pernoctar fuera de su domicilio por razones de trabajo.
<b>Total</b>	<b>Q. 365.00</b>	

<sup>4</sup> Se entenderá como el lugar donde la persona desarrolla sus actividades, de acuerdo al contrato de trabajo.

<sup>5</sup> Gastos por situaciones extraordinarias y no contempladas en la planificación de viaje.



- P.2.6.6. En los casos en los que la contraparte u otras organizaciones cooperantes, incluyendo organizaciones comunitarias, cubran los gastos de viaje, hospedaje y alimentación, no se reconocerán dichos gastos al personal. Si se comprueba que la persona cobró y liquidó dichos gastos, deberá reembolsarlos inmediatamente.
- P.2.6.7. No podrá aprobarse una nueva Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje (F.2.6.1), en tanto la persona que esta comisionada tenga pendiente hacer alguna liquidación de viáticos.
- P.2.6.8. En comisiones designadas por un tiempo menor a veinticuatro horas, se le deben autorizar las cuotas que se marcan en la tarifa de viáticos por concepto de alimentación, transporte y otros gastos necesarios, de acuerdo a la fracción de día.
- P.2.6.9. El transporte a utilizar deberá ser seguro y eficiente para el lugar al que se viaje. Se reintegrará los gastos de transporte por traslado a lugares distintos a la sede de trabajo, cuando las actividades planificadas así lo demanden.
- P.2.6.10. Para las ocasiones en que no haya disponibilidad de vehículos de la Organización, el trabajador podrá hacer uso de su propio vehículo, siempre y cuando el mismo esté asegurado y cuente con la autorización del Jefe Inmediato.
- P.2.6.11. Dado el caso que los vehículos de El Refugio de la Niñez no se encuentren disponibles, y el trabajador deba utilizar vehículo propio, se pagarán gastos por combustible por kilómetro recorrido. Este monto se pagará a partir del kilómetro 20 en adelante, lo cual es considerado fuera del perímetro de la ciudad donde se encuentre la sede. En este caso, el trabajador deberá presentar las facturas de combustible de dicha asignación.
- P.2.6.12. El trabajador que requiera alquilar un vehículo para realizar alguna actividad del trabajo, debe solicitar autorización por correo electrónico a su Jefe Inmediato y posteriormente enviar dicha solicitud al Gerente Administrativo, quien confirmará la disponibilidad del vehículo con el proveedor. Posteriormente, el trabajador trasladará la Solicitud de Compras aprobada por el Área de Compras para su gestión.
- P.2.6.13. Para todo alquiler de vehículos se debe considerar lo siguiente:
- El alquiler se apegará, en lo posible, al servicio de tipo “Económico con aire acondicionado”.
  - El alquiler debe incluir todos los seguros.
  - No está autorizada la renta de vehículos de lujo.

P.2.6.14. Para el anticipo por combustible serán calculados de acuerdo a los kilómetros que se recorrerán, considerando el monto establecido en el Convenio, sino existe esta definición se utilizará el definido por El Refugio de la Niñez. Este monto puede variar, dependiendo los fondos del proyecto con que serán pagados.

P.2.6.15. Las autorizaciones para viáticos y gastos de viaje son de la manera siguiente:

- Los Viáticos y Gastos de Viaje de los Directores (as), serán autorizados por la Dirección Ejecutiva.
- Los Viáticos y Gastos de Viaje de los Coordinadores de programas y Gerentes deberán ser autorizadas por la Dirección que corresponda.
- Los Viáticos y Gastos de Viaje de los equipos técnicos serán ser autorizadas por el Coordinador(a) del Programa respectivo.

### Viajes al exterior

P.2.6.16. Las tarifas máximas autorizadas para América (excepto Guatemala), para trabajadores de El Refugio de la Niñez y consultores locales, son las siguientes:

Descripción	Viáticos
Desayuno	US\$ 30.00
Almuerzo	US\$ 40.00
Cena	US\$ 30.00
Hospedaje	US\$150.00
Otros Viáticos de Bolsillo (incluye transporte en taxi's, bus, metro) sin necesidad de comprobante	US\$ 25.00
TOTAL	US\$ 275.00

P.2.6.17. En caso de viajes a Continentes diferentes a América, los viáticos se determinarán de acuerdo a la realidad del país al cual se realizará el viaje.

P.2.6.18. Los viajes al exterior de Guatemala, deberán ser autorizados por el Director Ejecutivo de la Organización. La autorización se dará sobre la base de una programación de viaje, donde se fijen los objetivos y resultados esperados.

- P.2.6.19. En los casos en que los gastos sean cubiertos por invitaciones de otras organizaciones se requerirá documentación donde la organización que invita se compromete a cubrir los gastos.
- P.2.6.20. El refugio de la Niñez proporcionará un anticipo de gastos de viaje que cubra razonablemente los gastos a efectuar durante la estancia del personal en el exterior, incluyendo adicional a los viáticos, el transporte terrestre y gastos imprevistos.
- P.2.6.21. .
- P.2.6.22. Los Viáticos y Gastos de Viaje al exterior serán entregados en **quetzales**, los anticipos de gastos son responsabilidad del personal que los recibe hasta el momento en que efectuó la liquidación correspondiente.
- P.2.6.23. Es política de El Refugio de la Niñez reconocer los gastos que se detallan a continuación:
- Gastos de transporte de ida y de regreso al aeropuerto.
  - Viajes en taxi que sean esenciales para realizar el trabajo.
  - Costo de correo electrónico y llamadas por teléfono, esenciales para desempeñar el trabajo.
  - Gastos relacionados con la emisión de impuesto de aeropuerto y permisos de reingreso.
  - **Gastos por Seguro de vida**
- P.2.6.24. Respecto a la tarifa asignada para transporte, el cálculo será definido por el Director Financiero, considerando el país destino, los días del viaje, lugar donde el trabajador se hospedará, el lugar del evento al que asistirá y presupuesto asignado. Este gasto debe ser liquidado contra documentos por parte del trabajador, de la misma manera que los otros gastos en que incurra durante su viaje.
- P.2.6.25. Los pasajes que suministre El Refugio de la Niñez no podrán prorrogarse más allá de su vigencia sin una nueva autorización de viaje.
- P.2.6.26. Todos los boletos utilizados para viajes oficiales serán adquiridos en tarifa estándar (clase económica).
- P.2.6.27. Para el caso de boletos financiados con fondos provenientes de Convenios, tanto la selección de la línea aérea como la tarifa del boleto se adquirirá de conformidad con las normas y restricciones establecidas en el convenio.

- P.2.6.28. Cuando un trabajador, por razones de conveniencia personal, opte por viajar por un itinerario diferente al previsto, su derecho quedará limitado al costo real del viaje si este fuere menor que el correspondiente al itinerario elegido o sufrirá los gastos adicionales en el caso de que excedan el costo previsto.
- P.2.6.29. La administración de El Refugio de la Niñez, deberá instruir al personal que viaja en el manejo de los gastos, tales como llevar controles de los tipos de cambio de las monedas de los países en su conversión a **quetzales**, el resguardo de los comprobantes e instrucción en el manejo de la facturación de gastos etc.
- P.2.6.30. Los cheques relacionados con viáticos y gastos de viaje locales y al exterior, deberán emitirse a nombre del trabajador que realizará el viaje.
- P.2.6.31. Las tablas de viáticos y gastos de viaje deberán ser revisadas cada año para asegurar su vigencia y actualización, costos del nivel precios del país, si existiera modificaciones, estas deberán darse a conocer a todo el personal.
- P.2.6.32. El Director Ejecutivo autorizará la Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje (F.2.6.1) cuando se trate de viajes al extranjero en donde se necesite la compra de boletos aéreos, los cuales serán gestionados como una Compra de Bienes y Productos (Procedimiento 3.1).

### Liquidaciones

- P.2.6.33. El tiempo máximo establecido para presentar la Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje (F2.6.2) serán cinco (5) días hábiles, contados a partir del día siguiente a la fecha de regreso al trabajo. Todo egreso debe ser amparado por factura de acuerdo a lo establecido en el Convenio, sin tachones, enmiendas o alteraciones.
- P.2.6.34. Para la liquidación de los gastos, se anexarán al formulario Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje (F2.6.2) los siguientes documentos:
- Todas las facturas o recibos para respaldar los gastos liquidables (Hotel, traslados, impuestos, etc.) **pegadas en una hoja con la información del gasto.**
  - Pase de abordar.
  - Recorrido realizado con vehículo propio o de alquiler.
  - Copia del informe de visita correspondiente.
  - Boleta de depósito en caso de haber devolución de viáticos.
- P.2.6.35. Todo gasto debe ser documentado con facturas originales y deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Factura a nombre de El Refugio de la Niñez.
- Número de identificación tributaria 6591986-6 u otro que determine el convenio de cooperación.
- Lugar y fecha en donde fue efectuado el gasto.
- Descripción detallada del gasto. (No se acepta facturación por consumo total).
- Cantidad pagada en números y letras.
- Las facturas deberán pertenecer a establecimientos registrados.
- Facturas vigentes.

P.2.6.36. Los gastos realizados por conceptos de viáticos (alimentación, hospedaje, transporte, parqueo y comunicación), deberán ser comprobados en su totalidad con documento contable, no se aceptarán comprobantes con fechas fuera del período para los cuales se solicitaron y autorizaron. Los gastos imprevistos que se refiere P.2.6.16 son liquidables solo con **Planilla de Transporte**. En caso a los viajes internacionales en los que el gasto no se ampare con comprobante se realizara la **Planilla de Transporte** en el que se razonara el concepto del gasto previamente autorizado por la Dirección Ejecutiva.

P.2.6.37. En la Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje (F2.6.2) se autorizará únicamente el pago de los conceptos aprobados en la Tabla de Viáticos (Viajes locales y al exterior).

P.2.6.38. No se autorizarán gastos por bebidas alcohólicas, accesorios personales (electrónicos, artículos de higiene personal, revistas, medicinas, ropa, etc.), cuotas por distracciones o lugares de entretenimiento, gastos discrecionales (como obsequios e invitaciones a terceros).

P.2.6.39. El trabajador de la Organización que en el desempeño de una misión abandone el lugar de destino sin previa autorización de su superior jerárquico o que, sin causa justificada a juicio del Director Ejecutivo incumpla la labor o misión, perderá los derechos consignados en el presente Manual y deberá proceder a la devolución inmediata de los fondos entregados como anticipos y se descontará de su sueldo los pagos ya realizados.

P.2.6.40. No se autorizarán recursos económicos adicionales por concepto de Viáticos y Gastos de Viaje a los establecidos en las tarifas correspondientes, esto significa que no se reembolsarán los excesos sobre los montos autorizados, exceptuando casos de emergencia en que la comisión sea extendida a un plazo mayor al solicitado. Se autorizará el reembolso de los viáticos y gastos de viaje correspondientes, previa justificación y autorización del Coordinador (a) del Programa, de la Dirección correspondiente o del Director Ejecutivo según política P.2.6.15, P.2.6.32.

