



Manual de Procesos

Revisado por: Oscar Vasquez	Aprobado por: Manfredo Marroquín	Fecha última de actualización: 27 de febrero de 2015	Fecha de entrada en vigencia: 01 de marzo de 2015
-----------------------------	----------------------------------	---	--

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.....	34
VII. Procesos.....	40
1.1 Elaboración y Autorización de Presupuesto de Acción Ciudadana	41
1.2 Elaboración y Autorización de Presupuesto de Proyectos	43
1.3 Modificación de Presupuesto de Proyectos	46
1.4 Ingreso de Fondos de Proyectos.....	48
2.1 Elaboración y Pago de Nómina	50
2.2 Pago de Honorarios.....	52
2.3 Emisión y Pago de Cheques	54
2.4 Conciliaciones Bancarias	56
2.5 Cierre Contable	58
2.6 Manejo y Control de Caja Chica.....	60
2.7 Asignación y Liquidación de Estipendios, Gastos de Viaje y Viáticos	63
3.1 Compras de Bienes y Productos.....	70
3.2 Contratación de Servicios	78
3.3 Compras de Emergencia.....	81
3.4 Preparación de Términos de Referencia	83

4.1	Control y Asignación de Activos Fijos	86
4.2	Bajas de Activos Fijos	88
4.3	Solicitud, Entrega y Recepción de Vehículos.....	90
4.4	Mantenimiento de Vehículos.....	93
4.5	Solicitud, Entrega y Recepción de Recursos Generales	95
5.1	Reclutamiento y Selección de Personal Fijo y de Proyectos.....	97
5.2	Contratación de Personal	100
5.3	Inducción de personal	103
5.4	Movimientos de Personal	105
5.5	Evaluación del Desempeño.....	108
VIII.	<i>Actualización del Manual</i>	111
IX.	<i>Anexos</i>	113

I. Introducción

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

Este documento deberá contribuir a la estandarización del conjunto de actividades que son desarrolladas por la Asociación. Este manual contiene los procesos de trabajo de las actividades principales de Acción Ciudadana, 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.

Los conceptos documentados en las políticas y procesos diagramados, son las “*reglas de juego*” que deben guiar a todo el personal de Acción Ciudadana. 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 Asociación. 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 Asociación, esto con el fin de regular y fortalecer las operaciones de la misma. Específicamente, el Manual de Procesos pretende:

- 1- Documentar el funcionamiento administrativo de las áreas que conforman Acción Ciudadana.
- 2- Contar con un instrumento estándar de consulta que permita el manejo uniforme, eficiente y eficaz de las operaciones realizadas en las diferentes áreas que integran Acción Ciudadana.
- 3- Brindar una base estandarizada para que todos los procesos administrativos realizados por la Asociación, 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.
- 4- 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 Acción Ciudadana, 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- Compilar los formularios a ser utilizados en las actividades contempladas en los diferentes procesos. Ello orienta a 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 Acción Ciudadana dentro de su proceso de mejora continua.
- 7- Permitir modificaciones posteriores, 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 todas las áreas administrativas y operativas que conforman Acción Ciudadana y que requieren un apoyo para el desarrollo de sus actividades conforme a las políticas y normas de la Asociación.

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

Las operaciones de compra de bienes y contratación de servicios 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 de este manual 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 quienes 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 Asociación, 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 Asociación.

V. Políticas Administrativas Generales

Incluye un detalle de las políticas administrativas generales relacionadas con las actividades de Acción Ciudadana.

VI. Procesos

En este capítulo se detallan los procesos de Acción Ciudadana, los cuales incluyen procedimiento, descripción, políticas, flujograma y formularios relacionados.

VII. Actualización del Manual

Debido a la dinámica constante que experimenta el entorno en que opera Acción Ciudadana, 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 General de Acción Ciudadana.

VIII. Anexos

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

III. Consulta del Manual


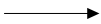
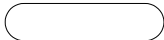
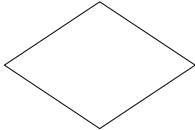
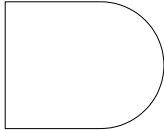


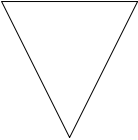
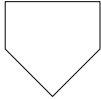


A. Forma de Consultar el Manual

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 manual.
- 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
Asistente	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

Proceso:

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

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.

Formularios Relacionados:

Son documentos generados dentro del procedimiento.

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.

Compra:

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

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.

Requisición de Compra:

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

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 Requisiciones de Compras.

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.

Activos Fijos:

Todo mobiliario, equipo de oficina, equipo de cómputo, vehículos y otros, que Acción Ciudadana 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.

Suministros:

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

Compras de Emergencia:

Se entenderá por compras de emergencia, aquellas que por la misma urgencia con que se requieren, no puedan seguir los procedimientos rutinarios establecidos.

Contrato:

El convenio legal suscrito por el contratista y la Asociación 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.

Contratación de Servicios:

Dentro de este rubro se incluirán todos aquellos servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la Asociación 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.

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 Colaboradores cubran los gastos de hospedaje y alimentación durante el desempeño de una misión fuera de su sede de trabajo.

Gastos de Viaje:

Cantidad que se asigna, sujeta a liquidación, para que los Colaboradores 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.

Pago de kilometraje en vehículo propio:

Retribución que se proporciona al Colaborador de Acción Ciudadana, cuando para el desempeño de una labor utiliza su propio vehículo.

Copias de seguridad

Las políticas relacionadas con las copias de seguridad de Acción Ciudadana 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 Asociación para mantener un sistema confiable y seguro de sus copias de seguridad.

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 Productos	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	Orden 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 las autoridades administrativas 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 Asociación, tales como convenios.
2. Un equilibrio planificado entre los costos del control y los beneficios derivados del mismo.

El enfoque hacia el control, por parte de las autoridades administrativas, 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 Asociación, manteniendo el control de los saldos contables resultantes de las operaciones.

El sistema contable de la Asociación, 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.

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 Asociación y salvaguarda de los recursos requeridos para el desarrollo de las operaciones de Acción Ciudadana.

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. Asimismo, 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 General como de todo el personal de la Asociación, 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 Asociación son las siguientes:

1. Acción Ciudadana mantendrá un sistema de registro contable y de registros auxiliares, que describa en forma detallada los ingresos provenientes de los aportes de las Entidades Donantes locales e internacionales, para apoyar sus actividades relacionadas con programas y proyectos, tanto en dinero como en especie.

2. Los anticipos de fondos que sean solicitados a las entidades locales e internacionales que suministran asistencia financiera a la Asociación, seguirán los procedimientos que estas entidades hayan establecido, debiendo presentarse oportunamente y con la frecuencia que lo requieran, las liquidaciones por los desembolsos realizados para cada uno de los proyectos desarrollados.
3. Los fondos provistos como anticipos por instituciones Donantes para llevar a cabo determinado programa o proyecto, serán depositados en una cuenta especial, separada de otros fondos y específica para la administración de los mismos.
4. No se mezclarán fondos de distintas fuentes de financiamiento y de diferentes programas o proyectos, ni se efectuará transferencia de fondos entre cuentas bancarias específicas, atendiendo así los requerimientos de los convenios de cooperación y para mantener un control más adecuado sobre las distintas fuentes financieras. Se exceptúan los pagos de prestaciones laborales e impuestos, ya que los mismos serán trasladados de las cuentas bancarias de los proyectos hacia las cuentas bancarias correspondientes de Acción Ciudadana.
5. Todo ingreso, incluyendo los anticipos de las instituciones Donantes, locales e internacionales, estará soportado y controlado por medio de recibos de ingreso, debidamente numerados y conteniendo la información necesaria para respaldar adecuadamente la operación contable. Los recibos de ingresos no presentarán borrones, tachones u otro indicativo que modifique el valor, la descripción o el concepto del ingreso.
6. Todo recibo de ingreso que sea anulado, presentará la descripción de ANULADO, tanto en el original como en cada una de sus copias. Invariablemente, el juego completo del recibo (original y copias) será resguardado junto con todos los recibos elaborados por Contabilidad para su control y operación contable correspondiente.
7. Todos los ingresos recibidos por la Asociación, serán depositados en forma íntegra el día hábil siguiente a su recepción, en las instituciones del sistema financiero donde la Asociación tenga sus cuentas. Será responsabilidad del Contador General establecer las cuentas donde se depositará el dinero, debiéndose operar oportunamente en los registros contables.
8. Todos los ingresos recibidos por la Asociación por transferencias bancarias, deben hacerlo a las cuentas específicas del proyecto y autorizadas por el Donante.

9. Todos los cheques recibidos deben ser emitidos a nombre de Acción Ciudadana o el nombre que se especifique mediante una circular del Director General, que será una cuenta bancaria registrada en la Contabilidad de la Asociación.
10. Los faltantes de efectivo serán reintegrados por el Colaborador responsable al ser detectada la diferencia.
11. No se emitirán cheques pre-fechaados bajo ninguna circunstancia.
12. El Contador General deberá poseer diariamente la información sobre la disponibilidad de cada cuenta bancaria que se maneja en la Asociación.
13. El Contador General 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.
14. La contratación de los Colaboradores será realizada con base en el presupuesto aprobado de la Asociación. Para el caso de proyectos financiados por instituciones Donantes locales e internacionales, la contratación tendrá como base el presupuesto aprobado para ello, observando además las condiciones específicas que para contrataciones y remuneraciones están definidas en los convenios de cooperación.
15. Cuando los Colaboradores contratados por honorarios no tengan facturas contables, se les deberán emitir facturas especiales, sólo durante los primeros 2 meses, tiempo durante el cual cada persona deberá tramitar sus propias facturas.
16. Todos los Colaboradores de Acción Ciudadana están obligados a informar al Director General acerca de cualquier anomalía observada en la administración y verificación de las operaciones, activos, pasivos o resultados de las actividades de la Asociación.
17. Las cuentas bancarias deberán tener 3 firmas autorizadas. Para la autorización de cheques serán necesarias 2 de las 3 registradas. Los firmantes son los siguientes:
 - Presidente
 - Director General
 - Un miembro de la Junta Directiva

18. El Contador General será el responsable de las aperturas de las cuentas bancarias, de acuerdo a los proyectos que se tendrán a cargo.
19. El Director General debe velar por que las cuentas bancarias de los proyectos sean cerradas una vez que haya finalizado el proyecto y el Donante exprese su satisfacción.
20. El Departamento de Contabilidad es el responsable de realizar las gestiones administrativas ante las entidades bancarias para el cierre de las cuentas de proyectos cerrados. El cierre de las cuentas no puede ocurrir después de siete (7) meses de finalizado el proyecto.

B. Convenios de Cooperación

21. El Presidente de la Junta Directiva debe entregar al Director General, antes de dar inicio a las operaciones del proyecto, el convenio original firmado, para que se hagan los ajustes necesarios en la contabilidad de la Asociación y que se registre el presupuesto respectivo contra el que se girarán los gastos.
22. El Contador General debe asignar un código contable específico a cada proyecto.
23. Es responsabilidad del Contador General, 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.
24. El Contador General 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.
25. El Contador General es el responsable de revisar todos los documentos que respaldan los registros contables del proyecto, debiendo preparar los reportes requeridos por el Donante, derivados del convenio.
26. Tanto el Contador General como el Coordinador de cada Proyecto debe llevar el control presupuestario y hacer la solicitud de fondos correspondiente cuando sea necesario.

27. Se solicitará al banco la apertura de cuentas que no generen intereses. En caso contrario, los intereses devengados por los fondos en las cuentas bancarias deben ser reintegrados a la institución Donante, si el convenio firmado no indica otra acción a seguir.

C. Políticas para Operaciones relacionadas con USAID

28. Acción Ciudadana observará y tomará en cuenta las diferentes normativas y procedimientos de USAID aplicables a la Asociación, en particular la Circular A-122, Circular A-133, CFR 226, CFR 228 y ADS Chapter 303.
29. Los fondos de USAID no deberán mezclarse con otros fondos que pertenezcan o sean controlados por Acción Ciudadana. La Asociación deberá depositar todos los fondos en una cuenta de banco específica y todos los desembolsos para pagos por adquisición de bienes y servicios, financiados por USAID se harán de dicha cuenta.
30. Los anticipos de fondos solicitados a USAID estarán limitados a las cantidades mínimas requeridas para satisfacer las necesidades actuales de desembolsos (generalmente 30 días) o de acuerdo a los términos establecidos en el convenio para el efecto.
31. En proyectos financiados por USAID, los intereses devengados por otros anticipos deberán ser enviados a la Oficina de Administración Financiera de USAID por lo menos cada trimestre o al finalizar un proyecto, por medio de cheque pagadero al US Agency for International Development.
32. Los bienes y servicios adquiridos para proyectos de USAID, no serán reembolsados a Acción Ciudadana si los adquiere antes de la fecha de la firma del convenio de cooperación entre la Acción Ciudadana y USAID.
33. Para toda compra que supere los Q890 (incluyendo IVA), se debe realizar el trámite de exención de IVA, en el Anexo 1 se presenta la versión en español del Manual #19.22 de USAID donde se establece el procedimiento a realizar y las políticas a aplicar.
34. Todos los convenios suscritos con USAID deberán contar con un Plan de Monitoreo y Evaluación de acuerdo a las políticas establecidas por AC y el convenio firmado.

35. En los proyectos que contemplen sub beneficiarios, se deberán observar las políticas establecidas en el Manual de Sub Donaciones aprobado para cada convenio.

D. Políticas de Recursos Humanos

36. La función técnica de la administración y control del recurso humano relacionada con el reclutamiento, selección e inducción; evaluación del desempeño, capacitación y planillas se realizará conjuntamente entre el Coordinador de cada Proyecto y el Director General.
37. El Director General 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 Asociación y a las necesidades en materia de recursos humanos.
38. El Director General, con colaboración de los Coordinadores de Proyectos, será quien ejerza el control de asistencia, permanencia en el lugar de trabajo y puntualidad de los Colaboradores.
39. Los Colaboradores deben registrar en el Reporte de Horas Cargadas, 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 General el día 25 de cada mes.
40. La Asociación seleccionará su personal teniendo en cuenta los requisitos exigidos en la descripción del puesto, en cuanto a la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad, y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño de su cargo.
41. Todo cambio que afecte la posición, jerarquía o el sueldo de los Colaboradores de la Asociación, será respaldado con una Acción de Personal elaborada por el Coordinador de cada proyecto y avalada por el Director General.
42. La revisión del salario será realizada anualmente al personal fijo, no siendo obligatorio para Acción Ciudadana, aumentar salarios cada año. Esta fecha será comunicada por el Director General.
43. La propuesta del aumento salarial será presentada por el Jefe Inmediato, quien deberá justificarla al Director General. Para los aumentos salariales deberán considerar:
 - a. El resultado de la Evaluación de Desempeño del Colaborador (Obtener calificación Sobresaliente o Bueno),

- b. La escala salarial aprobada y la política salarial de Acción Ciudadana,
 - c. Disponibilidad de los fondos (contar con presupuesto),
 - d. Políticas del donante, si aplica.
44. De existir aumento salarial, la Acción de Personal deberá ser firmada:
- a. Por el Director General, en señal de aprobación,
 - b. Por el Jefe Inmediato.
45. Cada Jefe Inmediato comunicará a sus colaboradores individualmente, el cambio salarial, si aplica.
46. Los aspectos legales relacionados con la administración de recursos humanos que no se contemplen en este Manual, se registrarán por las decisiones del Director General y de conformidad a las disposiciones del Código de Trabajo.
47. Acción Ciudadana procurará mantener una composición igualitaria de género, así como diversidad étnica entre sus colaboradores.

E. Copias de Seguridad

48. El Encargado de Soporte Técnico e Informática, deberá proteger y resguardar la información procesada en los sistemas de Acción Ciudadana, 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 General para su aprobación.
49. Toda información incluida en las copias de seguridad debe estar clasificada de acuerdo a su importancia para la Asociación, considerando las siguientes categorías de información:
- Bases de datos
 - Correos electrónicos recibidos
 - Documentos de trabajo

- Sitios web
 - Aplicaciones
 - Archivos del programa de contabilidad.
50. Todas las Áreas, deben identificar y comunicar oportunamente y a través de memorando, al Encargado de Soporte Técnico e Informática el período que deberá mantenerse la información, ya sea por requerimientos de Acción Ciudadana, Entidades Donantes, 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.
 51. 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 General.
 52. El Encargado de Soporte Técnico e Informática como unidad responsable de la administración de los sistemas, deberá establecer por escrito los estándares para la identificación de las copias de seguridad.
 53. Las copias de seguridad, así como los documentos fuentes codificados deben ser identificados apropiadamente antes de ser trasladados a ubicaciones fuera de la Asociación para su almacenamiento y resguardo.
 54. 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.
 55. 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.
 56. 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 Contador General para ser almacenados en caja fuerte.

57. Mensualmente se realizarán dos copias de todos los movimientos durante el período. Una de las copias quedará en caja fuerte en custodia del Contador General y la otra se almacenará fuera de las instalaciones de la Asociación.
58. 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 Contador General y la otra se almacenará fuera de las instalaciones de la Asociación.
59. 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.
60. 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.
61. El Encargado de Soporte Técnico e Informática deberá establecer un plan de mantenimiento de todo el equipo de cómputo.
62. El Encargado de Soporte Técnico e Informática, previa autorización del Director General deberá definir el mecanismo para controlar la entrada y salida de las copias de seguridad de la Asociación, para lo cual establecerá un inventario de los “back-ups” y una bitácora.
63. 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.
64. 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.

F. Uso de Internet

Disposiciones Generales

65. La dependencia 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 Acción Ciudadana.
66. El Coordinador de Proyecto/Jefe Inmediato es el encargado de solicitar, por medio de un correo electrónico dirigido al Director General, 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.
67. Los permisos de navegación por Internet son clasificados en tres categorías de acceso básicas:
 - I. Sin servicio: el usuario no tendrá servicio de Internet y Correo Electrónico Institucional.
 - II. Limitado: el usuario tiene acceso a los sitios Web especificados como válidos por Acción Ciudadana.
 - III. Especial: el usuario cuenta con los permisos solicitados por el Coordinador/Jefe Inmediato, con contenido específico.
 - IV. Ilimitados: el usuario tiene acceso sin restricciones a cualquier sitio Web.
68. El Encargado de Soporte Técnico e Informática notificara al solicitante de la cuenta, el alta del usuario al servicio de navegación en Internet.

Del Acceso a Sitios de Internet

69. Para el mejor desempeño de las actividades que se realizan en Acción Ciudadana, 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 solicitara 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 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 servicio de Radio y TV por demanda;
 - 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.
70. Los permisos de navegación por Internet únicamente se asignaran al personal permanente de Acción Ciudadana. No tendrán permisos aquellas personas que no pertenezcan a la Asociación y que deseen navegar a Internet vía Inalámbrica, salvo que el Coordinador o Director General lo solicite por correo electrónico y sea razonable por las características del trabajo que se desee desarrollar.
- I. Es responsabilidad del Usuario la descarga de cualquier archivo por este servicio y las consecuencias que de ello resulte.
 - II. Cualquier deficiencia o funcionamiento anómalo del servicio de navegación en Internet que observe el usuario deberá comunicarlo al Encargado de Soporte Técnico e Informática.

Seguridad en el Acceso a Sitios de Internet

71. 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 Institución 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 comunicarlo solamente al Usuario titular;
 - V. No instalar software libre (freeware o shareware) a menos que el Director General 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 Asociación.

Correo Electrónico Institucional

72. 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.
73. 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.

- 74. 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.
- 75. 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 Colaborador, con copia al expediente del mismo. Así mismo se cancelará temporalmente del servicio de internet (el tiempo será definido por el Director General, 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 ser consideradas como causal de despido justificado.

Manejo e Página Web y Redes Sociales de Acción Ciudadana

76. Acción Ciudadana tiene creada la página web www.accionciudadana.org.gt, con la finalidad de mantener informada a la sociedad civil y los donantes de los trabajos que se realizan, información de interés, puestos vacantes en la Asociación, transparencia organizativa y financiera, entre otros. Adicionalmente, acción ciudadana tiene presencia en Twitter (@AcGuatemala) y en Facebook (AcciónCiudadana).
77. El encargado de mantener actualizada la información de la página y las publicaciones en redes sociales será designado por el Director General. Por lo tanto, toda comunicación que el Coordinador de Proyecto u otro Colaborador de AC quiera hacer pública, deberá avocarse con el desigando.
78. Las claves de acceso para la administración de la web y redes sociales están bajo la responsabilidad del Director General.

G. Confidencialidad de la información

79. Los Colaboradores de Acción Ciudadana, 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 Acción Ciudadana.
80. Los Colaboradores no podrán revelar información relacionada con proyectos o planes de Acción Ciudadana, a personas ajenas, tampoco podrán brindar declaraciones públicas sin autorización previa del Director General y/o del Presidente de la Junta Directiva.
81. Cualquier violación del sigilo profesional en que pudieran incurrir lo citados Colaboradores será motivo de despido justificado.

H. Política sobre conflicto de intereses

Aplicación

Esta política se aplica a todas las personas contratadas (fijas o por honorarios) por Acción Ciudadana. 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

82. Todo Colaborador debe evitar o manejar cualquier potencial 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 Acción Ciudadana.
83. Los Colaboradores de Acción Ciudadana 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 cuando exista dicho conflicto de intereses potencial.

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 Presidente de AC, quien lo conservará, y actuará respecto de ella en forma apropiada y confidencial.

84. Será responsabilidad del Director General analizar y decidir acciones sobre los casos particulares en los cuales se visualice que existen conflictos de intereses en Acción Ciudadana y que no se encuentren normados previamente en el presente manual.

86. En los casos de documentos e información de carácter confidencial o uso restringido, de propiedad de la Asociación, queda terminantemente prohibido utilizar esta información para beneficio de Directores, Gerentes, Coordinadores, Colaboradores, consultores o de terceras personas.
87. Ningún Colaborador de la Asociación 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 Acción Ciudadana, de donde pudiera derivarse un beneficio económico para él y para la empresa en que intervenga como socio.
88. Ningún Colaborador de Acción Ciudadana podrá negociar contratos de bienes o servicios, en el cual se involucre directa o indirectamente sus intereses financieros particulares.
89. El Director General será el responsable de asegurar de que todos los Colaboradores sean informados de la política y los procedimientos relativos a los conflictos de intereses.
90. En el momento en que el Director General conozca (directa o indirectamente) un caso de conflicto de interés, deberá solicitar que se detenga el proceso administrativo del caso y deberá enviar un memorándum al Presidente para informar del conflicto de interés.
93. El Presidente convocará a la Junta Directiva en el que se discutirá el caso y, utilizando las políticas de conflicto de intereses se proveerá asesoría a la Presidencia para la toma de una decisión.
94. El Presidente tomará la decisión y se la comunicará al Director General para su ejecución.

95. Los Colaboradores de Acción Ciudadana no pueden asumir trabajo remunerado para otras organizaciones. Tal trabajo podrá ser asumido:
 - (i) si el trabajo está relacionado con la corrupción, sólo con el permiso escrito del Presidente de AC;
 - (ii) si el trabajo es declarado previamente como factible por el Director General en forma escrita.
96. Ningún Colaborador de Acción Ciudadana aceptará ningún regalo, entretención, préstamo o cualquier cosa de valor de ninguna organización.
97. Los potenciales conflictos de intereses deberán ser identificados y declarados por la persona que se halle en el potencial conflicto, o reportados por otros miembros de Acción Ciudadana, tan pronto como se percaten de tal conflicto de intereses potencial. 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 Asociación.
98. Acción Ciudadana será transparente en su proceso de toma de decisiones tanto al realizar compras como a la hora de presentar proyectos.

VI. Código de Ética

I. Objeto:

Establecer las normas generales de ética que deben cumplir: Los colaboradores de cualquier categoría, el personal administrativo y el personal contratado para formular o ejecutar programas o proyectos de Acción Ciudadana.

Las normas generales de ética regulan las relaciones internas de las personas que forman parte de Acción Ciudadana y las que restablezcan con entes externos.

En este Código se entenderá como Acción Ciudadana a los asociados, personal administrativo y demás Colaboradores de la institución.

II. Valores

Los valores de Acción Ciudadana incluyen los valores de la Declaración Paraguas de Transparencia Internacional y son:

- a. Transparencia
- b. Integridad
- c. Independencia
- d. Equidad
- e. Respeto al medio ambiente

III. Principios

- Trabajar en cooperación con individuos o grupos, con corporaciones y organizaciones con o sin fines de lucro, y con gobiernos y organizaciones internacionales comprometidas con la lucha contra la corrupción, sujetos sólo a las políticas y prioridades establecidas por nuestros órganos directivos.
- Ser abiertos, honestos y estar dispuestos a rendir cuenta en nuestras relaciones con todos aquellos con que trabajemos y entre nosotros mismos.
- Condenar el soborno y la corrupción en forma vigorosa y valiente en dondequiera que se haya identificado.
- Asumir posiciones basadas en el análisis objetivo y en estándares altos de investigación.
- Aceptar financiamiento que no comprometa la capacidad de abordar asuntos con libertad, profundidad y objetividad.
- Respetar y promover el respeto por los derechos y libertades fundamentales.
- Trabajar con y a través de los capítulos nacionales del mundo entero.
- Tener una representación balanceada y diversa en los órganos directivos.

IV. Normas Generales de Ética

- Cumplir lealmente los estatutos de Acción Ciudadana.
- Reconocer la independencia y la autonomía de Acción Ciudadana y no utilizar su nombre para beneficio propio o de terceros.
- Evitar situaciones que puedan perjudicar la imagen, la credibilidad y la integridad de Acción Ciudadana.
- Respetar los distintos pensamientos y creencias y evitar actitudes sectarias.
- Apoyar la transparencia en la actividad pública y privada, rechazando toda expresión de corrupción.
- Mantener los estándares más altos de integridad y rendición de cuentas.
- Actuar de acuerdo a los valores centrales y los principios rectores de Transparencia Internacional.

V. De los Asociados:

- Tratar con respeto y consideración tanto a los Colaboradores internos de Acción Ciudadana como a todas las personas e instituciones con quienes se relacionen día a día.
- Comunicar y consultar de manera mutua, en forma abierta y colegiada, de manera que ayude a todos a satisfacer total y eficientemente los deberes y responsabilidades.
- Respetar la privacidad y la intimidad de los asociados activos al tratar con información personal.
- Consultar a cada asociado antes de tomar una decisión que pueda tener efecto en Acción Ciudadana.
- Evitar cualquier potencial conflicto de intereses o enfrentarlo en la forma apropiada, absteniéndose de cualquier toma de decisiones o de votar en materias sujetas a un potencial conflicto, para lo cual aplicará la excusa o la recusación.

- Dar a conocer abiertamente cualquier conflicto de intereses real o potencial que surja como consecuencia de su asociación con Acción Ciudadana.
- Prestar toda la colaboración para el adecuado cumplimiento de la misión y visión de Acción Ciudadana.
- Pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias que establezca la Asamblea General.

VI. De la Junta Directiva:

- Declarar sus intereses financieros y no financieros que pudieran ser razonablemente percibidos como conflictos de intereses, de acuerdo a los documentos titulados “Política de Transparencia Internacional sobre Conflicto de Intereses” y “Declaración de Intereses de los Directores”. Tal declaración será incorporada en un registro. Cuando existan razones de seguridad personal, u otras razones similares, que impidan la publicidad de la declaración, ella deberá ser entregada al Presidente de la Asociación, quien deberá conservarla y mantenerla confidencialmente. En caso contrario, las declaraciones podrán ser de acceso público con el consentimiento de los declarantes.
- Ser transparentes en la toma de decisiones y en los procedimientos para seleccionar y contratar personas que realicen trabajo remunerado.
- Prohibir contratar a familiares de los asociados activos o a organizaciones con las que ellos estén vinculados, para realizar trabajo remunerado. Se entenderá por familiares a los parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y el segundo grado de afinidad.
- No aceptar, recibir o hacerse prometer, directa o indirectamente, regalos, donaciones, ventajas u otro privilegio de cualquier naturaleza, que pueda contravenir e influenciar o dar la apariencia de influenciar el trabajo de Acción Ciudadana.
- No usar para fines privados bienes o recursos de Acción Ciudadana. Los bienes bajo su control no serán utilizados para otro propósito que no sea alcanzar los objetivos de Acción Ciudadana. Los viajes oficiales, pagados por Acción Ciudadana, deberán estar directamente relacionados con el trabajo de la Asociación y se realizarán sólo cuando sean necesarios.

- Abstenerse de realizar actividades, transacciones o de asumir puestos o funciones, remunerado o no remunerado, que sean incompatibles o se aparten del correcto cumplimiento de estas normas y que pudieren afectar la reputación de toda la Asociación.
- No emprender actividades que afecten la credibilidad de Acción Ciudadana, o que pudieren significar un respaldo o patrocinio, real o aparente, a individuos o instituciones privadas o públicas cuyo comportamiento sea percibido como contrario a los principios de la Asociación.
- No utilizar las relaciones de Acción Ciudadana para solicitar u obtener favores o beneficios impropios para la vida privada del Colaborador o sus familiares.
- No permitir que sus tendencias y/o actividades políticas influyan o interfieran con la neutralidad partidista que define al movimiento Transparencia Internacional.
- Tratar en forma confidencial la información obtenida como consecuencia de su Asociación o trabajo con Acción Ciudadana, cuando su naturaleza lo requiera o cuando les sea exigido explícitamente.
- No utilizar la información para aprovechar a un interés privado. Esta obligación continuará incluso después de haber dejado de ser socio de Acción Ciudadana. No tratándose de información confidencial.
- Aceptar donaciones de personas que compartan los objetivos anti-corrupción.
- Distribuir de manera proporcional según importancia de los proyectos, los recursos obtenidos del sector privado, fundaciones y contribuciones de los asociados activos.
- No aceptar recursos otorgados bajo condición o con el objeto de que Acción Ciudadana no actúe en forma independiente.

VII. Del Personal Administrativo y Personal Técnico

- No realizar otro trabajo remunerado que contravenga los intereses de la Asociación.
- No utilizar para fines personales información privilegiada generada por la Asociación.
- Presentar los informes financieros de manera públicos y fácilmente accesibles.
- Publicar anualmente las fuentes de financiamiento e informar en forma exacta y oportuna a los Donantes sobre la utilización y destino de sus aportes.
- Mantener el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- Mejorar la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial para la ejecución de los programas y proyectos.
- Colaborar para que la pulcritud se desarrolle de manera continua.
- Participar en la mejora de la presentación y estética del lugar de trabajo para mejorar el orden, la responsabilidad y el compromiso con el trabajo.
- Contribuir para que el ambiente de trabajo sea más agradable.