- P.2.6.41. El trabajador debe consultar con el Jefe de Contabilidad el número de cuenta y tipo de cuenta (dólares o quetzales) para realizar el depósito del remanente.
- P.2.6.42. Tanto para anticipos como para liquidaciones de viáticos, las monedas que se utilizarán serán: QUETZALES, y/o US\$. No se recibirán liquidaciones en otra moneda.
- P.2.6.43. Las liquidaciones deberán ser revisadas por el Auxiliar de Contabilidad quien verificará que la documentación esté completa.
- P.2.6.44. En caso de no realizar la liquidación de gastos dentro del plazo establecido, se deducirá del sueldo del trabajador, el monto total de los fondos que le fueron dados en anticipo.
- P.2.6.45. En caso de viáticos realizados por jefaturas, coordinaciones y direcciones mayores a lo que establece P.2.6.5 deberán ser autorizados por la Dirección Ejecutiva.
- P.2.6.46. En caso de emergencias por desastres naturales el personal que viaje al sector afectado se le autorizara una planilla de estipendio (Planilla de Transporte) manteniendo los montos establecidos en P.2.6.5.
- P.2.6.47. Para el área metropolitana no se darán viáticos de alimentación a no ser que sea evaluado por el jefe inmediato del colaborador con el Vo.Bo. del Director del área al que corresponda.

### 3. Adquisición de bienes y contratación de servicios

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>3.1 Compras de Bienes y Servicios</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Adquirir bienes y servicios a tiempo y de acuerdo a los requerimientos de la Organización y sus Cooperantes.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b>	<b>Participantes:</b>	
- Gerente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajador</li> <li>- Jefe Inmediato</li> <li>- Gerente Administrativo</li> <li>- Asistente Administrativo</li> <li>- Proveedor</li> <li>- Responsable de Autorización</li> </ul>	
<b>Insumos:</b>	<b>Productos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de compra de bien o servicio</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de bien o servicio</li> <li>- Orden de compra autorizada</li> <li>- Carta/Memorándum de aceptación</li> </ul>	
<b>Formularios Relacionados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- F.3.1.1 Solicitud de Compra</li> <li>- F.3.1.2a Pedido de Granos Básicos</li> <li>- F.3.1.2b Pedido de Carnes</li> <li>- F.3.1.2c Pedido de Embutidos</li> <li>- F.3.1.2d Pedido de Comida</li> <li>- F.3.1.2e Pedido de Lácteos</li> <li>- F.3.1.2f Pedido de Suministros de Higiene Personal</li> <li>- F.3.1.2g Pedido de Suministros de Limpieza</li> <li>- F.3.1.2h Pedido de Suministros de Oficina</li> <li>- F.3.1.3 Cuadro Comparativo</li> <li>- F.3.1.4 Orden de Compra</li> </ul>		

<b>Indicadores de desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo transcurrido desde la recepción de la solicitud de compra del bien/servicio hasta que se autoriza la compra</li> <li>- Tiempo transcurrido desde la autorización de compra hasta la recepción del bien/servicio</li> </ul>	
<b>Llamado por:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3.2 Licitación</li> </ul>	<b>Llama a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.3 Modificación de Presupuesto de Proyectos</li> <li>- 2.2 Cuentas por Pagar</li> <li>- 3.2 Licitación</li> <li>- Modificación de Presupuesto de El Refugio de la Niñez (No mapeado)</li> <li>- Compras con Fondos de Gobierno (No mapeado)</li> <li>- Recepción de Bienes – Oficina Central (No mapeado)</li> <li>- Recepción de Bienes Albergues / Sedes (No mapeado)</li> </ul>

**Políticas:**

- P.3.1.1. Todo proceso de compra y/o contratación de bienes o servicios que se efectúe con fondos provenientes de los Cooperantes, estará sujeto a los presupuestos aprobados y a las regulaciones que normen los Convenios establecidos con los mismos.
- P.3.1.2. .
- P.3.1.3. No se autorizarán anticipos de efectivos para la realización de compras de bienes y/o servicios.
- P.3.1.4. El Gerente Administrativo será el responsable de suministrar los bienes, suministros y/o servicios solicitados, en tiempo oportuno (máximo de ocho días) y conforme las necesidades de las diferentes áreas administrativas, albergues y sedes, con la mejor calidad y precios competitivos. El solicitante, realizará las solicitudes con la anticipación suficiente (mínimo una semana) para poder desarrollar adecuadamente las actividades de cotización y compra.



- P.3.1.5. Dentro del rubro de servicios se incluirán todos aquellos necesarios para el desarrollo normal de las actividades de El Refugio de la Niñez, tales como servicios de: mantenimiento de instalaciones, mantenimiento de equipo, seguridad, seguros, mantenimiento de vehículos, imprenta, ediciones, contratación de salones, construcción y servicios técnicos de consultoría (contratación de servicios de empresas), entre otros. Se excluyen de este proceso la contratación de Consultores nacionales y extranjeros para el desarrollo de un puesto en un proyecto, la contratación de consultores de proyectos se realizará de acuerdo al proceso 5.1. Reclutamiento, Selección, Contratación de Personal Fijo y de Proyectos.
- P.3.1.6. El punto de partida para el desarrollo de cualquier proceso de compra es la Solicitud de Compra, constituyendo el documento que el trabajador prepara con el detalle del bien o servicio a adquirir, especificando las características técnicas, en caso de ser un artículo especializado o describiendo todas las particularidades inherentes al servicio, para facilitar el proceso de cotización. Dicho formulario debe ir firmado por el solicitante y autorizado por su Jefe Inmediato, quien debe validar el presupuesto con el Director Financiero, previo a continuar con la gestión de compra.
- P.3.1.7. Todas las compras deben estar presupuestadas, si no lo están y es necesaria la compra, el Jefe Inmediato debe solicitar una autorización especial para modificación de presupuesto y esperar la respuesta a dicha solicitud.
- P.3.1.8. El Gerente Administrativo verificará que en los procesos de compras existan los controles necesarios para eliminar la posibilidad de obtener artículos suntuosos, innecesarios o duplicados, y verificará que estén considerados dentro del presupuesto aprobado, asegurándose que se cumpla con las regulaciones y controles requeridos en los Convenios de los Cooperantes.
- P.3.1.9. Para todas las compras se promoverá una competencia abierta entre proveedores, evitando la participación de intermediarios o empresas que no se encuentren formalmente constituidas, con la finalidad de estimular la competencia en los precios y contar con fuentes alternativas de suministro, principalmente para los artículos fundamentales.
- P.3.1.10. Ningún trabajador de El Refugio de la Niñez, ni sus cónyuges o parientes dentro del tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, podrán intervenir personalmente, o por medio de empresas donde tengan intereses como socios o accionistas, en la contratación de bienes o servicios para la Organización, de donde pudiera derivarse un beneficio económico para él, sus parientes y para la empresa en que intervenga como socio.
- P.3.1.11. Ningún trabajador de El Refugio de la Niñez podrá negociar contratos de bienes o servicios, en el cual se involucre directa o indirectamente sus intereses financieros particulares.

P.3.1.12. El Asistente Administrativo cotizará los bienes y servicios solicitados de acuerdo con los siguientes límites:

MONTO	AUTORIZACIÓN
Hasta Q.3,000.00	Libre gestión (compra directa solo con Solicitud de Compra y Orden de Compra, no se requieren 3 cotizaciones), excepto Activo Fijo. En caso de donaciones se debe determinar el monto de acuerdo a los reglamentos del Cooperante y el convenio firmado.
De Q.3,000.01 a Q.40,000.00	Se deben realizar 3 cotizaciones, las cuales se anexarán a la Solicitud de Compra.
A partir de Q.40,000.01	Se iniciará Proceso de Licitación.

P.3.1.13. En proyectos que así se requieran, para toda compra que supere los Q.800.00 (incluyendo IVA), se debe realizar el trámite de exención de IVA ante el cooperante y mediante proceso que cada uno de ellos establezca. En este caso, la factura debe solicitarse a nombre y NIT que indique el cooperante.

P.3.1.14. El Asistente Administrativo podrá utilizar una Cotización anterior, si tiene menos de tres meses de emitida y previa validación telefónica con el proveedor para confirmar que mantiene las condiciones de compra: precio, entrega, calidad, etc.

P.3.1.15. El Asistente Administrativo enviará al proveedor, por correo electrónico la Solicitud de Cotización.

P.3.1.16. El Asistente Administrativo, podrá recibir las Cotizaciones por parte del proveedor por correo o físicamente.

P.3.1.17. El Asistente de Administrativo trasladará al Gerente Administrativo los casos en que se obtengan menos de tres Cotizaciones para que se tome la decisión de continuar con el proceso o se vuelva a iniciar la gestión de cotización. Dicha decisión estará basada en la premura con que se requieran los bienes y/o servicios, en que las ofertas presentadas se encuentren dentro de los parámetros técnicos y de precios del mercado y en que no exista ningún tipo de conflicto de interés entre el (los) proveedor(es) y personal de El Refugio de la Niñez. El Gerente Administrativo justificará la existencia de menos de tres Cotizaciones en el Cuadro Comparativo presentado por el Asistente Administrativo y firmará el mismo como constancia de su autorización.

- P.3.1.18. Al efectuar compras de bienes y contratación de servicios se deben obtener y analizar las cotizaciones buscando el mejor interés de la Organización en términos de:
- Precios
  - Tiempo de Entrega
  - Calidad de Productos
  - Servicios post venta
  - Características propias de cada artículo: algunos artículos tendrán características a comparar que varían según lo que se está comprando, pero es importante evaluarlas para tomar la decisión de compra.
  - Lugar donde se compra
  - Facilidades crediticias
  - Entrega en los Albergues y Sedes
  - Garantía de los productos
  - Durabilidad de los artículos
  - Experiencias previas con el proveedor
- P.3.1.19. El Asistente Administrativo propondrá entre las cotizaciones, al proveedor más conveniente a los intereses de la Organización, de tal forma que de acuerdo a la política de autorizaciones, se haga la selección final del proveedor por el Gerente Administrativo.
- P.3.1.20. El Asistente Administrativo y el Gerente Administrativo pueden apoyarse en el solicitante, para las compras de los productos técnicos o servicios especializados y soportar la decisión final del proveedor seleccionado en el Cuadro Comparativo.
- P.3.1.21. El Gerente Administrativo debe verificar que los proveedores incluidos en el Cuadro Comparativo preparado por el Asistente Administrativo forman parte de la Base de Datos de proveedores. De lo contrario, verifica que se les ha solicitado los documentos descritos en la política P.3.3.3.
- P.3.1.22. Las compras se adjudicarán sólo a proveedores legalmente constituidos, responsables y que cuenten con la capacidad suficiente para llevar a cabo exitosamente los términos y condiciones del contrato propuesto. Se tomarán en cuenta aspectos tales como integridad, antecedentes de realizaciones anteriores, recursos financieros y técnicos o accesibilidad a los recursos necesarios.