VIII. Implementación del Código

La Dirección General impulsará constantemente un diálogo interno sobre ética, guiará a los asociados activos y Colaboradores y se asegurará de que los sistemas internos, políticas y procedimientos sean consistentes con este Código.

El Presidente de Acción Ciudadana es el responsable de nombrar los miembros del Tribunal de Honor anualmente.

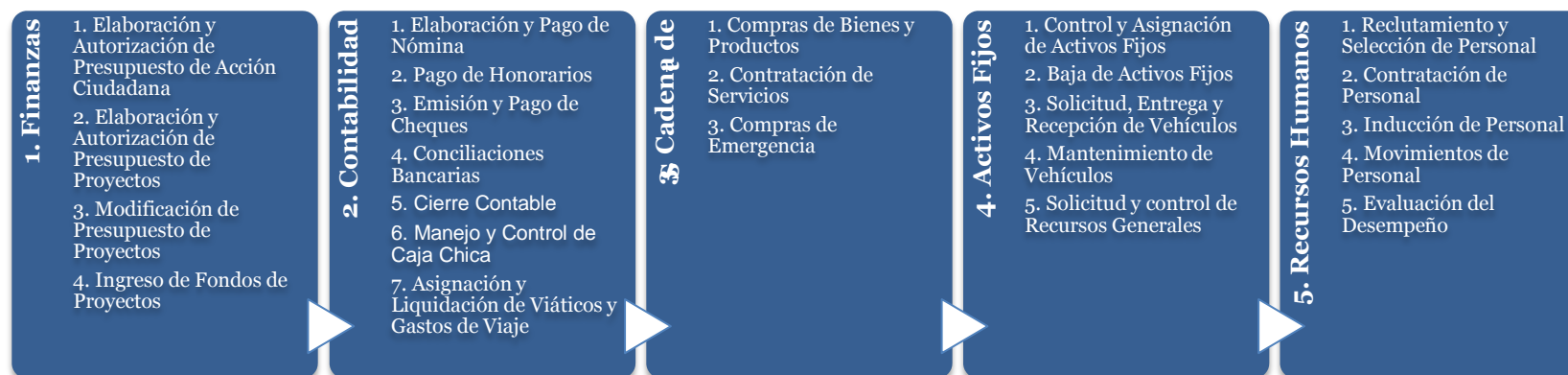
Cualquier inquietud sobre la interpretación, aplicación o sobre sospecha de violación de este Código, deberá plantearse ante el Tribunal de Honor, sin perjuicio de poder plantarse directamente ante la Asamblea General.

Nadie será discriminado o será sujeto de medidas disciplinarias o reprimendas por manifestar inquietudes o pedir asistencia en relación con el Código, sean o no estas dudas válidas o sustentadas.

Anualmente, todos los colaboradores de Acción Ciudadana y sus accionistas deberán confirmar su conocimiento y aplicación del contenido del presente Código de Ética.

VII. Procesos

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



1. Finanzas

Nombre del Procedimiento:	1.1 Elaboración y Autorización de Presupuesto de Acción Ciudadana	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Establecer un método sistemático referencial para asignar los recursos financieros, físicos y humanos para conseguir las metas planteadas en Acción Ciudadana	
Dueño del Procedimiento: - Director General	Participantes: - Director General - Presidente - Asamblea General - Contador General	
Insumos: - Plan Estratégico	Productos: - Presupuesto de funcionamiento de acción ciudadana	
Formularios Relacionados: - N/A		
Indicadores de desempeño: - Diferencia entre presupuestado vs. real		
Llamado por: - N/A	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.1.1.1. El Director General preparará anualmente, en el mes de septiembre el presupuesto de funcionamiento de Acción Ciudadana, apoyado por el Contador General.

- P.1.1.2. En este presupuesto se deben incluir todos los gastos fijos que serán incurridos en el año siguiente, así como otros gastos esperados para el desarrollo del proyecto.
- P.1.1.3. El Director General realizará a su vez el estimado de ingresos del año siguiente, que serán obtenidos de proyectos, actividades de fundraising, y otros mecanismos para generar ingresos establecidos en la Planeación Estratégica de la Asociación.
- P.1.1.4. La ejecución y control del presupuesto será responsabilidad del Director General en conjunto con el Contador General.
- P.1.1.5. El presupuesto de Acción Ciudadana será realizado en quetzales.
- P.1.1.6. El presupuesto de Acción Ciudadana será presentado por el Director General a la Asamblea General para su autorización.
- P.1.1.7. Semestralmente se realizará una revisión del presupuesto autorizado contrastado con el real ejecutado para identificar desviaciones y poder realizar los ajustes correspondientes.

Nombre del Procedimiento:	1.2 Elaboración y Autorización de Presupuesto de Proyectos	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Establecer un método sistemático referencial para asignar los recursos financieros, físicos y humanos para conseguir las metas planteadas en los proyectos.	
Dueño del Procedimiento: - Director General	Participantes: - Director General - Presidente - Contador General - Donante	
Insumos: - Plan Estratégico - Disponibilidad de proyectos en el mercado - Formulario determinado por cada Donante	Productos: - Presupuesto de proyectos	
Formularios Relacionados: - N/A		
Indicadores de desempeño: - Diferencia entre presupuestado vs. real		
Llamado por: - N/A	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.1.2.1. Los presupuestos de los convenios serán elaborados de conformidad con los requerimientos del Donante 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.1.2.2. El presupuesto técnico será elaborado por el Director General e incluirá el presupuesto necesario para realizar las actividades solicitadas en los requerimientos del donante y deberá considerar el personal técnico necesario para las mismas.
- P.1.2.3. El presupuesto administrativo será realizado por el Contador General e incluirá los gastos de personal administrativo que apoyará el proyecto, así como el estimado correspondiente de los gastos generales: Renta, Luz, Agua, Telecomunicaciones, entre otros.
- P.1.2.4. Cuando se deba contratar Consultores Extranjeros, se debe incluir en el presupuesto la retención del 31% sobre sus honorarios, y el 10% sobre las dietas y viáticos, de acuerdo a la Ley de ISR de la República de Guatemala. Para esto se utilizará el formulario SAT-1096.
- P.1.2.5. Los salarios y honorarios del personal contratado en Acción Ciudadana deben estar conforme al mercado y realidad actual de Guatemala, y de conformidad a la Escala y Política Salarial de AC.
- P.1.2.6. En el caso de los proyectos financiados por USAID, los honorarios y salarios deben estar respaldados por el historial salarial del personal a ser contratado y presentados en el formato BioData 1420. Si se debe presupuestar el personal por tarifa diaria, la misma se calculará dividiendo el salario anual entre 260.
- P.1.2.7. Dentro del presupuesto deben considerarse las retenciones de las prestaciones laborales que correspondan según sea el caso, de acuerdo a las leyes vigentes en Guatemala.
- P.1.2.8. Los presupuestos de los proyectos son aprobados en la moneda definida por el Donante, por lo que se debe pactar el tipo de cambio a utilizar. Para los presupuestos en dólares americanos, Acción Ciudadana preparará el presupuesto sobre el promedio anual de tasa de cambio del Banco de Guatemala.
- P.1.2.9. El Memorándum de Autorización del proyecto debe ser firmado por el Presidente y el Director General.
- P.1.2.10. El Contador General resguardará una copia del proyecto presentado al Donante junto con el respaldo de recepción del documento.
- P.1.2.11. El Director General enviará el Convenio firmado al Donante 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.1.2.12. La ejecución presupuestaria es responsabilidad del Coordinador del Proyecto y el Contador General, quienes manejarán cada rubro de acuerdo a las políticas establecidas en el convenio del proyecto.
- P.1.2.13. Tanto el Coordinador del Proyecto como el Contador General 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.

Nombre del Procedimiento:	1.3 Modificación de Presupuesto de Proyectos	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Solicitar al Donante la autorización para la modificación del presupuesto conforme a necesidades presentadas durante la ejecución.	
Dueño del Procedimiento: - Coordinador de Proyecto	Participantes: - Coordinador de Proyecto - Asistente de Proyectos - Director General - Presidente - Contador General - Donante	
Insumos: - Requerimientos de modificación - Formularios determinados por cada Donante	Productos: - Presupuesto de proyectos	
Formularios Relacionados: - N/A		
Indicadores de desempeño: - Número de modificaciones realizadas al presupuesto por proyecto		
Llamado por: - 3.1 Compras de Bienes y Productos - 3.2 Contratación de Servicios - 5.1 Reclutamiento y Selección de Personal	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.1.3.1. Cuando exista una necesidad de fuerza mayor, el Coordinador de Proyecto debe elaborar un informe solicitando los cambios, las razones del mismo y presentarlo al Director General, quienes lo evaluarán y lo presentarán al Donante. Esta solicitud debe ser realizada considerando un tiempo prudencial para esperar la autorización del Donante.
- P.1.3.2. El Coordinador de Proyecto 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 Donante para la presentación de los mismos.
- P.1.3.3. El Donante está en el derecho de aprobar o rechazar la modificación presupuestaria solicitada.
- P.1.3.4. El Director General notificará al Coordinador de Proyecto la resolución del Donante en relación a la modificación presupuestaria solicitada.

Nombre del Procedimiento:	1.4 Ingreso de Fondos de Proyectos	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Recibir adecuadamente los fondos otorgados por la Entidad Donante para la realización de proyectos	
Dueño del Procedimiento:	Participantes:	
- Coordinador de Proyecto	- Contador General - Donante	
Insumos:	Productos:	
- Solicitud de Fondos - Formulario determinado por cada Donante para la solicitud de fondos	- Presupuesto de proyectos	
Formularios Relacionados:		
- N/A		
Indicadores de desempeño:		
- Diferencia entre presupuestado vs. real		
Llamado por:	Llama a:	
- 2.3 Emisión y Pago de Cheques	- N/A	

Políticas:

- P.1.4.1. El Contador General debe verificar en el convenio el formato que debe usar para presentar la solicitud de fondos, así como el procedimiento de recepción de la misma.
- P.1.4.2. Es responsabilidad del Coordinador General la gestión, en tiempo, de la solicitud de fondos del proyecto.

- P.1.4.3. Los fondos serán depositados en la cuenta creada para la ejecución del proyecto. El Contador General debe velar porque el depósito se realice en la cuenta específica del proyecto para el cual se recibió el dinero.
- P.1.4.4. Para todo fondo/donativo que se reciba en Acción Ciudadana, deberá emitirse el Recibo de Ingreso correspondiente y enviarse al Donante para su control.
- P.1.4.5. El Contador General deberá notificar al Auxiliar de Contabilidad, que el ingreso de fondos para uso del proyecto, ya está disponible en la cuenta bancaria del proyecto correspondiente.

2. Contabilidad

Nombre del Procedimiento:	2.1 Elaboración y Pago de Nómina	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Efectuar el pago de sueldos de los Colaboradores fijos de Acción Ciudadana	
Dueño del Procedimiento: - Auxiliar de Contabilidad	Participantes: - Contador General - Auxiliar de Contabilidad	
Insumos: - Acción de personal	Productos: - Nómina	
Formularios Relacionados: - F.2.1.1 Recibo de pago - F.5.2.1 Acción de Personal		
Indicadores de desempeño: - Número de errores en los descuentos totales por mes - Días de atraso en la presentación de la nómina		
Llamado por: - 5.2 Contratación de Personal - 5.4 Movimientos de Personal	Llama a: - 2.3 Emisión y Pago de Cheques - Gestión para pago de retenciones (no mapeado)	

Políticas:

- P.2.1.1. La nómina deberá reflejar la fuente de pago de cada empleado, de acuerdo a como se haya definido el contrato.
- P.2.1.2. El Auxiliar de Contabilidad deberá generar la nómina mensualmente, considerando los diferentes movimientos o variables que pueden afectar el monto de pago al empleado: acciones de personal, Impuesto Sobre la Renta, pago de pensiones, retención del IGSS, etc.
- P.2.1.3. El Auxiliar de Contabilidad es el responsable de proporcionar el mantenimiento debido a la base de datos relacionada con la nómina de pago y de la emisión de la misma.
- P.2.1.4. La nómina debe ser generada ocho días antes de la fecha de pago.
- P.2.1.5. Cuando la desviación por errores involuntarios del Auxiliar de Contabilidad afecte la nómina de pago o la nómina de retenciones y deducciones y no hayan sido detectados por el Contador General en el mes correspondiente, se procederá a pagar con emisión de cheque a más tardar dentro de los cinco días hábiles si el error va en contra de los intereses de los Colaboradores. Caso contrario el Colaborador reintegrará el excedente un día después de ser notificado.
- P.2.1.6. La información de la nómina es de estricta confidencialidad.
- P.2.1.7. Los pagos de nómina se realizarán a través de cheques o transferencias electrónicas y el pago será realizado tres días hábiles antes del final de cada mes.
- P.2.1.8. El Auxiliar de Contabilidad es el responsable de elaborar los formularios y gestionar la solicitud y pago de cheques de los compromisos laborales: IGSS, ISR, etc.
- P.2.1.9. Para solicitar el cheque de pago de impuestos o compromisos laborales, el Auxiliar de Contabilidad deberá hacerlo a través de una Orden para Emitir Cheques con los documentos de soporte correspondientes.

Nombre del Procedimiento: 2.2 Pago de Honorarios		Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Efectuar el pago de sueldos a los empleados		
Dueño del Procedimiento: - Contador General		Participantes: - Colaborador - Coordinador de Proyecto - Asistente de Proyecto - Auxiliar de Contabilidad
Insumos: - Acción de personal		Productos: - Voucher firmado
Formularios Relacionados: - F.2.3.2 Voucher		
Indicadores de desempeño: - Número de errores en los descuentos totales por mes - Nómina esté preparada en la fecha establecida		
Llamado por: - 5.2 Contratación de Personal		Llama a: - 2.3 Emisión y Pago de Cheques

Políticas:

- P.2.2.1. La factura deberá reflejar el pago al Colaborador, de acuerdo a como se haya definido en el contrato. La misma debe incluir la leyenda “No retener, pago directo a Cajas Fiscales”, de lo contrario AC debe efectuar la retención de ISR y entregarlo a Cajas Fiscales, mensualmente durante los primeros 10 días hábiles inmediatos siguientes del mes de la presentación de la factura.

- P.2.2.2. El Colaborador deberá entregar la factura antes del día 25 de cada mes.
- P.2.2.3. El Coordinador de Proyecto deberá revisar que el Colaborador esté cumpliendo con las asignaciones contractuales en el tiempo y calidad deseada, antes de dar el visto bueno a la factura.
- P.2.2.4. La información de los honorarios es de estricta confidencialidad.
- P.2.2.5. Los pagos de honorarios se realizarán a través de cheques o transferencias electrónicas y el pago será realizado tres días hábiles antes del final de cada mes.

Nombre del Procedimiento: 2.3 Emisión y Pago de Cheques o Transferencias Electrónicas		Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Realizar los compromisos de pagos adquiridos por Acción Ciudadana		
Dueño del Procedimiento: - Contador General	Participantes: - Colaborador - Director General - Contador General - Presidente - Auxiliar de Contabilidad	
Insumos: - Orden de Compra - Documentos de compra - Nómina - Solicitud de cheque o transferencia	Productos: - Cheque emitido - Registro de la transferencia electrónica - Voucher	
Formularios Relacionados: - F.2.3.1 Orden para Emitir Cheque - F.2.3.2 Voucher		
Indicadores de desempeño: - Tiempo transcurrido desde que se presenta la documentación hasta que se emite el cheque		
Llamado por: - 2.1 Elaboración y Pago de Nómina - 2.2 Pago de Honorarios - 3.1 Compras de Bienes y Productos - 3.2 Contratación de Servicios - 3.3 Compras de Emergencia - 2.6 Manejo y Control de Caja Chica - 2.7 Asignación y Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje	Llama a: - 2.1 Elaboración y Pago de Nómina - 2.2 Pago de Honorarios - 2.6 Manejo y Control de Caja Chica - 2.7 Asignación y Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje	

Políticas:

- P.2.3.1. El Director General autorizará la emisión del cheque o la transferencia electrónica si:
 - Es un gasto presupuestado,
 - Tiene la documentación de soporte completa y adecuada, y
 - En el caso de proyectos, si está autorizado por el Coordinador de Proyecto correspondiente.
- P.2.3.2. Bajo ninguna circunstancia se emitirán cheques Al Portador, ni se firmarán cheques en blanco.
- P.2.3.3. Todos los cheques deben ser emitidos como No Negociables.
- P.2.3.4. Cuando por decisión del Presidente de la Junta Directiva, exista modificación de firmas autorizadas para firmar cheques o autorizar cargos a cuentas de Acción Ciudadana, el Contador General, 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.2.3.5. Cuando sea necesario anular un cheque, se sellará de Anulado y perforará la línea de la firma, archivándose, con la totalidad de las copias, para su control y registro a fin de mantener la secuencia numérica.
- P.2.3.6. Los cheques deben ser trasladados para firma los días miércoles de cada semana.
- P.2.3.7. Los proveedores pueden recoger su cheque en ventanilla los días jueves y viernes de cada semana, en un horario de 09.00 a 15.30 horas, contra la entrega de las Contraseñas de Pago respectivas.
- P.2.3.8. El Asistente Administrativo deberá indicar en el control de cheques la fecha en que fueron entregados.
- P.2.3.9. El Asistente Administrativa sellará como pagadas las facturas, órdenes de compra, envíos, recibos y demás documentos que amparan el pago, inmediatamente después de haber entregado el cheque. El sello de pagado incluirá: número de cheque, Donante y la fecha de emisión.
- P.2.3.10. La documentación, que constituye el soporte de los desembolsos, debe ser conservada por un período de cinco años.

Nombre del Procedimiento:	2.4 Conciliaciones Bancarias	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Controlar las operaciones y saldos del banco conjuntamente con la contabilidad	
Dueño del Procedimiento: - Contador General	Participantes: - Auxiliar de Contabilidad - Contador General - Director General	
Insumos: - Boleta de Depósito - Estados de Cuenta	Productos: - Conciliación de cada uno de los bancos	
Formularios Relacionados: - N/A		
Indicadores de desempeño: - Días de atraso entre sistema y el banco		
Llamado por: - N/A	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.2.4.1. Mensualmente el Auxiliar de Contabilidad recopilará todos los estados de cuenta de los diferentes bancos que maneje Acción Ciudadana, debiendo realizarse durante los primeros 5 días hábiles del mes siguiente al que corresponda, solicitando su versión digital al Director General quien será la única persona autorizada para tener acceso digital a las cuentas bancarias de la Asociación.
- P.2.4.2. El Auxiliar de Contabilidad deberá elaborar las conciliaciones bancarias y debe emitir las pólizas de ajuste, derivadas de la conciliación bancaria, para autorizar o no su operación en el sistema.

- P.2.4.3. La conciliación bancaria deberá prepararse antes de la elaboración del cierre mensual contable. Esta tarea deberá realizarse los primeros 10 días hábiles del mes siguiente al que corresponda.
- P.2.4.4. El Contador General verificará que las partidas en conciliación no persistan de un mes a otro, salvo situaciones poco usuales que pueden exigir atención especial.
- P.2.4.5. Cuando se reciban los estados de cuenta físicamente deben adjuntarse a la conciliación bancaria.
- P.2.4.6. Los cheques cobrados enviados por el banco, deben mutilarse en el área de la firma, sellar de pagado y se archivarán junto con el soporte de conciliación bancaria.
- P.2.4.7. El Auxiliar de Contabilidad debe notificar al proveedor, por teléfono y por escrito, cuando los cheques en circulación tienen 2 meses de haber sido emitidos.
- P.2.4.8. Los cheques en circulación con más de 7 meses de haber sido emitidos serán anulados y se documentará el caso (incluyendo la(s) notificación(es) enviada(s) al proveedor).
- P.2.4.9. Se debe archivar la conciliación bancaria junto con los siguientes documentos:
- Libro de Bancos del sistema
 - Estado de Cuenta (versión digital impresa)
 - Estado de Cuenta enviado por el banco
 - Cheques pagados

Nombre del Procedimiento: 2.5 Cierre Contable		Fecha de Actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Obtener la información contable y financiera mensual de la Asociación		
Dueño del Procedimiento: - Contador General	Participantes: - Auxiliar de Contabilidad - Contador General	
Insumos: - Operaciones contables mensuales	Productos: - Balance General - Estado de Pérdidas y Ganancias	
Formularios Relacionados: - N/A		
Indicadores de desempeño: - Días para realizar el cierre		
Llamado por: - N/A	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.2.5.1. Los cierres contables se realizarán mensualmente, dentro de los primeros 10 días hábiles del mes inmediato siguiente.
- P.2.5.2. El Contador General, elaborará el Balance General, Estado de Ingresos y Egresos y la ejecución presupuestaria por cada uno de los proyectos y para Acción Ciudadana, los cuales deberán ser revisados y aprobados por el Director General.

- P.2.5.3. Toda cuenta que registre un saldo contrario a su naturaleza, deberá ser revisado y analizado con precisión por el Contador General, para determinar su origen y correr las partidas de ajuste correspondiente para su corrección.
- P.2.5.4. El Contador General debe elaborar un Flujo de Caja Mensual de Acción Ciudadana y por Proyecto, para determinar sus necesidades financieras, este debe ser presentado al Director General para su revisión y aprobación. Es responsabilidad del Contador General, para el caso de Proyectos financiados por Donantes, revisar las fechas y procesos para las liquidaciones, formatos y reportes a presentar para cumplir el Convenio.
- P.2.5.5. Quincenalmente el Auxiliar de Contabilidad debe realizar el “cuadre diario” de las cuentas de impacto de cada proyecto, como mínimo:
- Cuentas por cobrar
 - Cuentas por pagar
 - Nómina (revisión)
- P.2.5.6. Mensualmente, el Auxiliar de Contabilidad debe revisar que se encuentren registrados los gastos fijos: agua, luz, teléfonos, celulares, internet, alquileres, etc., donde corresponde.
- P.2.5.7. Al cerrar el mes, no se podrán realizar modificaciones ni ajustes posteriores. Salvo por alguna urgencia y bajo autorización previa del Director General de Acción Ciudadana, donde el Contador General será el responsable de abrir el período cerrado y realizar los ajustes necesarios. El Contador General es el encargado de imprimir nuevamente los libros contables ajustados y destruir la versión anterior de los mismos.

Nombre del Procedimiento: 2.6 Manejo y Control de Caja Chica		Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Mantener un fondo de operaciones para realizar compras menores con carácter de urgencia, de manera ordenada y controlada		
Dueño del Procedimiento: - Asistente Administrativo		Participantes: - Asistente Administrativo - Colaborador - Contador General
Insumos: - Necesidad de compra		Productos: - Liquidación de Caja Chica
Formularios Relacionados: - F.2.6.1 Vale de Caja Chica - F.2.6.2 Liquidación de Caja Chica		
Indicadores de desempeño: - Promedio de uso de cajas chicas		
Llamado por: - N/A		Llama a: - 2.3 Emisión y Pago de Cheques

Políticas:

- P.2.6.1. El Asistente Administrativo será la responsable del manejo de la Caja Chica. En caso de que en un proyecto sea necesaria la creación de una Caja Chica, el Coordinador de Proyecto con autorización del Contador General deberá asignar a la persona responsable de la misma.
- P.2.6.2. Acción Ciudadana dispondrá de un fondo de caja chica para compras y gastos menores. La asignación y control de estos fondos estará a cargo del Contador General. El monto máximo de dicho fondo es de Q.500.00, el cual deberá ser revisado anualmente para adecuarlo a las condiciones económicas del país, de tal forma que se garantice su funcionalidad.

- P.2.6.3. Estos fondos no deberán ser utilizados para compras de bienes que deben mantenerse en existencia permanente o que son adquiridos periódicamente. Cuando haya necesidad de compras por montos mayores, se recurrirá al procedimiento de compras con orden de compra descrito en el presente Manual.
- P.2.6.4. Las compras más comunes a realizar con fondos de caja chica serán: gastos de movilización local de personal (buses, taxis), atención a visitantes, compra de agua purificada, etc.
- P.2.6.5. Todo desembolso por medio de Caja Chica será soportado por un vale de Caja Chica firmado por la persona que recibe los fondos.
- P.2.6.6. El fondo de Caja Chica no se utilizará para cambiar cheques emitidos por la Asociación, cheques personales de los Colaboradores o por particulares.
- P.2.6.7. El Colaborador que solicite dinero de caja chica debe liquidar la factura en un máximo de 2 días hábiles después de la recepción del efectivo.
- P.2.6.8. Si la factura tiene datos incorrectos, se le regresa la factura y se le solicita una nueva. Si en caso el Colaborador no presenta una factura correcta (en los siguientes 2 días), deberá reintegrar el efectivo entregado inmediatamente.
- P.2.6.9. Toda factura tiene que estar razonada en el anverso, incluyendo la firma de quien realizó el gasto.
- P.2.6.10. Durante la revisión de las papelerías, el Asistente Administrativo deberá verificar que:
- Los montos de las facturas coincidan con lo declarado en el formato de liquidación respectivo.
 - Las facturas tengan el nombre de la Asociación y NIT correcto.
 - Se encuentren razonadas todas las facturas.
 - Las fechas de las facturas sean posteriores a la de la emisión del último cheque de liquidación.
- P.2.6.11. Las liquidaciones de la Caja Chica deben ser realizadas mensualmente. Si antes de finalizar el mes, el monto acumulado es igual o mayor al 75% del total debe liquidarse en ese momento.

- P.2.6.12. El Auxiliar de Contabilidad debe cuadrar las liquidaciones o solicitudes de reintegro de Caja Chica contra los documentos de soporte, (facturas, recibos, comprobantes de pago, etc.), presentados por el Asistente Administrativo los cuales deberán estar autorizados por el Jefe Administrativo Financiero.
- P.2.6.13. El Contador General será responsable de llevar a cabo arqueos mensuales sorpresivos de caja chica para verificar el manejo correcto del fondo.

Nombre del Procedimiento:	2.7 Asignación y Liquidación de Estipendios, Gastos de Viaje y Viáticos	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Control, autorización y liquidación de gastos presupuestados para la ejecución de proyectos	
Dueño del Procedimiento: - Contador General	Participantes: - Colaborador - Jefe Inmediato - Contador General - Auxiliar de Contabilidad - Director General	
Insumos: - Solicitud de Estipendios, Gastos de Viaje y Viáticos	Productos: - Entrega de estipendios, gastos de viaje y viáticos a los solicitantes. - Liquidación de estipendios, gastos de viaje y viáticos a los solicitantes.	
Formularios y documentos Relacionados: - F.2.7.1 Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje - F.2.7.2 Liquidación de Estipendios, Gastos de Viaje y Viáticos - F.2.7.3 Planilla de Liquidación de Viáticos para participantes en Eventos - F.2.7.4 Informe Narrativo del Evento - Recibo de entrega de estipendios		
Indicadores de desempeño: - Tiempo transcurrido desde la recepción de la solicitud hasta la entrega del efectivo y liquidación del efectivo recibido.		
Llamado por: - N/A	Llama a: - 2.3 Emisión y Pago de Cheques	

Políticas:

- P.2.7.1. 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 ó vehículo propio) o transporte aéreo. Los estipendios comprenderán el pago o remuneración que se le proporcionará a voluntarios por servicios prestados a la institución.
- P.2.7.2. La Solicitud de Estipendios, Gastos de Viaje o Viáticos deberá realizarse por lo menos con tres días hábiles de anticipación al día en que se necesitan utilizar y de acuerdo a la tabla de viáticos autorizada.
- P.2.7.3. Las tarifas máximas de viáticos autorizadas por Acción Ciudadana dentro de la República de Guatemala, tanto para los Colaboradores de AC como para los Consultores locales, son las siguientes:

Descripción	Viáticos	Observaciones
Desayuno	Q. 50.00	Se pagará cuando la hora de salida del domicilio sea antes de las 06:00 horas
Almuerzo	Q. 90.00	Se pagará cuando la hora de salida sea antes de las 11:00 horas o bien el regreso al lugar permanente de trabajo sea después de las 15:00 horas.
Cena	Q. 90.00	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.
Imprevistos (se calculan por viaje, no por día)	Q. 150.00	Puede incluir pago de teléfono, internet u otro gasto de emergencia , siempre y cuando se presente factura y esté relacionado con el motivo del viaje. Este monto debe no utilizarse, debe ser devuelto a AC al finalizar el viaje.
Hospedaje	Q. 300.00	Se reconocerá cuando el Colaborador se vea obligado a pernoctar fuera de su domicilio por razones de trabajo.
Traslados / Parqueo	Según aplique	De conformidad con las características del destino se pueden incluir gastos relativos a Taxi, transporte público local,

		parqueos, siempre y cuando se encuentren presupuestados.
--	--	--

- P.2.7.4. Las tarifas máximas autorizadas por Acción Ciudadana para América (excepto Guatemala), para colaboradores de AC y consultores locales, son las siguientes:

Descripción	Viáticos
Desayuno	US\$ 15.00
Almuerzo	US\$ 30.00
Cena	US\$ 40.00
Hospedaje	US\$ 150.00

Respecto a la tarifa asignada para transporte, el cálculo será definido por el Director General, considerando el país destino, los días del viaje, lugar donde el Colaborador se hospedará, el lugar del evento al que asistirá y presupuesto asignado. Este gasto debe ser liquidado contra documentos, por parte del Colaborador, igual que los otros gastos en que incurra durante su viaje.

- P.2.7.5. En caso de viajes a Europa u otros Continentes, los viáticos se determinarán de acuerdo a la realidad de país al cual se realizará el viaje.
- P.2.7.6. En los casos establecidos en los convenios de proyectos, la asignación y pago de estipendios, gastos de viaje y viáticos, locales e internacionales, será efectuada en función de las cantidades y requisitos que hayan sido establecidos por cada institución donante en el convenio suscrito, sus regulaciones y leyes aplicables.
- P.2.7.7. El Director General autorizará la Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje y Gastos de Viaje 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)
- P.2.7.8. Todos los boletos utilizados para viajes oficiales serán adquiridos en tarifa estándar (clase económica).
- P.2.7.9. 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.2.7.10. Las tarifas de viáticos autorizadas por Acción Ciudadana dentro de la República de Guatemala, para Consultores Extranjeros, son las siguientes:

Descripción	Viáticos
Desayuno	Q. 70.00
Almuerzo	Q. 125.00
Cena	Q. 125.00
Hospedaje	A definir de acuerdo al presupuesto

En este caso, para Consultores extranjeros, los gastos no son liquidables.