- P.3.1.23. El Gerente Administrativo junto con el Director Ejecutivo adjudicarán el servicio con base en la gestión de evaluación y recomendaciones efectuadas por el Asistente Administrativo, debidamente documentadas. El Gerente Administrativo se comunicará por escrito con el proveedor de servicio elegido para acordar los términos de negociación, y así poder adjudicar el contrato.
- P.3.1.24. El Gerente Administrativo preparará los términos del Contrato, los cuales se basarán en los TDR y en la oferta técnica presentada por el proveedor. Así mismo, estipulará el plazo, las garantías requeridas, sanciones en caso apliquen, honorarios pactados de acuerdo al presupuesto aprobado, montos autorizados de viáticos, etc.
- P.3.1.25. Dentro del Contrato de Servicios se debe establecer específicamente, el producto/entregable por cada fase y la fecha de entrega del mismo. En caso de existir pagos parciales, se deberán detallar los productos/entregables intermedios contra los cuales se realizarán los mismos.
- P.3.1.26. Los contratos deberán ser firmados únicamente por el Representante Legal de El Refugio de la Niñez o mandatario.
- P.3.1.27. El Director Ejecutivo en conjunto con el Director del Área solicitante, velarán por el cumplimiento de los términos establecidos en el Contrato de Servicios.
- P.3.1.28. Las acciones y decisiones tomadas por El Refugio de la Niñez encaminadas a la selección de un proveedor, estarán totalmente amparadas en la información que le sirvió de soporte para aceptar sus servicios. Esta información se mantendrá archivada por un período mínimo de cinco años.
- P.3.1.29. La Orden de Compra es el documento utilizado para tramitar la adquisición de bienes y servicios. Es el documento formal con el cual El Refugio de la Niñez a través del área administrativa, genera el requerimiento a un proveedor para la entrega o abastecimiento del bien o servicio solicitado. En dicho documento se describe adicionalmente las condiciones acordadas previamente o establecidas en la cotización (precio, plazo y garantías, si aplica). Este documento establece el compromiso por parte del proveedor para la entrega formal del bien o servicio.
- P.3.1.30. Las únicas personas autorizadas para generar Órdenes de Compra son el Gerente Administrativo y el Asistente Administrativo.
- P.3.1.31. Las Órdenes de Compra no serán necesarias para amparar los gastos generales (agua, luz, alquiler y telecomunicaciones) ni los gastos inferiores a un mil quetzales.

P.3.1.32. Todas las Órdenes de Compra de bienes y contratación de servicios deberán contar con el Vo.Bo. del Director Financiero, como soporte de la existencia de presupuesto antes de solicitar la compra. Las Órdenes de Compra serán autorizadas de acuerdo a los siguientes límites:

NIVEL DE AUTORIDAD	LIMITE
Gerente Administrativo	De Q.1,000.01 a Q.12,000.00
Director Ejecutivo	De Q.12,000.01 a Q.40,000.00
Presidente de la Junta Directiva	Más de Q.40,000.01

P.3.1.33. Los montos y los niveles de autorización se revisarán periódicamente por la Junta Directiva, en función de las variaciones macroeconómicas del país.

P.3.1.34. Todos los formatos utilizados, para el control y documentación de las compras, deberán tener una numeración predeterminada y secuencial. El Asistente Administrativo es responsable de la asignación y control de dicha documentación, la cual está conformada por: Solicitud de Compra, Orden de Compra y si aplica, Contrato.

P.3.1.35. El Asistente Administrativo deberá archivar la documentación que soporta toda gestión de compra de bienes y contratación de servicios:

- Solicitud de Compra - Solicitud del trabajador aprobada por el Jefe Inmediato
- Cotizaciones de los proveedores
- Cuadro Comparativo de Cotizaciones
- Orden de Compra - Aprobada de acuerdo a los montos
- Contrato, si aplica: Compras estratégicas, contratación de bienes o servicios mayores a Q.40,000.00. En el caso de bienes, únicamente cuando sea equipo no garantizado o materiales especializados en los que se requiere una garantía que no está previamente establecida o no es comercialmente aceptada.
- Nota de satisfacción del bien o servicio debidamente firmada como garantía de satisfacción.

P.3.1.36. La Orden de Compra se utilizará para realizar la recepción formal de bienes, suministros o servicios adquiridos, por parte del área administrativa, albergue o sede.

P.3.1.37. No se gestionarán recepciones parciales.

- P.3.1.38. Para el caso de servicios que requiera un detalle más claro y específico de la aceptación del mismo, se podrá emitir una Carta/Memorándum dirigido al proveedor, firmado por el trabajador encargado de recibir a satisfacción el servicio, para que se anexe a la Orden de Compra en el momento en que se proceda a iniciar la gestión del pago de la Factura.
- P.3.1.39. El proveedor deberá presentar la Orden de Compra al momento de presentar la Factura, la cual deberá estar firmada por el trabajador designado como responsable de recibir el bien o servicio como señal de aceptación; de lo contrario no se podrá iniciar la gestión de pago de dicha Factura.
- P.3.1.40. En referencia P.3.1.12 al tratarse de compras recurrentes tales como suministros de verduras, frutas, carnes, embutidos, lácteos, gastos de librería, alimentación para talleres, el proceso se realizara por medio de cotización/licitación semestral, evaluando a los proveedores involucrados y solicitando a los mismos el mantener los precios por el semestre.
- P.3.1.41. Para el caso de los vehículos que estén en la agencia por garantía no se llevara a cabo el proceso de cotización, para todos los demás se realizara proceso de cotización/licitación anual.
- P.3.1.42. Para la adquisición de servicios de reparación y mantenimiento de instalaciones de las diferentes sedes de la asociación se realizara proceso de 3 o más cotizaciones a partir de Q10, 000.00 para montos menores a este bastara con una cotización de uno de los proveedores que se tenga en base de datos.
- P.3.1.43. Se involucraran profesionales técnicos por la adquisición de bienes y servicios cuando el monto sea igual o mayor a Q. 40,000.00 quienes deberán emitir una carta para dar el visto bueno de que los proveedores han cumplido con los términos de referencia
- P.3.1.44. Para la recepción de un bien o servicio se debe sustentar con una nota de satisfacción (F.3.1.5) debidamente firmada por el solicitante del bien o servicio y el Vo.Bo. de su jefe inmediato y Director del área, para adjuntar en el expediente de la compra del bien o servicio.**



<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>3.2 Licitación</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Adquirir de manera transparente bienes o servicios para El Refugio de la Niñez, a través de una evaluación técnica y económica de las propuestas presentadas por los diferentes proveedores.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Gerente Administrativo	<b>Participantes:</b> - Asistente Administrativo - Comité de Licitaciones - Proveedor - Gerente Administrativo - Responsable de Autorización	
<b>Insumos:</b> - Solicitud de Compra	<b>Productos:</b> - Matriz de Evaluación - Contrato - Orden de Compra - Compra de bien o servicio	
<b>Formularios Relacionados:</b> - F.3.1.1 Solicitud de Compra - F.3.1.4 Orden de Compra - F.3.2.1 Matriz de Evaluación (Técnica y Económica)		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - N/A		
<b>Llamado por:</b> - 3.1 Compras de Bienes y Servicios	<b>Llama a:</b> III.1 Compras de Bienes y Servicios	



**Políticas:**

- P.3.2.1. Toda compra de bienes o servicios mayor a Q.40,000.00 deberá seguir un proceso de licitación.
- P.3.2.2. Las compras menores de Q.40,000.00 seguirán las políticas de autorización del Proceso de Compras de Bienes y Servicios.
- P.3.2.3. Para todo proceso de licitación, el **Gerente** Administrativo convocará a una reunión al Comité para Licitaciones, para definir los siguientes aspectos:
- Términos de Referencia
  - Proveedores a invitar
  - Matriz de Evaluación
  - Cronograma (si aplica)
- P.3.2.4. El Comité de Licitaciones está conformado por las siguientes personas:
- Director Ejecutivo
  - SubDirector Ejecutivo
  - Gerente Administrativo
  - Directores / Directoras
- P.3.2.5. Para toda compra de bienes que lo amerite, contratación de servicios o contratación de Consultores (locales o extranjeros), se deberán diseñar los Términos de Referencia en los cuales se indique con total claridad los requerimientos (características de bienes y servicios) y condiciones que establece El Refugio de la Niñez y/o el Cooperante.
- P.3.2.6. El Comité de Licitación será responsable de elaborar los Términos de Referencia de acuerdo a la necesidad. Así mismo, podrá establecer la participación de otros miembros cuando lo consideren necesario, con el objeto de obtener un documento integral y representativo de las necesidades reales del proyecto.

P.3.2.7. Los Términos de Referencia deben contener:

- Especificaciones técnicas de los bienes o servicios.
- Condiciones contractuales (garantía, plazos de entrega, sanciones por incumplimiento, etc.).

A continuación se definirán a detalle los elementos que componen la elaboración de los Términos de Referencia, planteados en este proceso:

### **1. Especificaciones Técnicas**

Consiste en una descripción detallada de los bienes o servicios a adquirir. Su brevedad o complejidad dependerá de la naturaleza, aspectos técnicos y costo, pudiendo llegar a ser tan complejos como proyectos de gran envergadura. Las especificaciones técnicas podrán variar de acuerdo a la naturaleza del proyecto:

#### **a. Adquisición de bienes**

Cuando se trate de la adquisición de bienes, las especificaciones técnicas comprenderán como mínimo lo siguiente:

- Descripción de los bienes solicitados.
- Calificaciones técnicas y requisitos mínimos de calidad que deben cumplir los bienes requeridos.
- Fechas límites para la entrega de los bienes.
- Garantía del bien.
- Cualquier otra información que se considere necesario dar a conocer.

#### **b. Servicios profesionales**

Cuando se trate de servicios profesionales, las especificaciones técnicas estarán constituidas, aunque no limitadas a:

- Descripción y objetivos del proyecto.
- Asistencia técnica requerida.
- Productos o reportes a entregar.
- Calificaciones mínimas del personal clave del oferente.
- Fechas límite para concluir el trabajo.
- Cualquier otra información que se considere necesario darla a conocer a los participantes.

## 2. Condiciones Contractuales

Las condiciones contractuales comprenderán las cláusulas que normarán las relaciones, derechos y obligaciones entre el contratista y El Refugio de la Niñez, además de aquellas disposiciones que rigen los procedimientos administrativos y financieros de las actividades relacionadas con la ejecución del contrato.

Cuando El Refugio de la Niñez utilice fondos de un Cooperante, revisará cuidadosamente lo estipulado en el Convenio que lo rige, a fin de incluir las cláusulas que apliquen, además de las políticas estipuladas en el presente Manual relacionadas con la Compra de Bienes y Servicios antes de preparar las condiciones contractuales.