- P.2.7.11. Cuando Colaboradores de la Asociación efectúen viajes (nacionales e internacionales), solicitarán a través del formulario Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje y Gastos de Viaje, los fondos necesarios de acuerdo con el número de días previstos para el viaje. Los Colaboradores al recibir los viáticos correspondientes deberán firmar en el formulario la recepción del cheque.
- P.2.7.12. Los documentos que deberán anexarse a la Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje pueden ser los siguientes:
- Carta de invitación al evento.
 - Programa del evento o agenda de trabajo (en caso de tener esta información).
 - El original de la Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje quedará en poder del departamento de Contabilidad y la copia la conservará el Colaborador.
 - Una vez que el viaje ha sido aprobado por el Director General, Jefe Administrativo Financiero y Coordinador de Proyecto, el Asistente Administrativo se encargará de efectuar las reservaciones de los boletos aéreos, a la Agencia de Viajes.
 - En el caso de viajes fuera del país, la agencia de viajes con la cual trabaje la Asociación para la compra de boletos, deberá establecer los itinerarios más directos y económicos y el Jefe Administrativo Financiero y Asistente Administrativo deberán velar por que se cumpla esta norma, con el objetivo de hacer uso racional de los fondos de la Asociación.
- P.2.7.13. En el caso de subvenciones realizadas por USAID, los viajes al exterior deben ser aprobados por la misma y la solicitud debe enviarse con al menos 12 semanas de anticipación.

- P.2.7.14. Si la ejecución del proyecto exige la entrega de estipendios a voluntarios o viáticos a los participantes de eventos, talleres, etc., el respaldo de entrega de los mismos deberá ser mediante el formulario Planilla de Liquidación de Viáticos para Participantes en Eventos o mediante recibos o listados que deberán contener la información y firma de los voluntarios en el caso de los estipendios. Asimismo, los estipendios deberán ser liquidados por la persona que los solicite utilizando el Formulario 2.7.2.
- P.2.7.15. Cuando se requieran estipendios o comprar tiempo para teléfonos celulares debido a la naturaleza del proyecto, se podrá solicitar a las instituciones pertinentes (bancos o empresas telefónicas) la realización de transferencias o pagos electrónicos para efectuarlos, los comprobantes de dichas transferencias o pagos electrónicos se podrán adjuntar a los respectivos formularios para respaldar la liquidación de los fondos entregados o tiempo comprado.
- P.2.7.16. Cuando un Colaborador, 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 sufragará los gastos adicionales en el caso de que excedan el costo previsto.
- P.2.7.17. Los vehículos de la Asociación sólo podrán ser utilizados para viajes en misiones oficiales dentro de Guatemala y bajo autorización del Director General.
- P.2.7.18. No podrá aprobarse una nueva Solicitud de Estipendios, Gastos de Viaje o Viáticos en tanto la persona que está comisionada tenga pendiente realizar la liquidación de la solicitud que requirió con anterioridad.
- P.2.7.19. Para el anticipo por combustible serán calculados de acuerdo a los kilómetros que se recorrerán, calculando Q.0.80 por kilómetro recorrido, para los vehículos de la Asociación o alquilados. El Colaborador debe presentar las facturas que respalden el consumo de combustible. Este monto puede variar, si será pagado con fondos de algún proyecto, para lo cual deberá calcularse según los montos establecidos en el convenio.
- P.2.7.20. Dado el caso que los vehículos de la Asociación no se encuentren disponibles, y el Colaborador deba utilizar su vehículo propio, se pagarán gastos por combustible y depreciación a Q 1.60 por kilómetro recorrido y no será necesaria la presentación de factura que respalde el gatos relacionado con los kilómetros recorridos.
- P.2.7.21. El vehículo en alquiler siempre será devuelto con el tanque de combustible lleno.

P.2.7.22. Al momento de liquidar los gastos por combustible el Colaborador deberá presentar la factura correspondiente de acuerdo al cálculo de los kilómetros recorridos según la tabla adjunta:

Departamento	Kilómetros
Alta Verapaz	219
Baja Verapaz	154
Chimaltenango	58
Chiquimula	175
El Progreso	78
Escuintla	59
Huehuetenango	266
Izabal	308
Jutiapa	124
Jalapa	101
Petén	507
Quetzaltenango	201
Quiché	164
Retalhuleu	250
Sacatepéquez	40
San Marcos	252
Santa Rosa	69
Sololá	140
Suchitepéquez	167
Totonicapán	201
Zacapa	156

Es importante mencionar que estos kilómetros están calculados de la ciudad de Guatemala hacia la cabecera de los Departamentos, por lo que constituyen una base para una determinación razonable de los kilómetros recorridos y los datos pueden variar dependiendo del punto exacto hacia donde se dirijan los Colaboradores. Es tarea del Jefe Administrativo Financiero determinar lo razonable de los kilómetros recorridos según las liquidaciones de viáticos.

- P.2.7.23. Para la liquidación de los gastos, se anexarán al formulario Liquidación de Viáticos los siguientes documentos:
- Todas las facturas o recibos para respaldar los gastos liquidables (Hotel, traslados, impuestos, etc.).
 - Pase de abordar
 - Recorrido realizado con vehículo propio o de alquiler
 - Informe narrativo de lo realizado durante el viaje (Solo en el caso de asistir o dar capacitaciones)
 - Boleta de depósito en caso de haber devolución de viáticos
- P.2.7.24. El tiempo máximo establecido para presentar la liquidación de estipendios, gastos de viaje y viáticos serán tres (3) días hábiles, contados a partir del día siguiente al de 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. En el caso de lo estipendios por recibos que deberán contener la información y firma de los voluntarios que los recibieron.
- P.2.7.25. En caso de haber remanente de fondos, el Colaborador lo depositará en la cuenta bancaria correspondiente.
- P.2.7.26. Dado el caso que el Colaborador se exceda en los gastos de viáticos o de viaje, el Colaborador deberá brindar explicaciones y solicitar la autorización de su Jefe Inmediato.
- P.2.7.27. En caso de no realizar la liquidación de gastos dentro del plazo establecido, se deducirá del honorario o salario del Colaborador, el monto total de los fondos que le fueron dados en anticipo.
- P.2.7.28. Todas las facturas que respalden los gastos deben estar detalladas, no se aceptarán facturas que indiquen “Por Consumo” en la descripción.
- P.2.7.29. El Colaborador de la Asociación 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 General 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.

3. Adquisición de bienes y contratación de servicios

Nombre del Procedimiento: 3.1 Compras de Bienes y Productos		Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Adquirir bienes y productos a tiempo y de acuerdo a los requerimientos establecidos en el presupuesto		
Dueño del Procedimiento: - Asistente Administrativo		Participantes: - Colaborador - Jefe Inmediato - Asistente Administrativo - Responsable de Autorización - Director General - Proveedor
Insumos: - Requisición de compras - Presupuesto		Productos: - Compra de bien o servicio - Orden de compra autorizada
Formularios Relacionados: - F.3.1.1 Requisición de Compra - F.3.1.2 Orden de Compra - F.3.1.3 Contraseña de Pago - F.3.1.4 Memorandum de Negociación		
Indicadores de desempeño: - Tiempo transcurrido desde la recepción de la requisición del bien hasta que se autoriza la compra - Tiempo transcurrido desde la autorización de compra hasta la recepción del bien		
Llamado por: - N/A		Llama a: - 2.3 Emisión y Pago de Cheques - 1.3 Modificación de Presupuesto de Proyectos - 4.1 Control y Asignación de Activos Fijos - Compras por Cotización o Licitación (no mapeado) - Ingreso a Bodega Administrativa (no mapeado)

Políticas:

- P.3.1.1. Los tipos de compra que se realizará la Asociación son las siguientes:
- Compras de Bienes o Productos
 - Compras de Suministros
 - Contratación de Servicios (Proceso 3.2)
 - Compras de Emergencia (Proceso 3.3)
- P.3.1.2. La Requisición de Compra debe ser elaborada por el solicitante, quien deberá indicar detalladamente las especificaciones y particularidades inherentes al bien o servicio requerido. Dicho formulario debe ir firmado por el solicitante y autorizado por su Jefe Inmediato.
- P.3.1.3. Se autorizarán anticipos para la realización de compras de bienes y/o servicios según sea necesario en cada caso y dependerá del monto de cada compra, así como del tipo del bien o servicio a contratar.
- P.3.1.4. Todas las compras deben estar presupuestadas, si no lo están, primero debe solicitarse una reprogramación de presupuesto y posteriormente realizar la Requisición de Compra.
- P.3.1.5. Ningún colaborador deberá negociar directamente con el proveedor en nombre de Acción Ciudadana, a excepción del Director General, cumpliendo con el proceso de Adquisiciones de Bienes y Contratación de Servicios, definido en este manual. Si el Colaborador realiza la gestión directamente con el Proveedor, no será responsabilidad de Acción Ciudadana pagar dicha compra o contratación, por lo cual, deberá ser el Colaborador el responsable del pago del mismo.
- P.3.1.6. El Asistente Administrativo, será el responsable de suministrar los bienes y/o servicios solicitados, en un tiempo máximo de 3 días y conforme las necesidades de las diferentes áreas administrativas y proyectos, con la mejor calidad y precios competitivos. El solicitante, realizará las requisiciones con la anticipación suficiente (plazo mínimo de una semana) para poder desarrollar adecuadamente las actividades de cotización y compra.

- P.3.1.7. Ningún Colaborador de Acción Ciudadana, 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 Acción Ciudadana, de donde pudiera derivarse un beneficio económico para él, sus parientes y para la empresa en que intervengan como socios.
- P.3.1.8. Ningún Colaborador de Acción Ciudadana podrá negociar contratos de bienes o servicios, en el cual se involucre directa o indirectamente sus intereses financieros particulares.
- 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. Las compras se adjudicarán sólo a contratistas 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.3.1.11. Las compras se adjudicarán a los proveedores cuyas ofertas proporcionen a la Asociación la mejor calidad, en combinación, con el mejor precio y las características requeridas, buscando el mejor interés de Acción Ciudadana en términos de:
- Calidad del producto o servicio,
 - Precio,
 - Tiempo de entrega,
 - Garantía,
 - Experiencias previas con el proveedor,
 - Otras razones a considerar de acuerdo a la particularidad de cada compra, expresadas en la requisición de compras.

- P.3.1.12. Al efectuar compras de bienes, el Director General, verificará que existan controles, tales que eliminen la posibilidad de que se obtengan artículos suntuosos, innecesarios o duplicados, y verificará que estén considerados dentro del presupuesto aprobado, asegurándose que se cumpla con las regulaciones y controles requeridos por los Donantes, establecidos en el convenio.
- P.3.1.13. Todo proceso de compra y/o contratación de bienes o servicios, que se efectúe con fondos provenientes de Donantes, estarán sujetos a los presupuestos aprobados y a las regulaciones que normen la utilización de los mismos y que hayan sido establecidas en el Convenio de cada proyecto.
- P.3.1.14. Las acciones y decisiones tomadas por Acción Ciudadana encaminadas a la selección de un proveedor o contratista, 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.3.1.15. 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, los cuales son: Requisición de Compra, Orden de Compra y si aplica, Contrato.
- P.3.1.16. El Asistente Administrativo mantendrá en forma actualizada un registro de proveedores de bienes y/o servicios nacionales y extranjeros por categoría (base de datos). Las categorías se establecerán según la capacidad, producción, competencia y cumplimiento de los oferentes. La Base de Datos de los Proveedores debe ser actualizada, como mínimo una vez al año por el Asistente Administrativo.
- P.3.1.17. Todo desembolso que se genere en Acción Ciudadana como resultado de la compra de bienes y contratación de servicios, se efectuará a través de cheque, a excepción de los pagos que se realicen por medio del fondo de caja chica.
- P.3.1.18. Toda la documentación probatoria de gastos o inversiones (soporte contable) deberá extenderse a nombre de Acción Ciudadana, con excepción de los proyectos en los que en el Convenio se establezca otro nombre específico para el soporte de gastos.
- P.3.1.19. Con fondos de USAID no podrán adquirirse los siguientes artículos: Fertilizantes, Pesticidas, Equipo para modificar el clima, Juegos de Azar o Equipo para practicar abortos, o ningún otro que sea expresamente indicado por USAID.

P.3.1.20. Toda gestión de compra de bienes y contratación de servicios estará soportada por la siguiente documentación:

- Requisición de Compra - Solicitud del Usuario aprobada por el Jefe Inmediato
- Cotizaciones de los Proveedores
- Tabla Comparativa de Cotizaciones
- Orden de Compra - Aprobada por el Jefe Administrativo Financiero
- Contrato (cuando aplique).

P.3.1.21. Todas las órdenes de compra de bienes y contratación de servicios deberán contar con el Vo.Bo. del Director General, como soporte existe presupuesto antes de solicitar la compra. Las órdenes de compra serán autorizadas de acuerdo con los siguientes límites:

NIVEL DE AUTORIDAD	LIMITE
Asistente Administrativo	Hasta Q 500.00
Director General	De Q 500.01 a Q 50,000.00
Presidente de la Junta Directiva	Más de Q50,000.00

P.3.1.22. Los montos y los niveles de autoridad se revisarán periódicamente por la Junta Directiva, en función de las variaciones macroeconómicas del país.

P.3.1.23. El Asistente Administrativo, cotizará los bienes y servicios solicitados de acuerdo con los siguientes límites:

MONTO	AUTORIZACIÓN
Hasta Q 800.00	Libre gestión (compra directa solo con Requisición 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 donante y el convenio firmado.
De Q 800.01 Hasta Q 100,000.00	Al menos tres cotizaciones, las cuales se anexarán a la Requisición de Compra.
Más de Q 100,000.01	Se iniciará proceso de cotización/licitación pública a través de los medios de comunicación que se considere pertinentes o por medio de Guatecompras.

- P.3.1.24. El Director General es el encargado de la selección final del proveedor de acuerdo a la política de autorizaciones establecidas en el inciso P. 3.1.20. El Director General puede apoyarse en algún Especialista, para las compras de los productos y/o servicios especializados, considerando el Cuadro Comparativo de cotizaciones.
- P.3.1.25. El Asistente Administrativo trasladará al Director General los casos en que se obtengan menos de tres cotizaciones para que se tome la decisión de continuar o no con el proceso de cotización. Dicha decisión la deberá tomar considerando 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 previstos, así como del hecho que no exista ningún tipo de conflicto de interés entre el (los) proveedor(es) y personal de la Asociación.

REQUISICIÓN DE COMPRAS Y COTIZACIÓN

- P.3.1.26. El punto de partida para el desarrollo de cualquier proceso de compra es la Requisición de Compras, constituyendo el documento que el interesado 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.
- P.3.1.27. Cuando por motivos de fuerza mayor o por conveniencia técnica en el trámite de cotizaciones, el solicitante indique en la Requisición de Compra, que desea brindar su opinión en la evaluación de las cotizaciones, éste respetará las políticas establecidas.

ÓRDENES DE COMPRA

- P.3.1.28. La Orden de Compra es el documento utilizado para tramitar la adquisición de bienes y servicios. Es el documento formal con el cual la Acción Ciudadana a través del Asistente Administrativo, genera el requerimiento a un proveedor para la entrega o abastecimiento del bien o servicio solicitado por los proyectos. 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.3.1.29. Las Órdenes de Compra serán numeradas correlativamente y elaboradas por el Asistente Administrativo quien será el responsable de mantener control y archivo permanente de los formularios utilizados. El original será remitido al proveedor, una copia quedará para archivo en compras y la otra para contabilidad, con todos los documentos anexos, para el respaldo contable de la transacción.
- P.3.1.30. Las Órdenes de Compra no serán necesarias para amparar los gastos generales (agua, luz, renta y telecomunicaciones) deberán tener la firma del Director General de la Asociación.
- P.3.1.31. Adicionalmente, la Orden de Compra se utilizará para realizar la recepción formal del bien, suministro o servicio adquiridos, por parte del área administrativa o proyecto solicitante.
- P.3.1.32. El proveedor deberá presentar la Orden de Compra al momento de presentar la factura, la cual deberá estar firmada por el personal de Acción Ciudadana que recibió el bien o servicio como señal de aceptación, de lo contrario no se podrá gestionar el cobro.
- P.3.1.33. Para el caso de la prestación de servicios, en el cual se requiera un detalle más claro y específico de la aceptación del mismo, se podrá emitir memorándum dirigido al proveedor, firmado por el Coordinador de Proyecto que recibe a satisfacción el servicio, para que sea anexado a la Orden de Compra en el momento en que se proceda a realizar la gestión de cobro.
- P.3.1.34. No se gestionarán recepciones parciales.
- P.3.1.35. La persona a cargo de la recepción de facturas de proveedores deberá exigir la presentación de la Orden de Compra debidamente firmada en señal de aceptación para proceder a emitir la contraseña de Pago.
- P.3.1.36. La Asistente Administrativa al elaborar la Contraseña de pago debe verificar en el listado de proveedores, los días de crédito autorizados.

COMPRAS DE SUMINISTROS

- P.3.1.37. Se entenderá por suministros toda provisión de materiales, papelería y útiles de escritorio, insumos de limpieza, higiene y otros que tengan como finalidad la continuidad y desarrollo de las operaciones normales de Acción Ciudadana.
- P.3.1.38. Con el propósito de agilizar el proceso de cotización para la compra de suministros y materiales, el Asistente Administrativo será responsable de mantener un listado de proveedores precalificados y deberá actualizarla semestralmente.
- P.3.1.39. Las compras de suministros deberán realizarse en base a la política de montos autorizados. La formalización de las compras de suministros se realizará a través de la emisión de una Orden de Compra.
- P.3.1.40. Las compras de suministros para mantener en existencia permanente serán solicitadas por el Auxiliar de Contabilidad; quien mantendrá un Listado de Suministros en Existencia Permanente. El Contador General deberá establecer las cantidades mínimas y máximas para cada suministro, de acuerdo a la estadística de rotación.
- P.3.1.41. Todo suministro recibido en Acción Ciudadana estará soportado por la Orden de Compra, la cual será firmada por el Auxiliar de Contabilidad en señal de recepción y se anexará a la factura, para poder iniciar gestión de pago.

Nombre de Procedimiento: 3.2 Contratación de Servicios		Fecha de actualización: 30/08/2011
Objetivo del Procedimiento: Contratar los servicios de acuerdo a los requerimientos de la Asociación y sus Donantes		
Dueño del Procedimiento: - Asistente Administrativo		Participantes: - Colaborador - Jefe Inmediato - Asistente Administrativo - Director General - Asesor Legal - Responsable de Autorización - Proveedor
Insumos: - Requisición de compras - Presupuesto		Productos: - Compra de servicio - Orden de compra - Cotizaciones - Contrato
Formularios Relacionados: - F.3.1.1 Requisición de Compra - F.3.1.2 Orden de Compra - F.3.1.3 Contraseña de Pago - F.3.1.4 Memorándum de Negociación		
Indicadores de desempeño: - Tiempo transcurrido desde la recepción de la requisición del servicio hasta que se autoriza la compra - Tiempo transcurrido desde la autorización de compra hasta el inicio del servicio		
Llamado por: - N/A		Llama a: - 2.3 Emisión y Pago de Cheques - 1.3 Modificación de Presupuesto de Proyectos - Compras por Cotización o Licitación (no mapeado)

Políticas:

- P.3.2.1. Para las operaciones normales de los proyectos de la Asociación, es necesario suscribir contratos de prestación de servicios. Será función del Coordinador de Proyecto la definición específica de los requerimientos.
- P.3.2.2. Dentro de este rubro se incluirán todos aquellos servicios necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la Acción Ciudadana, tales como servicios de: mensajería, mantenimiento de equipo, mantenimiento de vehículos y servicios técnicos de consultoría (contratación de servicios de empresas), entre otros. Se excluyen de esta 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 y Selección de Personal Fijo y de Proyectos”.
- P.3.2.3. Toda contratación de servicios estará contemplada en el presupuesto correspondiente de Acción Ciudadana, a excepción de aquellos que sean necesarios, inmediatos o extraordinarios, a criterio del Director General únicamente. En el caso de contrataciones que serán pagadas por medio de donaciones, los servicios a contratar deberán tener el rubro en el presupuesto o la no objeción aprobada para poder contratarlo.
- P.3.2.4. Toda contratación de servicios no contemplada en el presupuesto será solicitada por el Jefe Administrativo Financiero, con la aprobación del Director General, el Donante y/o la Junta Directiva cuando amerite.
- P.3.2.5. Todo servicio recibido por Acción Ciudadana estará soportado por el Contrato, la Orden de Compra firmada y por una carta dirigida al proveedor dando por recibido el servicio a satisfacción, el cuál será elaborado por la persona que solicitó y/o recibió el servicio y firmado por el Coordinador de Proyecto. Posteriormente, se remitirá copia al Asistente Administrativo para ser anexado a la documentación que soportará el pago del servicio recibido.
- P.3.2.6. Dentro del Contrato de Servicio se debe establecer específicamente, el producto a entregar. En caso existan pagos parciales, se deberán detallar los productos intermedios contra los cuales se realizarán los mismos.
- P.3.2.7. La vigencia de los contratos de servicios profesionales/personales se establecerá de acuerdo a las necesidades de la Asociación y de los convenios y de acuerdo a los parámetros de negociación.
- P.3.2.8. El transporte por aire, de bienes y personas financiado por USAID, deberá efectuarse en líneas aéreas de Estados Unidos.

- P.3.2.9. Los contratos deberán ser firmados únicamente por el Presidente de Acción Ciudadana o quien tenga la representación legal de AC.

ADJUDICACIÓN Y NEGOCIACIÓN

- P.3.2.10. El Director General adjudicará el servicio con base en la gestión de evaluación y recomendaciones efectuadas por el Asistente Administrativo, debidamente documentadas. El Director General se comunicará por escrito con el proveedor de servicio elegido para acordar los términos de negociación, y así poder adjudicar el contrato.
- P.3.2.11. Negociación de los Términos del Contrato:
Antes de ser formalizado el contrato por servicios, Acción Ciudadana deberá realizar una negociación con el proveedor del servicio a fin de satisfacer los requerimientos establecidos. En caso la negociación sea infructuosa, Acción Ciudadana deberá comunicarse con el segundo mejor oferente y así sucesivamente hasta que acuerde una negociación en beneficio de la Asociación.
- P.3.2.12. El Director General negociará con el postor mejor calificado, el costo del bien o servicio a proporcionar cuando éste sea mayor al costo estimado por Acción Ciudadana, con el propósito de formalizar un plan de trabajo y de costos que convengan a la Asociación y al contratista.
- P.3.2.13. El Director General preparará los términos del contrato, los cuales se basarán en los Términos de Referencia y en la oferta técnica. Así mismo, estipulará las garantías requeridas, sanciones en caso de que estas apliquen, honorarios pactados de acuerdo a presupuesto aprobado, montos autorizados de viáticos si aplica, etc.
- P.3.2.14. Los contratos serán firmados por el Representante Legal o Apoderado por parte de la empresa proveedora y/o contratista, y por parte de Acción Ciudadana le corresponderá al Presidente de Acción Ciudadana.
- P.3.2.15. El Director General, conjuntamente con el Coordinador de Proyecto solicitante, velarán porque el adjudicatario cumpla con los términos establecidos en el contrato.

Nombre de Procedimiento: 3.3 Compras de Emergencia		Fecha de actualización: 30/08/2011
Objetivo del Procedimiento: Realizar la compra de bienes y/o servicios de urgencia, con los requisitos mínimos que solicita la Asociación		
Dueño del Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Asistente Administrativo 		Participantes: <ul style="list-style-type: none"> - Asistente Administrativo - Colaborador - Jefe Inmediato - Proveedor - Director General - Responsable de Autorización
Insumos: <ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compras - Presupuesto 		Productos: <ul style="list-style-type: none"> - Compra de bien o servicio - Orden de compra
Formularios Relacionados: <ul style="list-style-type: none"> - F.3.1.1 Requisición de Compra - F.3.1.2 Orden de Compra - F.3.1.3 Contraseña de Pago 		
Indicadores de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> - N/A 		
Llamado por: <ul style="list-style-type: none"> - N/A 		Llama a: <ul style="list-style-type: none"> - 2.3 Emisión y Pago de Cheque - Ingreso a Bodega Administrativa (no mapeado)

Políticas:

- P.3.3.1. Se entenderá por compras de emergencia aquellas que, por la misma urgencia con que se requieren, no puedan seguir los procedimientos rutinarios establecidos.
- P.3.3.2. Las compras de emergencia serán autorizadas únicamente por el Director General.
- P.3.3.3. Se deberán hacer todos los esfuerzos necesarios para minimizar esta modalidad de compra, para que las actividades se desarrollen bajo procedimientos normales y con los plazos de tiempo necesarios que permitan garantizar la selección de las mejores opciones para la Asociación.
- P.3.3.4. Cuando la compra sea de emergencia no será necesario realizar las cotizaciones. Dado su carácter de urgencia, se obtendrán las firmas autorizadas para la Requisición de Compra y para la Orden de Compra.
- P.3.3.5. Dado que para este tipo de compra no se efectuarán las cotizaciones reglamentarias, el Director General adjudicará a aquellos proveedores que conforme a la experiencia de Acción Ciudadana ofrezcan mejores precios, calidad y ágil servicio de entrega.
- P.3.3.6. Para que se pueda efectuar este tipo de compras, el bien y/o servicio deberá formar parte de actividades del giro propio de Acción Ciudadana.
- P.3.3.7. En toda compra de emergencia la persona que la solicite, justificará la compra explicando la razón de la emergencia en la Requisición de Compra correspondiente, autorizada por el Coordinador o Director General; ésta quedará anexa a la documentación de soporte.
- P.3.3.8. Cualquier Colaborador que solicite una compra de emergencia, será responsable de las implicaciones que conlleve una compra injustificada y/o no elegible para algún tipo de fondo específico.

Nombre de Procedimiento: _____	3.4 Preparación de Términos de Referencia	Fecha de actualización: 29/02/2012
Objetivo del Procedimiento:		
Dueño del Procedimiento: - Coordinadores de proyectos - Director General		Participantes: - k
Insumos: - k		Productos: - k
Formularios Relacionados: - k		
Indicadores de desempeño: - N/A		
Llamado por: - N/A		Llama a: - N/A

- P.3.1.42. 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 Acción Ciudadana.
- P.3.1.43. El Coordinador de Proyecto y/o El Director General serán los responsables de elaborar los Términos de Referencia de acuerdo a la necesidad. Asimismo, podrán 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. Los Términos de Referencia serán revisados y aprobados por el Director General.
- P.3.1.44. 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 esta política.

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.
- Productos a entregar a Acción Ciudadana.
- 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 Acción Ciudadana, además de aquellas disposiciones que rigen los procedimientos administrativos y financieros de las actividades relacionadas con la ejecución del contrato.

Cuando Acción Ciudadana utilice fondos de un Donante, 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 relacionado con las Compra de Bienes y Contratación de 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.
- Forma y condiciones de pago.
- Período de entrega de los bienes y/o servicios.
- Programa de ejecución de entrega.
- Sanciones por incumplimiento.

4. Activos Fijos

Nombre del Procedimiento: _____ 4.1 Control y Asignación de Activos Fijos		Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Asignar, mantener y controlar los activos fijos		
Dueño del Procedimiento: - Contador General		Participantes: - Auxiliar de Contabilidad - Colaborador
Insumos: -		Productos: - Activos fijos controlados por sistema
Formularios Relacionados: - F.4.1.1 Tarjeta de Responsabilidad		
Indicadores de desempeño: - N/A		
Llamado por: - 3.1 Compras de Bienes y Productos - Donaciones (no mapeado)		Llama a: - N/A

Políticas:

- P.4.1.1. Se entenderá por activo fijo el mobiliario, equipo de oficina, vehículos y otros que Acción Ciudadana 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 aun 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. Todos los activos fijos adquiridos con fondos de convenios firmados por Acción Ciudadana, deben registrarse al costo de adquisición, no se aplican depreciaciones ni amortizaciones.
- P.4.1.3. Todos los activos fijos adquiridos con fondos de convenios firmados por Acción Ciudadana son propiedad de Acción Ciudadana (con excepción de cómo se establezca la propiedad en el convenio) y su destino será decidido de mutuo acuerdo entre los Donantes y Acción Ciudadana, cuando el convenio finalice.
- P.4.1.4. La recepción de los activos fijos adquiridos se hará directamente por el Auxiliar de Contabilidad con el apoyo del solicitante, para comprobar que el bien cumpla con todas las especificaciones indicadas en la Orden de Compra.
- P.4.1.5. Cuando se compren Activos Fijos con financiamiento de USAID, deberán ser marcados con el marbete de USAID, indicando el nombre y Número de Proyecto, sin excepción. Para otros Donantes será necesario identificar los bienes con un marbete que identifique la fuente de financiamiento y el convenio que apporto los fondos para su adquisición.
- P.4.1.6. El auxiliar de Contabilidad, es el responsable de elaborar la tarjeta de Responsabilidad y entregar el bien solicitado al colaborador, así como de obtener las firmas correspondientes y el resguardo adecuado de la Tarjeta de Responsabilidad.
- P.4.1.7. Cualquier vehículo automotor, computadores y otros activos financiados por USAID será de manufactura estadounidense, salvo que USAID, autorizara lo contrario por escrito.

Nombre del Procedimiento:	4.2 Bajas de Activos Fijos	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Venta o deshecho de activos fijos que no cumplen con requerimientos en la Asociación	
Dueño del Procedimiento: - Contador General	Participantes: - Auxiliar de Contabilidad - Contador General - Colaborador	
Insumos: - Carta de solicitud de baja	Productos: - Venta de activo fijo	
Formularios Relacionados: - N/A		
Indicadores de desempeño: - N/A		
Llamado por: - N/A	Llama a: - Venta y/o Donación de Activos Fijos - Descarte de Activos Fijos	

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. Los reemplazos de activos fijos se dan por decisión de la Junta Directiva, a solicitud del Director General.