Aspectos que se tomarán en cuenta para la contratación de servicios:

**Aspectos técnicos:** mencionados en párrafos anteriores.

**Aspectos contractuales:**

- Validez de la oferta.
  - Monto y validez de las garantías de oferta.
  - Niveles de servicio.
  - Forma y condiciones de pago.
  - Período de entrega de los bienes y/o servicios.
  - Programa de ejecución de entrega.
  - Sanciones por incumplimiento.
  - Contrato de Confidencialidad, cuando aplique.
- P.3.2.8. El Asistente Administrativo deberá enviar, en el mismo momento, los Términos de Referencia a todos los proveedores que participarán en el proceso. Si existiera alguna pregunta por parte de algún proveedor, deberá compartirse con su respuesta a todos los participantes.
- P.3.2.9. Para toda licitación, el proveedor deberá enviar, al mismo tiempo, tanto la propuesta técnica como la económica para ser tomado en cuenta en el proceso de evaluación de ofertas.

- P.3.2.10. El Comité de Licitaciones deberá revisar las propuestas técnicas y económicas enviadas por los proveedores y analizarlas de acuerdo a la Matriz de Evaluación establecida al inicio del proceso.; seleccionando al que mejor condiciones ofrece de acuerdo a los puntajes obtenidos en la Matriz.
- P.3.2.11. Para todo proceso de licitación, se deberá elaborar una Carta para los proveedores que no fueron seleccionados, dándoles las gracias por su participación en el mismo.
- P.3.2.12. La firma de un Contrato con el proveedor no exime de la emisión de la Orden de Compra.
- P.3.2.13. Para la elaboración de los Contratos, se deben seguir las políticas establecidas en el Proceso de Compras de Bienes y Servicios (P.3.1.24 – P.3.1.27).
- P.3.2.14. Para los servicios de Auditoría Externa Institucional, la institución adoptará la política de Contratación Recurrente consistente en una contratación anual a la misma firma de auditoría hasta por un máximo de tres años. En los años en que se realice nuevamente la contratación de la firma de auditoría se realizará una reunión con el comité de licitación en donde la Dirección Financiera presentará los productos solicitados el año anterior y se entrará a discutir el desempeño de la firma auditora; en el caso de aprobarse un nuevo contrato con la firma, se realizará minuta en donde conste esta situación sirviendo esto de respaldo del proceso. Luego de transcurrido tres años seguidos con la misma firma de auditoría se deberá realizar un nuevo proceso de licitación.
- P.3.2.15. Para las Consultorías de Servicios Profesionales, la institución podrá adoptar la política de Contratación Recurrente consistente en otorgar nuevos productos al consultor hasta por un máximo de tres años. En los casos que se realice nueva contratación con el mismo consultor, se realizará una reunión con el comité de licitación en donde la Dirección responsable de la consultoría presente el último producto solicitado y se entrará a discutir el desempeño del consultor; en el caso de aprobarse un nuevo contrato, se realizará minuta en donde conste esta situación sirviendo esto de respaldo del proceso. Luego de transcurrido tres años seguidos con el mismo consultor se deberá realizar un nuevo proceso de licitación.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>3.3 Administración de Proveedores</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Contar con proveedores calificados y capaces de cubrir las necesidades de El Refugio de la Niñez.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Gerente Administrativo	<b>Participantes:</b> - Gerente Administrativo - Proveedor - Asistente Administrativo	
<b>Insumos:</b> - N/A	<b>Productos:</b> - Aprobación de Proveedor	
<b>Formularios Relacionados:</b> - F.3.3.1 Información del Proveedor - F.3.3.2 Análisis Inicial del Proveedor - F.3.3.3a Evaluación del Proveedor – Productos - F.3.3.3b Evaluación del Proveedor - Servicios		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Promedio de tiempo para incorporar proveedores a la base de datos - % de proveedores con la información completa (en base de datos y documentos de soporte)		
<b>Llamado por:</b> - N/A	<b>Llama a:</b> - N/A	

**Políticas:****Ingreso de proveedores a la base de datos**

- P.3.3.1. Todo proveedor que desee brindar sus servicios o productos a El Refugio de la Niñez debe formar parte de la Base de Datos de Proveedores (aplica tanto para proveedores nacionales como internacionales).
- P.3.3.2. El proceso de ingreso de proveedores a la base de datos es responsabilidad del Asistente Administrativo.

- P.3.3.3. Para el registro de un proveedor nuevo en la Base de Datos de Proveedores, el Asistente Administrativo debe solicitar al mismo que le entregue la siguiente documentación para iniciar el proceso y formar su expediente físico:
- Copia de la Patente de Comercio y de Sociedad,
  - Copia del Nombramiento del Representante Legal,
  - Copia de **DPI** del Representante Legal,
  - Registro Tributario Unificado (RTU) de la empresa (o equivalente aplicable según país),
  - Fotocopia de factura,
  - Fotocopia de recibo de luz, teléfono o agua,
  - Para servicios, consultorías o compras superiores a Q.40,000.00: tres referencias de trabajos anteriores (preferiblemente similares al que será contratado por El Refugio de la Niñez)
- P.3.3.4. El Asistente Administrativo mantendrá en forma actualizada la Base de Datos de Proveedores de bienes y/o servicios nacionales e internacionales. A su vez, debe resguardar el expediente de los proveedores y actualizarlo con las evaluaciones de servicio realizadas periódicamente.
- P.3.3.5. Luego de tener la información base del proveedor, el Asistente Administrativo determinará el tipo de análisis inicial que debe realizarse considerando la siguiente tabla:

Tipo de Análisis	Aplica a:	Consiste en:
Análisis Básico, Legal / Fiscal	Obligatoria, aplica a todos los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar en SAT la factura.</li> <li>• Conocer si existen contingencias legales o vinculaciones a actos ilícitos (tanto de la empresa como del representante legal).</li> </ul>
Análisis Comercial	Proveedores de servicios, consultorías o compras superiores a Q.40,000.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar referencias del proveedor en cuanto a calidad, cumplimiento de entrega, etc.</li> </ul>

**Análisis Básico, Legal/ Fiscal:**

- P.3.3.6. Una vez recibido el formulario de Información del Proveedor (F.3.3.1), el Asistente Administrativo crea el expediente y procede a evaluar los siguientes elementos:
- Está legalmente constituida y posee al día su documentación fiscal (RTU, NIT).
  - Consultar en la página web de la Superintendencia de Administración Tributaria si las facturas están activas (<http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/consulta-electronica-facturas>).
  - Comprueba dirección del proveedor contra su recibo de agua, luz o teléfono.
  - Solicitar a la Dirección Jurídica:
    - Investigar si la empresa o representante legal tiene algún tipo de contingencia penal.
    - Investigar si la empresa o representante legal ha sido vinculado a algún acto ilícito.
- P.3.3.7. Para el caso de los proveedores internacionales, el Asistente Administrativo verificará la información del proveedor en páginas como Factiva, Dow Jones y Yahoo Finance, o cualquier otro medio que tenga disponible. A su vez, debe verificar que el mismo no forme parte de la Lista Clinton que contiene el listado de empresas y personas vinculadas al narcotráfico.
- P.3.3.8. Los resultados de la evaluación Básica y la Evaluación Legal se deben quedar documentados y formar parte del expediente. Una vez que se hayan realizado todas las evaluaciones que apliquen a dicho proveedor, el Asistente Administrativo entrega la información para que sea autorizado por el Gerente Administrativo.

**Análisis Comercial:**

- P.3.3.9. Considerando las referencias comerciales que el proveedor presentó, el Asistente Administrativo debe confirmarlas utilizando para ello el formulario de Análisis Inicial del Proveedor (F.3.3.2), bien sea por correo electrónico o por teléfono. Este formulario debe estar adjuntado al expediente del proveedor.
- P.3.3.10. Dicha confirmación debe efectuarse con las referencias obtenidas de acuerdo a los siguientes criterios: a) calidad del insumo, bien o servicio recibido (b) cumplimiento en entregas y otras condiciones (c) relación con proveedor (d) cumplimiento de garantías (e) otras situaciones relevantes de acuerdo al insumo, bien o servicio que prestó el proveedor.

P.3.3.11. El proceso de confirmación de referencias no puede tomar más de 5 días calendario. Si al vencerse el plazo no se han confirmado todas las referencias el analista consultará con el Gerente Administrativo quien determinará acción a seguir.

### **Evaluación de Proveedores**

P.3.3.12. La evaluación de proveedores representa una herramienta para calificar el servicio o productos brindados por los proveedores de mayor relevancia para El Refugio de la niñez.

P.3.3.13. El Gerente Administrativo es el responsable de definir un plan anual de evaluación de proveedores. Dicho plan de evaluación debe contener la siguiente información:

- Definición del listado de proveedores sujeto a evaluación.
- Calendarización de las evaluaciones por proveedor.

P.3.3.14. El Asistente Administrativo tendrá las siguientes responsabilidades:

- Apoyar en la definición del plan de evaluación.
- Cumplir oportuna y adecuadamente con tareas definidas en el plan de evaluación.
- Apoyar en la definición de criterios personalizados para la evaluación.
- Recopilar información y ejecutar la evaluación.
- Comunicar a los proveedores los resultados de la evaluación.
- Actualizar el expediente y la base de datos de los proveedores con los resultados obtenidos.
- Dar seguimiento continuo y adecuado a las situaciones identificadas.
- Informar al Gerente Administrativo sobre situaciones relevantes identificadas y recurrentes para aplicación de las medidas correspondientes.

P.3.3.15. El Asistente administrativo, en la fecha calendarizada aplicará el formulario de Evaluación del Proveedor (F.3.3.3a y F.3.3.3b) y definirá los indicadores de gestión que se deben medir. Los siguientes son algunos de los indicadores que se pueden evaluar:

- Porcentaje de recepciones de acuerdo a plazo comprometido por proveedor.
- Porcentaje de entregas incompletas.
- Porcentaje de rechazos por calidad o diferencias en características.
- Número de incumplimientos a contratos identificados.
- Número de veces en los cuales se identificaron diferencia o errores en facturas.



- Número de reclamos a proveedores.
  - Porcentaje de órdenes de compra sin despachar por no disponibilidad.
- P.3.3.16. El Asistente Administrativo, puede apoyarse en trabajadores de la Organización con conocimientos técnicos sobre el material, bien o servicio recibido, para definir los indicadores a evaluar en cada caso.
- P.3.3.17. Una vez realizada la evaluación, el Asistente Administrativo comunicará los resultados obtenidos a través de una carta, donde invite al proveedor a tomar acciones sobre los puntos negativos críticos que se hayan identificado. Esta carta debe estar firmada por el Gerente Administrativo y formar parte del expediente del proveedor.
- P.3.3.18. El Asistente Administrativo, es la persona con la autoridad y responsabilidad de comunicar y discutir los criterios y resultados de evaluaciones al proveedor. Cada comunicación con el proveedor debe quedar debidamente documentada, incluyendo fecha, participantes, medio de comunicación, temas tratados y resultados obtenidos de la comunicación.
- P.3.3.19. Al menos 3 meses después de haberse enviado la carta, el Asistente Administrativo deberá dar seguimiento de las acciones que el proveedor haya tomado para mejorar sus puntos críticos.
- P.3.3.20. Después de concluido un servicio por monto mayor a Q.40,000.00, debe realizarse una evaluación del proveedor.