- P.4.2.3. 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. El Director General determinará el valor justo a ser pagado por el Colaborador, tomando en consideración el valor de reposición (precio de mercado), el tiempo de uso del bien y la vida útil estándar de dicho bien.
- P.4.2.4. El Director General analizará la condición del activo y gestionará ante el Presidente 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 General.
- 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.

Nombre del Procedimiento:	4.3 Solicitud, Entrega y Recepción de Vehículos	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Control eficiente del estado, disponibilidad y asignación de los vehículos de Acción Ciudadana	
Dueño del Procedimiento: - Auxiliar de Contabilidad	Participantes: - Auxiliar de Contabilidad - Colaborador - Director General	
Insumos: - Solicitud de Vehículo	Productos: - Entrega de Vehículo - Recepción de Vehículo	
Formularios Relacionados: - F.4.3.1 Solicitud de Vehículo - F.4.3.2 Entrega y Recepción de Vehículo		
Indicadores de desempeño: - N/A		
Llamado por: - N/A	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.4.3.1. Todo Colaborador que tenga asignado o se encuentre manejando un vehículo de AC, es responsable del uso óptimo, consciente y adecuado del vehículo que tiene a su cargo.
- P.4.3.2. El Auxiliar de Contabilidad es el responsable de mantener actualizado el control de asignación de vehículos, con información al día, que permita a los Colaboradores conocer la disponibilidad de cada vehículo.

- P.4.3.3. El Auxiliar de Contabilidad es el responsable de mantener una bitácora de uso de los vehículos, indicando como mínimo: fechas de uso, nombre completo del colaborador, lugares visitados, kilómetros recorridos.
- P.4.3.4. El Contador General estará a cargo del resguardo de las llaves, Tarjetas de Circulación y Títulos de Propiedad originales de los Vehículos de AC. Los vehículos podrán circular con una fotocopia autenticada, debidamente plastificada, para evitar la pérdida o robo de las mismas.
- P.4.3.5. El Auxiliar de Contabilidad, es responsable de verificar que el vehículo se entregue al colaborador con el tanque de combustible lleno, y que éste sea devuelto por el colaborador de la misma forma.
- P.4.3.6. El Colaborador que solicita un vehículo deberá revisar el estado y condiciones en las que recibe el mismo y firmar el Formulario F.4.3.2 de Entrega y Recepción de Vehículos. El Auxiliar de Contabilidad, debe archivar el formulario original y entregarle al colaborar una copia del mismo.
- P.4.3.7. El Colaborador es el responsable de notificar al Auxiliar de Contabilidad, al momento de la entrega del vehículo cualquier desperfecto mecánico que haya notado durante su uso para que así se tomen las medidas correctivas pertinentes.
- P.4.3.8. 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 Colaborador responsable del vehículo en ese momento, debe notificar inmediatamente a su Jefe Inmediato y al Director General para que éste, inicie los trámites con la Aseguradora. El Director General deberá analizar factores tales como, ubicación geográfica del siniestro, horario del percance o robo, estado físico del colaborador (si se encuentre bajo efectos de alcohol o drogas), para determinar si éste es responsable del percance, en dicho caso el pago del deducible será cubierto por el colaborador responsable del vehículo. En caso contrario el Director General analizará cada caso específico para determinar las acciones a tomar y determinará la fuente de financiamiento para el pago del mismo.
- P.4.3.9. El Colaborador será responsable del pago de daños y perjuicios ocasionados al vehículo durante su viaje.
- P.4.3.10. Acción Ciudadana no será responsable por el pago de multas incurridas por el Colaborador durante el uso de un vehículo, por lo que al momento de presentarse alguna, el monto de la misma debe ser pagado por el Colaborador.

- P.4.3.11. El Contador General es responsable de realizar cada año, la gestión de pago del Impuesto de Circulación, para todos los vehículos de AC.
- P.4.3.12. Previo a la asignación de un vehículo, el Auxiliar de Contabilidad, verificará que el solicitante tenga Licencia de Conducir vigente. En caso contrario, rechazará la solicitud.

Nombre del Procedimiento: 4.4 Mantenimiento de Vehículos		Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Mantener los vehículos de Acción Ciudadana en buen estado		
Dueño del Procedimiento: - Auxiliar de Contabilidad		Participantes: - Auxiliar de Contabilidad - Contador General - Director General
Insumos: - Bitácora del Vehículo		Productos: - Vehículos en buen estado.
Formularios Relacionados: - N/A		
Indicadores de desempeño: - N/A		
Llamado por: - N/A		Llama a: - N/A

Políticas:

- P.4.4.1. Existen 2 tipos de mantenimiento a realizarse en los vehículos de AC: Preventivo y Correctivo. El mantenimiento Preventivo es aquel que se realiza cada 5.000 o 10.000 kilómetros (dependiendo del vehículo). El correctivo se refiere al mantenimiento realizado por daños en el vehículo. En ambos casos, el Auxiliar de Contabilidad es el responsable de velar por que los mismos se realicen a tiempo y de forma efectiva.

- P.4.4.2. El Auxiliar de Contabilidad 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.4.4.3. Las llantas de los vehículos de AC deben estar marcadas con la siguiente codificación: AC-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. El Auxiliar de Contabilidad deberá preparar la requisición de compra para iniciar la gestión del mantenimiento preventivo del vehículo, al Contador General (como mínimo 300 kilómetros antes del kilometraje límite para hacer el mantenimiento) para que éste coordine el servicio.
- P.4.4.4. El taller seleccionado debe formar parte de la base de proveedores calificados por AC, dicha gestión debe realizarse a través de los procedimientos y políticas establecidas en el proceso 3. Adquisición de bienes y contratación de servicios.
- P.4.4.5. El Auxiliar de Contabilidad notificará a los colaboradores de AC, vía correo electrónico las fechas en las cuales el vehículo no estará disponible por mantenimiento.

Nombre del Procedimiento:	4.5 Solicitud, Entrega y Recepción de Recursos Generales	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Llevar un control en la asignación y disponibilidad de los recursos generales de Acción Ciudadana	
Dueño del Procedimiento: - Auxiliar de Contabilidad	Participantes: - Auxiliar de Contabilidad - Colaborador - Director General	
Insumos: - Solicitud de recursos	Productos: - Entrega de recursos - Recepción de recursos	
Formularios Relacionados: - N/A		
Indicadores de desempeño: - N/A		
Llamado por: - N/A	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.4.5.1. Se entenderá recursos generales de Acción Ciudadana, todo bien que sirva para apoyar las actividades diarias de los Colaboradores, tales como: cañoneras, cámaras fotográficas, cámaras de video y salas de reuniones.
- P.4.5.2. El Colaborador deberá presentar al Auxiliar de Contabilidad una solicitud indicando los recursos requeridos, proyecto, período en que lo necesitará y el lugar donde será usado.
- P.4.5.3. Todo Colaborador de Acción Ciudadana es responsable del recurso que se le es entregado y debe darle un uso adecuado al mismo, para tareas relacionadas con el trabajo y no para uso personal.

- P.4.5.4. El Auxiliar de Contabilidad es el responsable de mantener actualizado el control de asignación de recursos, permitiendo a los Colaboradores conocer la disponibilidad de los equipos.
- P.4.5.5. El Colaborador que recibe un recurso debe revisar las condiciones en las cuales lo está recibiendo y aceptará responsabilidad sobre los daños ocasionados al mismo durante su uso.
- P.4.5.6. El Colaborador es el responsable de notificar al Auxiliar de Contabilidad, al momento de la entrega del recurso cualquier desperfecto que haya notado durante su uso para que así se tomen las medidas correctivas pertinentes.
- P.4.5.7. En caso que un recurso presente fallas por mal uso o sea extraviado, el Contador General procederá a verificar el valor de reposición del mismo en el mercado, el cual será pagado por el Colaborador que tenía bajo su responsabilidad el bien.

5. Recursos Humanos

Nombre del Procedimiento:	5.1 Reclutamiento y Selección de Personal Fijo y de Proyectos	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Captar, evaluar y seleccionar al candidato idóneo para cada plaza vacante	
Dueño del Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Asistente Administrativo 	Participantes: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de Proyecto - Asistente Administrativo - Director General - Contactos/Universidades - Candidatos 	
Insumos: <ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de personal - Presupuesto 	Productos: <ul style="list-style-type: none"> - Candidato idóneo seleccionado - Documentación del Candidato seleccionado 	
Formularios Relacionados: <ul style="list-style-type: none"> - F.5.1.1 Requerimiento de personal - F.5.1.2 Solicitud de empleo - F.5.1.3 Verificación de referencias laborales - F.5.1.4 Verificación de referencias personales 		
Indicadores de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo transcurrido desde que se recibe un requerimiento hasta que se selecciona al Candidato idóneo 		
Llamado por: <ul style="list-style-type: none"> - N/A 	Llama a: <ul style="list-style-type: none"> - 5.2 Contratación de Personal - 1.3 Modificación de Presupuesto de Proyecto 	

Políticas:

- P.5.1.1. Se entenderá por proceso el Reclutamiento y Selección de personas a los medios utilizados por la Asociación, para disponer de candidatos idóneos a las necesidades de Acción Ciudadana.
- P.5.1.2. Cuando surja la necesidad de crear un puesto, el Director General, sugerirá el rango salarial de la nueva posición, tomando como base los niveles salariales de las posiciones que estarán a su mismo nivel con el nuevo puesto, el cual deberá ser aprobado por el Presidente de la Junta Directiva, siempre y cuando haya sido previsto en el presupuesto correspondiente.
- P.5.1.3. Todo requerimiento de personal será presentado al Director General para su trámite respectivo como mínimo con un mes de anticipación a la fecha en que se desea cubrir la plaza vacante.
- P.5.1.4. El Coordinador de Proyecto o quien solicite, será el responsable de realizar una prueba de conocimiento técnico, acorde a funciones y responsabilidades que tendrá el Colaborador a contratar.
- P.5.1.5. El Director General, debe efectuar el análisis de la contratación sobre probable promoción interna o decidir por el reclutamiento externo según sea el caso.
- P.5.1.6. Para efectos de reclutamiento externo, las fuentes que podrá utilizar Acción Ciudadana, son las siguientes:
- Banco de oferentes y elegibles (Base de datos de Acción Ciudadana).
 - Candidatos referenciados por el personal de la Asociación.
 - Candidatos referenciados por entidades externas.
 - Publicaciones en los medios de comunicación
 - Centros de enseñanza vocacional, técnica o profesional.
 - Firms consultoras.
- P.5.1.7. Toda publicación de anuncios en medios escritos, radio y otros, encaminada a reclutar personal externo a la Asociación, se realizará en los medios de mayor alcance del país, detallando los requisitos que deberá cumplir el interesado y los beneficios que se ofrecen.

- P.5.1.8. Toda entrevista para los aspirantes deberá cubrir aspectos estructurales relacionados con estudios, historial laboral e información personal.
- P.5.1.9. En caso de utilizar Guatecompras para el reclutamiento, se utilizará como base el Perfil y Descriptor de Puestos para la elaboración de los Términos de Referencia (TdR). Adicionalmente, los TdR se elaborarán de acuerdo a lo indicado en las políticas P.3.1.38.
- P.5.1.10. El Asistente Administrativo traslada la solicitud de empleo y pruebas para realizar la entrevista.
- P.5.1.11. El Asistente Administrativo realizará la verificación de referencias laborales a los candidatos finalistas únicamente. En caso no se puedan verificar sus referencias laborales, se procederá a realizar la verificación de referencias personales.
- P.5.1.12. Toda información relativa al proceso de reclutamiento y selección de personas será archivada por el Asistente Administrativo, la cual será considerada de carácter confidencial.

SERVICIOS DE CONSULTORÍA NACIONAL E INTERNACIONAL

- P.3.2.16. Para el caso de servicios especializados, el Coordinador de Proyecto solicitante en conjunto con el Director General establecerán los Términos de Referencia, y se involucrarán activamente en el proceso de definición, selección, negociación, seguimiento, supervisión y evaluación.
- P.3.2.17. Dentro de los Términos de Referencia se deben señalar los requisitos de información que debe presentar el Consultor: Currículo Vitae, Historial Salarial y Referencias Personales. En caso de proyectos de USAID, el Consultor debe presentar el formulario BioData.
- P.3.2.18. Se deberá realizar una Requisición de Personal, incluyendo la estimación de costos (costo directo de los servicios profesionales, gastos administrativos del contratista, tales como honorarios, gastos de viaje, comunicaciones, forma de pago, tiempo previsto, etc.).
- P.3.2.19. Todo servicio de asistencia técnica, consultoría o de personal profesional calificado será soportado por Contrato por Servicios el cual contendrá todas las especificaciones del servicio y las condiciones que establezca la Asociación.

Nombre del Procedimiento: .2 Contratación de Personal		Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Elaborar el contrato de acuerdo a las condiciones requeridas		
Dueño del Procedimiento: - Director General		Participantes: - Director General - Colaborador - Presidente
Insumos: - Expediente del Candidato		Productos: - Contrato del personal
Formularios Relacionados: - F.5.2.1 Acción de Personal		
Indicadores de desempeño: - N/A		
Llamado por: - 5.1 Reclutamiento y Selección de Personal		Llama a: - 2.1 Elaboración y Pago de Nómina - 2.2 Pago de Honorarios

Políticas:

- P.5.2.1. En los contratos individuales de trabajo indefinidos, se estipulará que los primeros sesenta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa. Cuando es ampliación de contrato, no se tendrá periodo de prueba.
- P.5.2.2. Luego de concluido el periodo de prueba, si no es manifestado por ninguna de las partes la terminación del contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, como en el caso de ejecución de proyectos los cuales deben tener plazo predefinido.

- P.5.2.3. Se entenderán contratos por tiempo indefinido los asignados a puestos permanentes en la Asociación. Para la prestación de servicios en labores de emergencia o de carácter transitorio, temporales o eventuales, podrá contratarse personal por tiempo predeterminado.
- P.5.2.4. Para las contrataciones de personal con carácter transitorio, temporal o eventual, la Asociación por ningún motivo se hará responsable de sufragar los gastos en que incurra el profesional por concepto de enfermedad y/o accidentes ocasionados durante el plazo de la prestación de servicios, estos los debe absorber el colaborador.
- P.5.2.5. El Director General preparará los documentos que todo Colaborador debe conocer y firmar:
- Política sobre Conflicto de Intereses
 - Código de Ética
- P.5.2.6. Para toda contratación se abrirá un expediente del nuevo Colaborador, el cual debe incluir:
- Requisición de Personal autorizada.
 - Hoja de Solicitud de empleo.
 - La Acción de Personal.
 - Carta de confirmación de honorarios/salario del último empleador (obligatorio para proyectos de USAID)
 - Referencias laborales y personales.
 - Currículum vitae.
 - Fotocopia de Cédula de Vecindad, DPI o pasaporte.
 - Antecedentes penales y policíacos.
 - Resultados de las entrevistas y/o pruebas.
 - Constancias de Estudios.
 - Contrato firmado por ambas partes.
 - Política de Conflicto de Intereses firmada.
 - Código de Ética firmado.