## 4. Activos Fijos

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>4.1 Alta, Asignación y Control de Activos Fijos</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Asignar, mantener y controlar los activos fijos de la Organización.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Gerente Administrativo	<b>Participantes:</b> - Asistente Administrativo - Trabajador	
<b>Insumos:</b> - Recepción del bien - Copia de la factura	<b>Productos:</b> - Activos fijos - Tarjeta de responsabilidad	
<b>Formularios Relacionados:</b> - F.4.1.1 Tarjeta de Responsabilidad		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - N/A		
<b>Llamado por:</b> - Recepción de Bienes y Servicios (No mapeado) - Donaciones (No mapeado)	<b>Llama a:</b> - N/A	

### Políticas:

P.4.1.1. Se entenderá por activo fijo el mobiliario, equipo de oficina, vehículos y otros que El Refugio de la Niñez y/o los proyectos requieran para el desarrollo normal de sus labores y que cumpla con al menos una de las siguientes características:

- Tenga estructura física permanente, es decir, que aún cuando sean utilizados en forma normal por más de dos años, no se modifica sustancialmente su forma.

- Tenga una vida útil estimada de por lo menos un año y/o su costo de adquisición sea mayor a Q800.00, de ser inferiores a dicho monto no serán incluidos dentro del auxiliar de activos fijos.
- P.4.1.2. Los activos fijos adquiridos con fondos de convenios firmados por El Refugio de la Niñez son propiedad del Cooperante (con excepción de cómo se establezca la propiedad en el convenio) y su destino será decidido de mutuo acuerdo entre los Cooperantes y El Refugio de la Niñez, cuando el convenio finalice.
- P.4.1.3. Los activos fijos deben ser identificados con una etiqueta donde se indique: el código del activo fijo, la fuente de financiamiento y el convenio que aportó los fondos para su adquisición. La etiqueta debe ser colocada en un lugar visible en el activo fijo. En el caso de los vehículos, la etiqueta puede colocarse en el parabrisas.
- P.4.1.4. El Asistente Administrativo, es el responsable de elaborar la tarjeta de Responsabilidad y entregar el bien solicitado al trabajador asignado, así como de obtener las firmas correspondientes y el resguardo adecuado de la Tarjeta de Responsabilidad.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>4.2 Bajas de Activos Fijos</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Dar de baja en el sistema y/o físicamente los activos obsoletos, extraviados o dañados de la Organización.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b>	<b>Participantes:</b>	
- Gerente Administrativo	- Auxiliar de Contabilidad - Director Financiero - Responsable del activo fijo - Junta Directiva	
<b>Insumos:</b>	<b>Productos:</b>	
- Solicitud de baja de activo fijo	- Baja de activo fijo	
<b>Formularios Relacionados:</b>		
- N/A		
<b>Indicadores de desempeño:</b>		
- Número de activos fijos dados de baja por daño/fallas al año - Número de activos fijos dados de baja por pérdida/robo año		
<b>Llamado por:</b>	<b>Llama a:</b>	
- N/A	- Venta y/o Donación de Activos Fijos (No mapeado) - Descarte de Activos Fijos (No mapeado) - Reparación de Activos (No mapeado)	

**Políticas:**

- P.4.2.1. Las bajas de activos fijos pueden darse por: daño, fallas, obsolescencia y/o reemplazo de los mismos.
- P.4.2.2. El responsable del activo fijo deberá responder por el valor del activo si se determina que la falla se debe a negligencia en el uso del mismo.

- P.4.2.3. El Director Financiero determinará el valor justo a ser pagado por el responsable del activo fijo, tomando en consideración el valor de reposición (precio de mercado), el tiempo de uso del bien y la vida útil estándar de dicho bien. A su vez, analizará si el activo fijo debe reponerse y sugerirá al Director Ejecutivo los fondos que se utilizarán para la reposición considerando la naturaleza del proyecto aprobado.
- P.4.2.4. Anualmente, el Director Financiero analizará la condición del activo y sugerirá ante el Presidente de la Junta Directiva, si el activo debe ser vendido (indicando el precio sugerido de venta), donado (indicando la organización que la recibiría) o descartado de acuerdo a las leyes ambientales para el desecho de bienes (en donde aplique).
- P.4.2.5. El Presidente de la Junta Directiva decidirá las acciones que se tomarán sobre cada activo, de acuerdo a la solicitud realizada por el Director Financiero.
- P.4.2.6. El Auxiliar de Contabilidad debe proceder a efectuar todos los registros contables para la baja del activo fijo revisados y autorizados.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>4.3 Uso y Control de Vehículos</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Llevar un control eficiente de la disponibilidad y asignación de los vehículos de El Refugio de la Niñez.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Gerente Administrativo	<b>Participantes:</b> - Trabajador - Director de Área - Asistente Administrativo - Piloto	
<b>Insumos:</b> - Necesidad de uso de vehículo para gestión	<b>Productos:</b> - Entrega de vehículo - Revisión de vehículo al momento la entrega por parte del Piloto	
<b>Formularios Relacionados:</b> - F.4.3.1 Requisición de Vehículo - F.4.3.2 Entrega y Recepción de Vehículo - F.4.3.3 Hoja de Control de Vehículo		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - N/A		
<b>Llamado por:</b> - N/A	<b>Llama a:</b> - N/A	

**Políticas:**

- P.4.3.1. El Gerente Administrativo es responsable de realizar cada año, la gestión de pago del Impuesto de Circulación, para todos los vehículos de la Organización; así como el seguro de los mismos.

- P.4.3.2. El Asistente Administrativo es el responsable del control y monitoreo de los vehículos de El Refugio de la Niñez y de los vehículos de los Cooperantes que estén bajo la responsabilidad de la Organización; a través del sistema Detektor GPS y deberá reportar inmediatamente, al Gerente Administrativo y Director Ejecutivo, cualquier anomalía observada para que se tomen las acciones necesarias.
- P.4.3.3. Cada Director de Área deberá preparar mensualmente la planificación de actividades que requieren asignación de vehículo; la cual deberá ser enviada por correo, al Asistente Administrativo con copia al Gerente Administrativo, a más tardar el 25 de cada mes.
- P.4.3.4. El Asistente Administrativo es el responsable de llevar el control de las asignaciones de vehículos, de acuerdo a las planificaciones enviadas por cada una de las Direcciones; de forma que permita a los trabajadores conocer la disponibilidad de cada vehículo.
- P.4.3.5. El Asistente Administrativo notificará a los Directores de Área, vía correo electrónico, las fechas en las cuales el vehículo no estará disponible por mantenimiento; para ser tomado en cuenta en su planificación.
- P.4.3.6. El Asistente Administrativo deberá preparar la Solicitud de Compra (F.3.1.1) para iniciar la gestión del mantenimiento preventivo del vehículo y trasladarla al Director Financiero para autorización (como mínimo 300 kilómetros antes del kilometraje límite para hacer el mantenimiento).
- P.4.3.7. El Asistente Administrativo debe llevar y controlar el historial de los mantenimientos realizados a cada uno de los vehículos detallando como mínimo: fecha del servicio, kilometraje, servicios realizados al mismo, cambio de llantas, etc.
- P.4.3.8. El taller seleccionado para realizar los mantenimientos de los vehículos de la Organización, debe formar parte de la Base de Datos de Proveedores calificados por el área responsable de las compras. Dicha gestión debe realizarse a través de los procedimientos y políticas establecidas en el proceso 3.1 Compras de Bienes y Servicios.
- P.4.3.9. Todo trabajador que necesite hacer uso de un vehículo de la Organización para realizar una visita o diligencia, deberá solicitarlo a través de la Requisición de Vehículo (F.4.3.1).

- P.4.3.10. En caso de no haber disponibilidad de vehículo para realizar la visita o diligencia, el Director de Área podrá consultar con el Asistente Administrativo si hay algún vehículo disponible de otra área y en caso afirmativo, realizar la solicitud al Director de la misma para poder obtener el mismo. De no haber disponibilidad, el Director de Área deberá decidir las acciones a seguir e informar al Trabajador.
- P.4.3.11. Previo a la asignación de un vehículo, el Asistente Administrativo, verificará que el Piloto a cargo del mismo tenga Licencia de Conducir vigente. En caso contrario, rechazará la solicitud.
- P.4.3.12. El Piloto a cargo del vehículo, deberá revisar el estado y condiciones en las que recibe el mismo y firmar el Formulario de Entrega y Recepción de Vehículos (F.4.3.2). El Asistente Administrativo, debe archivar el original y entregarle al Piloto una copia del mismo.
- P.4.3.13. Las llantas de los vehículos de El Refugio de la Niñez deben estar marcadas con la siguiente codificación: RN-año del vehículo-correlativo de llantas. Dentro del historial de cada vehículo, se anotará el serial que aparece en cada llanta para llevar un control de la vida útil de las mismas.
- P.4.3.14. Cada Piloto es responsable de solicitar, a través de la Solicitud de Viáticos, el combustible para llenar el tanque del vehículo, previo a realizar las diligencias asignadas.
- P.4.3.15. Cada Piloto es responsable del uso óptimo, consciente y adecuado del vehículo que tiene asignado.
- P.4.3.16. En el caso fortuito de algún percance, colisión o robo, tanto del vehículo como de los documentos del vehículo (copia autenticada de la Tarjeta de Circulación), el Piloto a cargo del vehículo en ese momento, debe notificar inmediatamente al Gerente Administrativo para gestionar con la Aseguradora el trámite correspondiente. El Gerente Administrativo deberá gestionar una nueva copia autenticada de la Tarjeta de Circulación y entregarla al trabajador.
- P.4.3.17. El Gerente Administrativo informará al Director Ejecutivo sobre el percance, colisión o robo y analizarán en conjunto factores tales como, ubicación geográfica del siniestro, horario del percance o robo, estado físico del trabajador (si se encontraba bajo efectos de alcohol), para determinar si éste es responsable del percance. En caso afirmativo, el pago del deducible será cubierto por el trabajador responsable del vehículo. En caso contrario, determinarán las acciones a tomar y determinará la fuente de financiamiento para el pago del mismo.
- P.4.3.18. El Refugio de la Niñez no será responsable por el pago de multas incurridas por el Piloto durante el uso de un vehículo, por lo que al momento de presentarse alguna, el monto de la misma debe ser pagado por el trabajador.



- P.4.3.19. Cada Piloto es responsable de completar, para cada diligencia/viaje, la Hoja de Control de Vehículo, en la cual se detalla:
- Fecha
  - Nombre y apellido del Piloto
  - Hora de salida y entrada
  - Kilometraje inicial y final
  - Lugar de Visita y/o diligencia
  - Firma del conductor
- P.4.3.20. Semanalmente, los Pilotos deberán entregar las Hojas de Control de Vehículo al Asistente Administrativo, quien será responsable de su control y archivo.
- P.4.3.21. El Asistente Administrativo estará a cargo del resguardo de las llaves de los vehículos de la Organización. El Gerente Administrativo resguardará las Tarjetas de Circulación y Títulos de Propiedad originales. Los vehículos podrán circular con una fotocopia autenticada, debidamente plastificada, para evitar la pérdida o robo de las mismas.
- P.4.3.22. El Piloto es el responsable de notificar al Asistente Administrativo cualquier desperfecto mecánico que haya notado durante el uso del vehículo, para que así se tomen las medidas correctivas pertinentes.

## 5. Talento Humano

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>5.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Fijo y de Proyectos</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Captar, evaluar y seleccionar al Candidato que cumpla con los requisitos y competencias para ocupar las posiciones vacantes en la Organización.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de Talento Humano</li> </ul>	<b>Participantes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinador</li> <li>- Director de Área</li> <li>- Director de Talento Humano</li> <li>- Asistente de Talento Humano</li> <li>- Candidato</li> </ul>	
<b>Insumos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de Personal Nuevo</li> </ul>	<b>Productos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Candidato contratado</li> <li>- Contrato firmado</li> </ul>	
<b>Formularios Relacionados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F.5.1.1 Solicitud de Personal Nuevo</li> <li>- F.5.1.2 Descripción y Perfil del Puesto</li> <li>- F.5.1.3 Solicitud de Empleo</li> <li>- F.5.1.4a Entrevista Inicial</li> <li>- F.5.1.4b Ficha de Entrevista Preliminar</li> <li>- F.5.1.4c Resultado de Entrevista</li> <li>- F.5.1.5 Solicitud de Referencias Laborales</li> <li>- F.5.1.6 Solicitud de Referencias Personales</li> <li>- F.5.1.7 Acción de Personal</li> <li>- F.5.1.8 Evaluación personal nuevo ingreso</li> </ul>		

<b>Indicadores de desempeño:</b>	
- Tiempo transcurrido desde que se recibe un requerimiento hasta que se contrata al Candidato idóneo	
<b>Llamado por:</b>	<b>Llama a:</b>
- N/A	- 1.3 Modificación de Presupuestos de Proyectos - 2.1 Elaboración y Pago de Nómina - 5.2 Inducción de Personal

**Políticas:**

- P.5.1.1. Se entenderá por proceso de Reclutamiento y Selección de personas a los medios utilizados por la Organización, para disponer de candidatos idóneos a las necesidades de El Refugio de la Niñez.
- P.5.1.2. Toda Solicitud de Personal Nuevo (F.5.1.1) deberá ser presentada al **Director de Talento Humano** para su trámite respectivo como mínimo, ocho (8) días hábiles para plazas existentes, antes de la fecha en que se desea cubrir la plaza vacante. En caso de plazas nuevas, deberá notificarse con quince (15) días de anticipación.
- P.5.1.3. Cuando surja la necesidad de crear un puesto, el **Director de Talento Humano**, sugerirá el rango salarial de la nueva posición, tomando como base los niveles salariales de las posiciones que estarán a su mismo nivel, el cual deberá ser aprobado por el Director Ejecutivo, siempre y cuando haya sido previsto en el presupuesto correspondiente. En caso de que el personal sea solicitado por el Director Ejecutivo, el Presidente de la Junta Directiva será el responsable de la autorización.
- P.5.1.4. Todo reclutamiento deberá planearse con base en la Descripción y Perfil del Puesto (F.5.1.2). De no existir las mismas, deben elaborarse y/o actualizarse, cada vez que exista una plaza vacante.
- P.5.1.5. En igualdad de condiciones, las plazas vacantes se deberán someter a oposición dentro del personal de la Organización, sin embargo, agotado este procedimiento deberá recurrirse a fuentes externas de reclutamiento.
- P.5.1.6. Para efectos de reclutamiento externo, las fuentes que podrá utilizar el **Director de Talento Humano**, son las siguientes:
- Banco de oferentes y elegibles (Base de datos de El Refugio de la Niñez).
  - Candidatos referenciados por el personal de la Organización.

- Candidatos referenciados por entidades externas.
  - Publicaciones en los medios de comunicación
  - Publicaciones en Redes Sociales.
  - Centros de enseñanza vocacional, técnica o profesional.
  - Firmas consultoras.
- P.5.1.7. Toda publicación de anuncios en medios escritos, radio y otros, encaminada a reclutar personal externo a la Organización, se realizará en los medios de mayor alcance del país, detallando los requisitos que deberá cumplir el candidato y los beneficios que se ofrecen.
- P.5.1.8. En caso de utilizar Guatecompras para el reclutamiento, se utilizará como base la Descripción y Perfil del Puesto (F.5.1.2) para la elaboración de los Términos de Referencia (TdR). Adicionalmente, los TdR se elaborarán de acuerdo a lo indicado en las políticas del Proceso de Licitación (3.2, de este Manual).
- P.5.1.9. El Director de Talento Humano solicitará a los Candidatos los siguientes documentos:
- Currículum Vitae
  - Fotocopia de documento de identificación
  - Antecedentes penales y policíacos
  - Cartas de recomendación
  - Títulos correspondientes
  - Tarjeta de Pulmones y Salud (si aplica)
  - Fotocopia de Colegiado activo (si aplica)
  - RTU actualizado (si aplica)
  - Solvencia fiscal (si aplica)
  - 1 fotografía reciente
- P.5.1.10. Toda entrevista para los candidatos deberá cubrir aspectos estructurales relacionados con estudios, historial laboral e información personal. En las entrevistas realizadas por el Director de Talento Humano y el Jefe Inmediato, dependiendo del puesto a contratar, se deberá completar el formulario de Entrevista Inicial (F.5.1.4a) y la Ficha de Entrevista Preliminar (F.5.1.4b) y el Resultado de Entrevista (F.5.1.4c).
- P.5.1.11. Para todas las plazas de los Proyectos, Coordinador de Proyecto o quien solicite, será el responsable de realizar una prueba de conocimiento técnico, acorde a funciones y responsabilidades que tendrá el trabajador a contratar.

- P.5.1.12. El **Asistente de Talento Humano** realizará la verificación de referencias laborales y personales a los candidatos finalistas únicamente, completando la Solicitud de Referencias Laborales (F.5.1.5) y Solicitud de Referencias Personales (F.5.1.6) para documentar los resultados obtenidos.
- P.5.1.13. No se permite la contratación de personas que tengan familiares trabajando en la Organización.
- P.5.1.14. En caso de haber unión o matrimonio de trabajadores de El Refugio de la Niñez, uno de ellos, según su decisión debe abandonar su puesto.
- P.5.1.15. El **Asistente de Talento Humano** es el responsable de mantener actualizada la información de la Base de Datos de Trabajadores de El Refugio de la Niñez, relacionada con la emisión y pago de la nómina.
- P.5.1.16. El **Asistente de Talento Humano** dará ingreso o baja a un Trabajador a la Base de Datos, únicamente con la Acción de Personal (F.5.1.7) autorizada por el Jefe Inmediato, **Director de Talento Humano** y Director de Área.
- P.5.1.17. Antes de concluir el período de prueba de dos meses, el Jefe Inmediato evalúa el desempeño del nuevo trabajador para decidir su confirmación **con el formato F.5.1.8 Evaluación personal nuevo ingreso**. De no aprobar, se le informa por escrito que no es confirmado en el puesto y se inicia nuevamente con el proceso de selección de personal.
- P.5.1.18. El **Director de Talento Humano** es responsable de enviar las notificaciones correspondientes a las Instituciones competentes al momento de la confirmación de la contratación (IGSS y Ministerio de Trabajo).
- P.5.1.19. Todos los expedientes de los Trabajadores deben contener la siguiente documentación, la cual es de carácter confidencial:
- Solicitud de Personal Nuevo autorizada
  - Solicitud de Empleo
  - Resultados de entrevistas y evaluaciones (psicométricas, técnicas y de referencias)
  - Fotocopia de documento de identificación
  - Currículum Vitae
  - Antecedentes penales y policíacos
  - Cartas de recomendación
  - Títulos correspondientes

- Tarjeta de Pulmones y Salud (si aplica)
- Fotocopia de Colegiado activo (si aplica)
- 1 fotografía reciente
- RTU actualizado (si aplica)
- Solvencia fiscal (si aplica)
- Acciones de Personal
- Contrato de Trabajo firmado por ambas partes
- Constancia de entrega del Manual de Funciones y Código de Ética
- Certificado de Inducción

#### **Contratación de servicios de consultoría nacional e internacional**

- P.5.1.20. El Director de Área deberá realizar una Solicitud de Personal Nuevo, incluyendo la estimación de costos (costo directo de los servicios profesionales, gastos administrativos, tales como honorarios, gastos de viaje, comunicaciones, forma de pago, tiempo previsto, etc.).
- P.5.1.21. Para el caso de servicios especializados, el Director de Área solicitante en conjunto con el Director de Talento Humano establecerán los Términos de Referencia, y se involucrarán activamente en el proceso de definición, selección, negociación, seguimiento, supervisión y evaluación.
- P.5.1.22. Dentro de los Términos de Referencia se deben señalar los requisitos de información que debe presentar el consultor, como por ejemplo: Currículum Vitae, Historial Salarial, Referencias Personales, Antecedentes Policiacos y Penales.
- P.5.1.23. Para la contratación de profesionales o servicios técnicos, debe cotizarse un mínimo de 3 candidatos o candidatas.
- P.5.1.24. Los consultores internacionales no deben presentar antecedentes penales o policíacos.
- P.5.1.25. Todo servicio de asistencia técnica, consultoría o de personal profesional calificado será soportado por un Contrato por Servicios o Mercantil, el cual contendrá todas las especificaciones del servicio y las condiciones que establezca la Organización.
- P.5.1.26. Los Contratos por Servicios o Mercantiles deben ser autorizados por el Director Ejecutivo y firmados por el Representante Legal de El Refugio de la Niñez.