P.5.2.7. Para el caso de los consultores nacionales y extranjeros se requerirá:

- Términos de Referencia.
- Carta de confirmación de honorarios/salario del último empleador (obligatorio para proyectos de USAID).
- Referencias laborales y personales.
- Currículum vitae.
- Fotocopia de Documento Personal de Identificación –DPI- o pasaporte.
- Fotocopia o impresión de su inscripción en el Registro Tributario Unificado.
- Fotocopia de su Solvencia Fiscal.
- Constancias de Estudios.
- Contrato firmado por ambas partes.

P.5.2.8. La firma del Contrato de Trabajo estará a cargo del Presidente de Acción Ciudadana, cuyos trámites estarán bajo la responsabilidad del Auxiliar de Contabilidad.

P.5.2.9. El resguardo de los expedientes estará bajo la responsabilidad del Auxiliar de Contabilidad.

P.5.2.10. En caso que al Colaborador de nuevo ingreso deba inscribirse en el IGSS, seguro particular del proyecto o cualquier otro trámite que aplique, el Contador General coordinará los pasos a seguir.

P.5.2.11. El Auxiliar de Contabilidad es el responsable de gestionar las autorizaciones correspondientes ante el Ministerio de Trabajo de los contratos que Acción Ciudadana realice.

Nombre del Procedimiento: <u>5.3 Inducción de personal</u>		Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento: Integrar al nuevo Colaborador de manera intensa y rápida a la Asociación de manera tal que conozca los lineamientos generales que favorezcan su desempeño dentro de la misma		
Dueño del Procedimiento: - Coordinador de Proyecto	Participantes: - Coordinador de Proyecto - El nuevo Colaborador	
Insumos: - N/A	Productos: - Inducción	
Formularios Relacionados: - F.5.3.1 Certificado de Inducción		
Indicadores de desempeño: - Tiempo transcurrido entre la fecha de ingreso del nuevo Colaborador y la fecha de inducción		
Llamado por: - 5.2 Contratación de personal	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.5.3.1. Se entenderá por inducción de personal el proceso por medio del cual se proporciona al nuevo Colaborador orientación general de Acción Ciudadana, instrucción e información específica del puesto que va a desempeñar, con el fin de facilitar su incorporación a la Asociación y entrenamiento que facilite el desempeño adecuado en el puesto.
- P.5.3.2. El proceso de inducción institucional al personal de nuevo ingreso, estará a cargo del Jefe Inmediato y se realizará en dos momentos y lugares específicos: la primera en el área Administrativa y la segunda en las instalaciones donde se encuentre ubicado el puesto de trabajo.

- P.5.3.3. El Jefe Inmediato será responsable de brindarle al nuevo Colaborador un recorrido por las instalaciones de Acción Ciudadana y lo presentará con todas las personas que laboran en la Asociación.
- P.5.3.4. El Jefe Inmediato expondrá sobre el trabajo que realiza Acción Ciudadana, así como sobre aspectos relacionados con las prestaciones, políticas institucionales, estructura organizativa, incentivos, normas, horario, historia de la Asociación, misión, visión, Código de Ética, Valores centrales y Principios Rectores de Transparencia Internacional, así como cualquier otra información relevante que permita al nuevo Colaborador familiarizarse con Acción Ciudadana.
- P.5.3.5. 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.5.3.6. El proceso de inducción debe ser impartido al nuevo colaborador a más tardar durante el primer mes de laborar para la Asociación. Al concluir la inducción específica, el Jefe Inmediato deberá notificar al Director General para elaborar el certificado de inducción, el cual debe ser firmado por el colaborador y será archivado a su expediente personal.
- P.5.3.7. El período de entrenamiento por cada puesto de trabajo dependerá de la categoría del nuevo Colaborador en cuanto a experiencia, conocimientos y habilidades específicas que requiere el cargo y de la complejidad de las funciones.

Nombre del Procedimiento:	5.4 Movimientos de Personal	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Registrar los movimientos de un Colaborador en Acción Ciudadana	
Dueño del Procedimiento:	Participantes:	
- Jefe Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborador - Jefe Inmediato - Auxiliar de Contabilidad - Director General 	
Insumos:	Productos:	
- Aumento / Despido / cambio de puesto	- Modificación de la Acción de Personal	
Formularios Relacionados:		
<ul style="list-style-type: none"> - F.5.2.1 Acción de Personal - F.5.5.2 Evaluación de Desempeño 		
Indicadores de desempeño:		
- Diferencia entre presupuestado vs. real		
Llamado por:	Llama a:	
- N/A	- 2.1 Elaboración y Pago de Nómina	

Políticas:

- P.5.4.1. Se modifica la Acción de Personal cuando exista:
- Cambio de Salario
 - Retiro del Colaborador (por despido, renuncia o finalización de contrato)
 - Vacaciones
 - Cambio de puesto (traslado)

- P.5.4.2. Si el movimiento es un aumento salarial, la Acción de Personal debe venir acompañada de la evaluación de desempeño (de acuerdo a Políticas incluidas en la sección “D Recursos Humanos”, numeral 32 al 47 de este Manual) y contar con el vo.bo. del Director General.
- P.5.4.3. Cuando el Colaborador se retira de Acción Ciudadana, el Auxiliar de Contabilidad recibirá los activos fijos que tiene asignado contra la Tarjeta de Responsabilidad. Si por alguna razón el colaborador no entregará el bien, el colaborador debe entregar el valor de mercado del bien a su cargo.
- P.5.4.4. Al momento de un retiro de un Colaborador, el Coordinador de Proyecto o Jefe Inmediato, notificará al Director General, por medio de un formulario o correo electrónico se proceda a dar de baja la cuenta de correo, este último deberá informar al Encargado de Soporte Técnico e Informática lo que se requiere.
- P.5.4.5. Cuando el Colaborador desea renunciar de Acción Ciudadana, éste deberá presentar su carta de renuncia a su Jefe Inmediato, quien será el responsable de gestionar la carta de retiro con su Vo. Bo.
- P.5.4.6. El Auxiliar de Contabilidad es el responsable de hacer los cálculos de prestaciones que le corresponden al Colaborador de Acción Ciudadana que se retira de la Asociación.
- P.5.4.7. La liquidación de prestaciones laborales del Colaborador que se retira, debe ser revisada y autorizada por el Contador General.
- P.5.4.8. Al momento del retiro del Colaborador, el Jefe Inmediato debe tener una Entrevista de Salida con el mismo para conocer más sobre los motivos y obtener retroalimentación de mejora para AC.
- P.5.4.9. En el caso de ausencias mayores a 2 días por enfermedad de un colaborador de AC, la Asociación no está obligada a efectuar el pago de salario por los días no trabajados. La gestión del pago de salario la debe realizar directamente el Colaborador a través del IGSS. El Colaborador 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 Acción Ciudadana. Si el Colaborador es pagado con fondos del Donante, el Contador General gestionará la “no objeción” ante la fuente de financiamiento para el pago del 1/3 del sueldo.

- P.5.4.10. Respecto de lo mencionado en la política P.5.4.8, el Colaborador es responsable de presentar al patrono 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.5.4.11. Para el caso de ausencias por enfermedad de 2 días o menos, el Colaborador deberá dar aviso a su Jefe Inmediato las razones de su ausencia, asimismo 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.

Nombre del Procedimiento:	5.5 Evaluación del Desempeño	Fecha de actualización: 27/02/2015
Objetivo del Procedimiento:	Medir de manera integral el desempeño de los Colaboradores en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos e individuales que contribuyan al logro de las metas establecidas por Acción Ciudadana	
Dueño del Procedimiento: - Director General	Participantes: - Colaborador - Jefe Inmediato - Director General	
Insumos: - Evaluación de Personal	Productos: - Colaboradores evaluados - Plan de Acción	
Formularios Relacionados: - F.5.5.1 Revisión Preliminar de Evaluación de Desempeño - F.5.5.2 Evaluación de Desempeño		
Indicadores de desempeño: - N/A		
Llamado por: - N/A	Llama a: - N/A	

Políticas:

- P.5.5.1. Las evaluaciones del desempeño (F.5.5.2) serán efectuadas semestralmente y/o al finalizar un proyecto, con objetividad y tendrán como propósito mantener y mejorar la calidad del trabajo de los Colaboradores; así como contribuir en el proceso de promoción, incrementos salariales por mérito, capacitación y desarrollo del personal y para acciones administrativas tales como transferencias, suspensiones y despidos. Debe tener la finalidad de fortalecer la motivación y el rendimiento del personal y minimizar el riesgo de que el evaluado se sienta amenazado.

- P.5.5.2. El Director General convocará a los colaboradores de Acción Ciudadana al inicio de cada año para definir hacer la sensibilización y concientización de la importancia en la definición de los resultados clave que deberá alcanzar los colaboradores en su evaluación de desempeño.
- P.5.5.3. Los resultados clave definidos constituirán un 60% de la valoración total de la evaluación, el 40% restante de la valoración corresponde a las competencias genéricas de Acción Ciudadana y a los comportamientos que el colaborador desarrollará durante dicho periodo.
- 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). Estos resultados deberán ser planteados de la forma más objetiva posible, pensando en entregables y no en tareas que deberán realizarse durante dicho periodo.
- P.5.5.5. Cada Jefe Inmediato, se reunirá con sus colaboradores individualmente para definir los resultados claves, competencias genéricas de Acción Ciudadana, y expectativas generales que se esperan de él para el periodo. Dicha reunión se realizara en el mes de Enero de cada año o bien en el mes que el colaborador inicie actividades dentro de la Asociación y se documentará en el formulario F.5.5.3. Documentación de Resultados Clave.
- P.5.5.6. El Jefe Inmediato deberá reunirse con el Colaborador, al completarse los primeros seis meses del período a evaluar, para retroalimentarlo acerca del desempeño durante el primer semestre, clarificar objetivos, destacar fortalezas e identificar cualquier inconsistencia y/o debilidad en la ejecución de las tareas a desarrollar. Para los casos que el periodo de evaluación no inicie en enero de cada año, la evaluación debe realizarse durante los próximos 10 días hábiles siguientes al terminar los 6 meses de inicio de labores del Colaborador.
- P.5.5.7. Para la reunión de seguimiento, tanto el Jefe Inmediato como el Colaborador deberán completar y firmar el formulario F.5.5.1 “Revisión Preliminar de Evaluación de Desempeño”. Dicho formulario debe ser archivado por el Auxiliar de Contabilidad en el expediente del Colaborador, en carácter de confidencial.
- P.5.5.8. Para la Evaluación de Desempeño de los colaboradores de Acción Ciudadana tendrán 2 semanas, las cuales deberán ser en la primera quincena de enero, o según criterio del Director General. Adicionalmente, para cada proyecto que finalice, la evaluación de los Colaboradores (no aplica para colaboradores fijos administrativos) se realizará 1 semana antes que venza el contrato con el donante.

- P.5.5.9. La comunicación del inicio, fin, fechas y formatos será responsabilidad del Director General, quien deberá notificar a todos los jefes o coordinadores que deben evaluar personal; así como un listado del personal que cada uno evaluará.
- P.5.5.10. Al determinar el resultado final de cada evaluación, el Jefe Inmediato se reunirá con el Colaborador para darle a conocer la puntuación obtenida, destacar fortalezas y logros obtenidos e identificar áreas de mejora y de oportunidad para fortalecer su desempeño para el próximo periodo.
- P.5.5.11. Las áreas de mejora y competencias que no alcancen el cumplimiento deseado, deben tomarse como parámetros u objetivos para establecer los resultados claves y competencias, que el Colaborador debe alcanzar para el próximo periodo a evaluar.
- P.5.5.12. Los Colaboradores tendrán la posibilidad de discutir con su Jefe Inmediato los problemas observados en su desempeño, cumplimiento de metas y otras variables que incidan negativamente en el trabajo, enfocando la discusión a resolverlos mediante crítica constructiva y buena disposición por parte de los jefes.
- P.5.5.13. El resultado de la evaluación será insumo para determinar aumentos de salarios, planes de capacitación, desarrollo, cambios de puesto y/o cualquier otra acción a seguir de ser necesario. El Jefe de cada área en conjunto con el Director General, de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación, tomarán las acciones pertinentes, entre las que se encuentran:
- Felicitar por escrito al empleado por los buenos resultados obtenidos, con copia a su expediente.
 - Notificar al empleado la acción a seguir, cuando los resultados no hayan sido los esperados y éstos sean responsabilidad directa del empleado.
 - Notificar al empleado la decisión de despido, previa consulta con el Director General, manifestando razones objetivas de la decisión tomada.
- P.5.5.14. Al finalizar el proceso, el Jefe Inmediato debe trasladar al Director General el formulario F.5.5.2 “Evaluación de Desempeño” para su documentación en la Bitácora de Evaluación, quien a su vez lo trasladará al Auxiliar de Contabilidad, para que éste sea archivado en el expediente del colaborador, en carácter de confidencial.

VIII. Actualización del Manual

El ambiente dinámico y creciente de Acción Ciudadana, 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 Acción Ciudadana 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 General para su aprobación.

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

Esquema para actualizar el Manual Administrativo:

Usuario

1. Identifica la necesidad de hacer modificaciones.
2. Llena el formulario de solicitud para actualizar el Manual de Políticas Administrativas indicando en forma breve, las razones que justifican los cambios sugeridos. Le adjunta un borrador del texto relevante y lo envía al Director General. Por ejemplo, si se trata de suprimir una parte, incluye la(s) página(s) pertinente(s) y marca la parte destinada a suprimirse.
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.

Director General

Si es válido el cambio solicitado, lo aprueba y traslada al Presidente de la Junta Directiva para su aprobación final.

**Presidente de
la Junta
Directiva**

5. Si considera útil y conveniente la modificación, lo indica en el formulario y lo devuelve al Director General poniendo su Visto Bueno.

**Director
General**

6. Gira instrucciones para realizar las modificaciones formales al Manual y registra en el Detalle de Modificaciones al Manual.

**Director
General**

7. Efectúa los cambios en el Manual informando al Presidente de la Junta Directiva al respecto.

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

IX. Anexos

Anexo 1. Procedimiento de Exención del IVA de USAID

Anexo 2. Formularios

- F.2.1.1 Recibo de Pago
- F.2.3.1 Orden para Emitir Cheque
- F.2.3.2 Voucher
- F.2.6.1 Vale de Caja Chica
- F.2.6.2 Liquidación de Caja Chica
- F.2.7.1 Solicitud de Viáticos y Gastos de Viaje
- F.2.7.2 Liquidación de Viáticos y Gastos de Viaje
- F.2.7.3 Planilla de Liquidación de Viáticos para participantes en Eventos
- F.2.7.4 Informe Narrativo del Evento
- F.3.1.1 Requisición de compra
- F.3.1.2 Orden de Compra
- F.3.1.3 Contraseña de Pago
- F.3.1.4 Memorándum de Negociación
- F.4.3.1 Solicitud de Vehículo
- F.4.3.2 Entrega y Recepción de Vehículo
- F.5.1.1 Requerimiento de personal
- F.5.1.2 Solicitud de empleo
- F.5.1.3 Verificación de referencias laborales
- F.5.1.4 Verificación de referencias personales
- F.5.2.1 Acción de Personal
- F.5.3.1 Certificado de Inducción
- F.5.5.1 Revisión Preliminar de Evaluación de Desempeño
- F.5.5.2 Evaluación de Desempeño
- F.5.5.3 Documentación de Resultados Clave
- F.VIII.1 Solicitud de Cambios al Manual