P.5.1.27. En las situaciones de emergencia, en las cuales se obtenga fuente de financiamiento para la contratación de personal temporal, será permitido tomar en cuenta a ex trabajadores como parte del proceso de selección, siempre y cuando el motivo de su retiro anterior haya sido de manera voluntaria y no exista limitante alguno para tomarlo en cuenta en el mismo.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>5.2 Inducción de Personal</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Integrar al nuevo trabajador de manera efectiva a El Refugio de la Niñez de manera tal que conozca las funciones generales y específicas de su puesto de trabajo, así como los procesos relacionados que favorezcan su desempeño y resultados.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b> - Director de Talento Humano	<b>Participantes:</b> - Director de Talento Humano - Coordinador - Jefe de Contabilidad - Jefe Inmediato - Asistente de Talento Humano	
<b>Insumos:</b> - Candidato contratado	<b>Productos:</b> - Inducción Institucional - Inducción Específica - Certificado de Inducción	
<b>Formularios Relacionados:</b> - F.5.2.1 Certificado de Inducción		
<b>Indicadores de desempeño:</b> - Tiempo transcurrido entre la fecha de ingreso del nuevo Trabajador y la fecha de inducción		
<b>Llamado por:</b> - 5.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Fijo y de Proyectos	<b>Llama a:</b> - N/A	



**Políticas:**

- P.5.2.1. Se entenderá por inducción el proceso por medio del cual se proporciona al nuevo trabajador orientación general de El Refugio de la Niñez, instrucción e información específica del puesto que va a desempeñar, con el fin de facilitar su incorporación a la Organización y entrenamiento que facilite el desempeño adecuado en el puesto.
- P.5.2.2. El proceso de inducción debe ser impartido al nuevo trabajador a más tardar durante el primer mes de laborar para la Organización.
- P.5.2.3. El proceso de inducción institucional estará a cargo del Director **de Talento Humano y/o de la Asistente de Talento Humano** y se llevará a cabo en las Oficinas Centrales de El Refugio de la Niñez. La inducción específica estará a cargo del Jefe Inmediato y se realizará en el puesto de trabajo del nuevo trabajador.
- P.5.2.4. Durante la inducción institucional, el Director **de Talento Humano y/o la Asistente de Talento Humano** proporcionará y explicará al trabajador los siguientes documentos y todos aquellos que le permitan familiarizarse con la Organización:
- Manual de **Procesos**
  - Descripción de Puesto
  - Organigrama
  - Código de Ética
  - Misión
  - Visión
  - Principios
  - Leyes
  - Manual de Terapias, si aplica
- P.5.2.5. El trabajador deberá firmar de recibido el Manual de **Procesos** y el Código de Ética y dicha Constancia, la archivará el **Asistente de Talento Humano**, en el expediente del trabajador.
- P.5.2.6. El **Director de Talento Humano y/o Asistente de Talento Humano** será responsable de brindarle al nuevo trabajador un recorrido por las instalaciones de El Refugio de la Niñez y lo presentará con todas las personas que laboran en la Organización y con su Jefe Inmediato.

- P.5.2.7. En el caso de los Albergues y las Sedes, la Coordinadora o Gerente del área realizará una reunión con todo el equipo de trabajo, en la cual cada uno le explica al trabajador nuevo cuáles son sus funciones.
- P.5.2.8. El Jefe Inmediato diseñará un plan de inducción al personal de su área, proporcionará y explicará la descripción del puesto y todas las herramientas relacionadas con la instrucción en el puesto de trabajo y facilitará la adaptación con los compañeros de trabajo.
- P.5.2.9. El período de entrenamiento por cada puesto de trabajo dependerá de la categoría del nuevo trabajador, considerando a su vez la experiencia, conocimientos y habilidades específicas que requiere el cargo y de la complejidad de las funciones.
- P.5.2.10. Al concluir la inducción específica, el Jefe Inmediato deberá notificar al Asistente de Talento Humano para que se proceda a elaborar el Certificado de Inducción (F.5.2.1), el cual debe ser firmado por el trabajador y será archivado a su expediente.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>5.3 Capacitación de Personal</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Cerrar las brechas de conocimiento, competencias y actualizaciones identificadas que permitan el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la Organización.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b>	<b>Participantes:</b>	
- Director de Talento Humano	- Asistente de Talento Humano - Director de Área - Coordinador - Gerentes - Director de Talento Humano - Directores de Programas	
<b>Insumos:</b>	<b>Productos:</b>	
- Necesidades de Capacitación del Personal	- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación - Plan Anual de Capacitación	
<b>Formularios Relacionados:</b>		
- F.5.3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)		
<b>Indicadores de desempeño:</b>		
- Cumplimiento del Plan Anual de Capacitación - Porcentaje de cierre de brechas identificadas en el DNC		
<b>Llamado por:</b>	<b>Llama a:</b>	
- N/A	- Ejecución del Plan Anual de Capacitación (No mapeado)	

**Políticas:**

- P.5.3.1. El Asistente de Talento Humano debe enviar el Formulario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC, F.5.3.1) a los Directores de Área en el mes de septiembre de cada año para ser completado.

- P.5.3.2. Al planificar una capacitación se debe definir si se aplicarán pruebas pre y/o post curso, orientadas a medir el impacto de la misma.
- P.5.3.3. El **Director de Talento Humano** integrará el Plan Anual de Capacitación en el mes de noviembre de cada año y se revisará en junio del siguiente año para realizar ajustes de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño, si fuera necesario.
- P.5.3.4. El Plan Anual de Capacitación debe incluir como mínimo los siguientes aspectos:
- Fecha
  - Brecha identificada
  - Tipo de capacitación (interna o externa)
  - Participantes
  - Duración
  - Costo aproximado
- P.5.3.5. El **Director de Talento Humano** es responsable de dar seguimiento a la ejecución del Plan Anual de Capacitación, para lo cual debe revisar que las capacitaciones se impartan en el mes planificado. De lo contrario, debe consultar con el **Asistente de Talento Humano** las razones por las cuales no se impartió y solicitar que se re programe la misma.
- P.5.3.6. El **Asistente de Talento Humano** es responsable de realizar las convocatorias de participación a las capacitaciones planificadas, informando a los Jefes Inmediatos de los que asistirán.
- P.5.3.7. El material que se reciba en las capacitaciones, debe ser reproducido para que la Organización archive una copia del mismo.
- P.5.3.8. Para toda capacitación recibida por el trabajador, se debe archivar una copia del Diploma recibido al finalizar la misma en el expediente, y el original deberá ser entregado al trabajador.
- P.5.3.9. Los participantes a capacitaciones externas deben reproducir y socializar la información al resto del personal, programando una sesión para compartir los conocimientos adquiridos.
- P.5.3.10. Toda capacitación debe tener como fin último un beneficio plenamente identificado para la Organización (relacionado con la labor que desempeña el trabajador dentro de la misma), por lo que el **Asistente de Talento Humano** verificará el cierre de brechas tres meses después de impartida la capacitación.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>5.4 Movimientos de Personal</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Registrar los movimientos de los trabajadores en El Refugio de la Niñez.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de Talento Humano</li> </ul>	<b>Participantes:</b>
<b>Insumos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento / Vacaciones / Despido / Suspensión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajador</li> <li>- Jefe Inmediato</li> <li>- Director de Área</li> <li>- Director de Talento Humano</li> <li>- Asistente de Talento Humano</li> <li>- Director Ejecutivo</li> <li>- Auxiliar de Contabilidad</li> <li>- Encargado de Soporte Técnico e Informática</li> </ul>
<b>Productos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación de la Acción de Personal</li> </ul>	
<b>Formularios Relacionados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- F.5.4.1 Liquidación Laboral</li> <li>- F.5.4.2 Checklist de Salida</li> <li>- F.5.1.7 Acción de Personal</li> <li>- F.5.5.1 Evaluación de Desempeño</li> </ul>		
<b>Indicadores de desempeño:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- N/A</li> </ul>		
<b>Llamado por:</b>	<b>Llama a:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N/A</li> </ul>	

**Políticas:**

- P.5.4.1. Se modificará la Acción de Personal (F.5.1.7) cuando exista:
- Contratación del trabajador (después del período de prueba)

- Cambio de Sueldo
- Cambio de Puesto (ascenso, traslado)
- Vacaciones
- Suspensión (por enfermedad, accidente, maternidad, etc.)
- Retiro del Trabajador (por despido, renuncia o finalización de contrato)

#### **Aumento salarial**

- P.5.4.2. Si el movimiento corresponde a un aumento salarial, se deberá adjuntar a la Acción de Personal (F.5.1.7), la Evaluación del Desempeño (F.5.5.1) y en el caso de ascensos; los resultados de las evaluaciones realizadas al trabajador.
- P.5.4.3. Todo aumento salarial/ascenso /cambio de jerarquía debe ser autorizado por el Director de Área y Director Ejecutivo de El Refugio de la Niñez.
- P.5.4.4. De existir aumento salarial, la Acción de Personal deberá ser firmada:
- Por el Director Ejecutivo, en señal de aprobación
  - Por el **Director de Talento Humano**, como Vo.bo. presupuestario
  - Por el Jefe Inmediato
- P.5.4.5. El Director de Área podrá apoyarse en el **Director de Talento Humano** para conocer el rango salarial del trabajador al cual se desea dar el aumento salarial/ascenso, al momento de realizar el presupuesto anual del área.
- P.5.4.6. Cada Jefe Inmediato comunicará a sus trabajadores individualmente, el cambio salarial, si aplica.

#### **Vacaciones**

- P.5.4.7. Cada Director de Área debe elaborar una Programación Anual de Vacaciones del personal a su cargo. Dicha programación deberá enviarse al **Director de Talento Humano** para su control.
- P.5.4.8. El trabajador deberá presentar su Solicitud de Vacaciones con quince días de anticipación al Jefe Inmediato para su autorización y trasladarla al **Asistente de Talento Humano** para su registro en el control de vacaciones.

- P.5.4.9. De no ser posible tomar las vacaciones en la fecha programada, el Jefe Inmediato deberá llegar a un acuerdo con el trabajador, y enviar la nueva fecha al **Director de Talento Humano** y **Asistente de Talento Humano** para el control de las mismas.
- P.5.4.10. No está autorizado pagar vacaciones trabajadas.
- P.5.4.11. El **Asistente de Talento Humano** es responsable de llevar el control de las vacaciones del personal de la Organización, incluyendo total de días de vacaciones, días tomados y días pendientes de gozar.
- P.5.4.12. Dos trabajadores de la misma sección o turno no podrán salir de vacaciones simultáneamente.

#### **Ausencias o suspensiones por enfermedad**

- P.5.4.13. Se aceptarán únicamente las siguientes ausencias:
- Suspensiones de IGSS por enfermedad (el tiempo que el IGSS señale)
  - Hasta dos días de suspensión firmada por un Médico Colegiado
- P.5.4.14. En caso de ausencias por enfermedad de 2 días o menos, el trabajador deberá dar aviso a su Jefe Inmediato, indicando las razones de su ausencia. Así mismo, debe presentar el Certificado Médico que indique el diagnóstico de la enfermedad. De no presentar dicho Certificado, se hará el descuento respectivo en la nómina correspondiente.
- P.5.4.15. En el caso de ausencias mayores a 2 días por enfermedad de un trabajador, la Organización no está obligada a efectuar el pago de sueldo por los días no trabajados. La gestión del pago de sueldo la debe realizar directamente el trabajador a través del IGSS. El trabajador tiene un plazo de 10 días hábiles para presentar el trámite de suspensión de labores ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- a partir de la fecha de suspensión por el médico tratante. El 1/3 de sueldo no cubierto por el IGSS será pagado por El Refugio de la Niñez. Si el trabajador es pagado con fondos del Cooperante, el Director Financiero gestionará la “no objeción” ante la fuente de financiamiento para el pago del 1/3 del sueldo.
- P.5.4.16. El trabajador suspendido es responsable de presentar al **Director de Talento Humano** la Constancia de Suspensión emitida por el IGSS, así como la Constancia de Finalización de la Suspensión. La presentación de dichas constancias no debe exceder el plazo de 10 días hábiles inmediatos siguientes a la fecha de emisión de las mismas.
- P.5.4.17. Todas las suspensiones deben estar firmadas y selladas por el IGSS.

P.5.4.18. El **Asistente de Talento Humano** investigará en el IGSS a las personas que fueren suspendidas en repetidas oportunidades con el propósito de confirmar su suspensión, y las razones de las mismas.

#### **Renuncias o despidos**

P.5.4.19. Todo retiro de un trabajador, debe ser respaldado por una Carta de Renuncia o Carta de Despido. La Carta de Despido debe ser elaborada por el **Asistente de Talento Humano**, firmada por el **Director de Talento Humano** y llevar el Vo.Bo. del Jefe Inmediato.

P.5.4.20. Toda baja de personal debe ser notificada inmediatamente al Jefe de Contabilidad, por el **Asistente de Talento Humano**, indicando la fecha exacta del retiro del trabajador.

P.5.4.21. Cuando un trabajador desee renunciar de la Organización, éste deberá presentar su Carta de Renuncia en el tiempo legalmente establecido a su Jefe Inmediato, quien será el responsable de gestionar su retiro con el Vo.Bo. en la misma.

P.5.4.22. El **Asistente de Talento Humano** es el responsable de hacer los cálculos de la Liquidación Laboral (F.5.4.1) y el finiquito para el trabajador que se retira de la Organización.

P.5.4.23. El **Director de Talento Humano** deberá verificar que el cálculo de la Liquidación Laboral (F.5.4.1) y los datos del finiquito son correctos y cumplen con lo establecido en la Ley.

P.5.4.24. El **Director de Talento Humano** podrá apoyarse en el área legal para las revisiones de los finiquitos, en los casos que considere necesarios.

P.5.4.25. El Auxiliar de Contabilidad recibirá los activos fijos que tiene asignados el trabajador contra la Tarjeta de Responsabilidad. Si por alguna razón el trabajador no entregara el bien, deberá entregar el valor de mercado del bien a su cargo. Este valor será depositado por el trabajador en la cuenta (de la Organización o Proyecto) indicada por el **Director Financiero**. El valor del bien será definido por el **Gerente Administrativo**, considerando tres cotizaciones y la depreciación a la fecha del retiro, si aplica.



- P.5.4.26. El Jefe Inmediato notificará al Encargado de Soporte Técnico e Informática, a través de un correo electrónico, que proceda a dar de baja la cuenta de correo y accesos al sistema (si aplica) del trabajador que se retira de la Organización.
- P.5.4.27. El **Director de Talento Humano** debe tener una Entrevista de Salida con el trabajador para conocer más sobre los motivos y obtener retroalimentación de mejora para El Refugio de la Niñez.
- P.5.4.28. Para que el trabajador pueda recibir el Cheque de su liquidación, es necesario que entregue al **Asistente de Talento Humano** el Checklist de Salida (F.5.4.2) completo y firmado por los responsables de recibir la información/activos que tenía asignados en la Organización.
- P.5.4.29. El **Asistente de Talento Humano** es responsable de resguardar toda la documentación de respaldo relacionada con el retiro/despido del trabajador.

<b>Nombre del Procedimiento:</b>	<b>5.5 Evaluación del Desempeño</b>	<b>Fecha de actualización:</b> 21/JUL/2017
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Medir de manera integral el desempeño de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos e individuales que contribuyan al logro de las metas establecidas por El Refugio de la Niñez.	
<b>Dueño del Procedimiento:</b>	- <b>Director de Talento Humano</b>	<b>Participantes:</b>
		- <b>Director de Talento Humano</b> - Jefe Inmediato - Trabajador
<b>Insumos:</b>	- Herramienta para Evaluación del Desempeño	<b>Productos:</b>
		- Trabajadores evaluados - Evaluación del Desempeño - Plan de Acción
<b>Formularios Relacionados:</b>		
- F.5.5.1 Evaluación de Desempeño - <b>F.5.5.2 Plan de acción</b>		
<b>Indicadores de desempeño:</b>		
- N/A		
<b>Llamado por:</b>	- N/A	<b>Llama a:</b>
		- N/A

**Políticas:**

- P.5.5.1. El **Director de Talento Humano** planificará y realizará anualmente una capacitación de la herramienta de Evaluación del Desempeño (F.5.5.1), para los Directores, Coordinadores y aquellos trabajadores con personal bajo su cargo.

- P.5.5.2. La evaluación del desempeño será coordinada anualmente, por el **Director de Talento Humano**. Su propósito es mantener y mejorar la calidad del trabajo del personal de El Refugio de la Niñez; así como contribuir en el proceso de promoción, incremento salarial por mérito, capacitación y desarrollo del personal y para acciones administrativas tales como transferencias, suspensiones y despidos.
- P.5.5.3. El Director Ejecutivo convocará a los trabajadores de El Refugio de la Niñez al inicio de cada año para hacer la sensibilización y concientización de la importancia en la definición de los resultados clave que deberán alcanzar los trabajadores en su evaluación de desempeño.
- P.5.5.4. Los resultados clave deberán definirse con parámetros claros de cumplimiento, estableciendo escalas de ponderación que establezcan en qué medida se está cumpliendo el objetivo. Los objetivos deben cumplir con las características SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados por tiempo).
- P.5.5.5. El Jefe Inmediato deberá discutir los resultados clave con cada trabajador para establecer expectativas e indicadores.
- P.5.5.6. Semestralmente, el Jefe Inmediato y el trabajador se reunirán para revisar los avances en el alcance de los resultados clave establecidos a inicio de año. Esta evaluación semestral deberá quedar documentada en el expediente del trabajador.
- P.5.5.7. Los resultados finales de la evaluación del desempeño deberán obtenerse a más tardar en el mes de septiembre, previo a la aprobación del presupuesto.
- P.5.5.8. El **Director de Talento Humano** analizará los resultados de las evaluaciones y el Plan de Acción acordado con cada trabajador, en el que se desarrollaron las oportunidades de mejora identificadas.
- P.5.5.9. El **Director de Talento Humano** es responsable de dar seguimiento trimestral a las actividades plasmadas en el Plan de Acción de cada trabajador.

## VIII. Actualización del Manual

El ambiente dinámico y creciente de El Refugio de la Niñez, debe ser reflejado a través de sus políticas y procedimientos. Para cumplir con este fin, se requiere de un sistema que permita actualizar este Manual, que sea fácil de entender y accesible para todos los usuarios.

Los cambios organizacionales que se produzcan por el crecimiento o transformación de las estructuras o sistemas administrativos de El Refugio de la Niñez afectarán directamente muchas de las variables definidas en este Manual. Por esta razón es necesario que estos cambios sean documentados y que las modificaciones sean presentadas formalmente al Director Ejecutivo para su aprobación.

A continuación se presenta el proceso de actualización describiendo los correspondientes pasos.

Esquema para actualizar el Manual Administrativo:

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Trabajador</b>          | 1. Identifica la necesidad de hacer modificaciones.   |
|                            | 2. Llena el formulario Solicitud de Cambios al Manual (F.VIII.1) indicando en forma breve, las razones que justifican los cambios sugeridos. Le adjunta un borrador del texto relevante y lo envía al Director Administrativo. Por ejemplo, si se trata de suprimir una parte, incluye la(s) página(s) pertinente(s) y marca la parte destinada a suprimirse. |
| <b>Director Financiero</b> | 3. Revisa y analiza el material recibido, determina lo adecuado de la solicitud, razona el requerimiento con el usuario y aprueba el cambio o la modificación sugerida, trasladando la información al Director Ejecutivo para su revisión.  |
| <b>Director Ejecutivo</b>  | 4. Revisa y analiza si es válido el cambio solicitado. Si considera útil y conveniente la modificación, lo indica en el formulario, aprueba y lo devuelve al <b>Director Financiero</b> .   |
| <b>Director Ejecutivo</b>  | 5. Gira instrucciones para realizar las modificaciones formales al Manual y registra en el Detalle de Modificaciones al Manual (F.VIII.2).  |

**Director  
Administrativo**

6. Efectúa los cambios en el Manual informando al Director Ejecutivo al respecto.

**Director  
Ejecutivo**

7. Se asegura que los cambios hayan sido hechos, firma en señal de autorización y da por finalizada la operación.

## IX. Anexos

Anexo 1.

Anexo 2. Formularios

- F.2.1.1 Recibo de Pago
- F.2.2.1 Pedido de Cheque
- F.2.2.2 Contraseña de Pago
- F.2.2.3 Cheque Voucher
- F.2.5.1 Vale de Caja Chica
- F.2.5.2 Hoja de Control de Caja Chica
- F.2.5.3 Liquidación de Caja Chica
- F.2.6.1 Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje
- F.2.6.2 Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje
- F.3.1.1 Solicitud de Compra
- F.3.1.2a Pedido de Granos Básicos
- F.3.1.2b Pedido de Carnes
- F.3.1.2c Pedido de Embutidos
- F.3.1.2d Pedido de Comida
- F.3.1.2e Pedido de Lácteos
- F.3.1.2f Pedido de Suministros de Higiene Personal
- F.3.1.2g Pedido de Suministros de Limpieza
- F.3.1.2h Pedido de Suministros de Oficina
- F.3.1.3 Cuadro Comparativo
- F.3.1.4 Orden de Compra
- F.3.2.1 Matriz de Evaluación (Técnica y Económica)
- F.3.3.1 Información del Proveedor
- F.3.3.2 Análisis Inicial del Proveedor
- F.3.3.3a Evaluación del Proveedor – Productos
- F.3.3.3b Evaluación del Proveedor - Servicios
- F.4.1.1 Tarjeta de Responsabilidad
- F.4.3.1 Requisición de Vehículo

- F.4.3.2 Entrega y Recepción de Vehículo
- F.4.3.3 Hoja de Control de Vehículo
- F.5.1.1 Solicitud de Personal Nuevo
- F.5.1.2 Descripción y Perfil del Puesto
- F.5.1.3 Solicitud de Empleo
- F.5.1.4a Entrevista Inicial
- F.5.1.4b Ficha de Entrevista Preliminar
- F.5.1.4c Resultado de Entrevista
- F.5.1.5 Solicitud de Referencias Laborales
- F.5.1.6 Solicitud de Referencias Personales
- F.5.1.7 Acción de Personal
- F.5.1.8 Evaluación Personal Nuevo
- F.5.2.1 Certificado de Inducción
- F.5.3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)
- F.5.4.1 Liquidación Laboral
- F.5.4.2 Checklist de Salida
- F.5.5.1 Evaluación de Desempeño
- F.5.5.2 Plan de Acción
- Hoja solicitud de vacaciones
- F.VIII.1 Solicitud de Cambios al Manual