

MANUAL
PROCEDIMIENTOS
PARA LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL



1. Introducción	3	5. Contratación de personal	10
1.1. Alcance de aplicación y objetivos del Manual	3	5.1. Selección TDR	10
2. Canales de comunicación	4	5.2. Contrataciones de personal	11
3. Plan de seguimiento	4	5.3. Regulación salarial	12
3.1. Fichas de perfil de proyecto	5	5.4. Regulación de vacaciones	12
3.2. Fichas de control presupuesto	5	5.5. Ausencia por enfermedad y otros motivos	13
3.3. Ficha de dietas	5	5.6. Regulación horaria, horas extraordinarias y compensaciones	13
3.4. Codificación de proyectos	6	5.7. Permiso por maternidad / paternidad	14
3.5. Ficha de cambios y modificación presupuestaria	6	6. Políticas internas	15
3.6. Ficha de plan de inicio	6	6.1. Formación del personal DE	15
3.7. Convenio son socios locales	7	6.2. Igualdad de Oportunidades	15
3.8. Ficha de solicitud de transferencias	7	6.3. Manual de Acoso sexual y por razón de sexo	15
3.9. Informes intermedios y finales	7	6.4. Cláusula de confidencialidad	16
3.10. Respaldos de seguridad	8		
3.11. Fichas de relaciones interinstitucionales y actualización de contactos	8		
4. Plan de Estandarización	9		
4.1. Sistema de contabilidad	9		
4.2. Cajas pequeñas y/o anticipos para gastos	9		
4.3. Facturas	9		
4.4. Evaluación de control interno	10		

**SU
MA
RIO**

1. Introducción

1.1. Alcance de aplicación y objetivos del manual

El presente manual de Procedimientos para la planificación institucional a nivel técnico y financiero establece la metodología a seguir en la ejecución de los principales procesos relacionados con la gestión institucional, el mantenimiento de estándares de calidad y transparencia institucional.

En el manual se irán explicando los pasos y herramientas establecidas para cada caso.

Los objetivos que persiguen son los siguientes:

- Aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión Administrativa-Financiera.
- Homogeneizar y supervisar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Definir la responsabilidad de cada una de las sedes de PyD.
- Facilitar las labores de seguimiento, evaluación con el fin de medir los resultados de los procesos administrativos financieros vs impacto.
- Establecer mecanismos que garanticen la calidad del trabajo.
- Contar con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tanto a financiadores como socios locales, sociedad civil y organizaciones involucradas en los diferentes procesos.



Foto: Salvador Enrich

2. Canales de comunicación

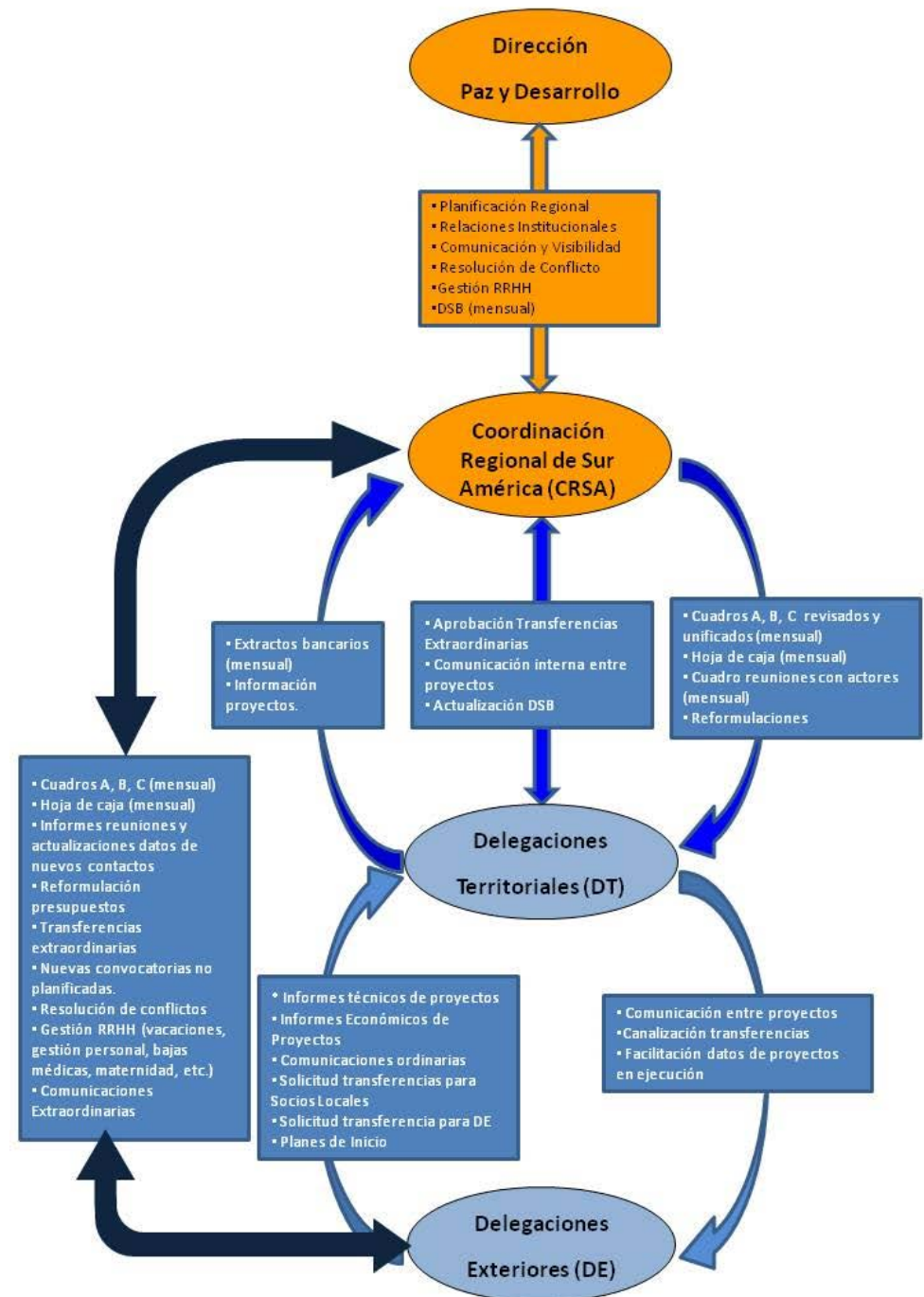
Los canales de comunicación, son la columna vertebral de toda organización, por esto establecer procedimientos claros que agilicen el trabajo es una tarea principal como institución y el cumplirlos tarea de las personas que forman parte de PyD

De cara a la eficacia del trabajo se proponen tres canales de comunicación, según la imagen.

Para una mejor comunicación y precisión del mensaje a ser recibido y transmitido, cada delegación usará los medios electrónicos como Skype y correo electrónico. (Anexo 1- ficha de contactos de cada delegación)

De ser estrictamente necesarios se utilizarán otros medios como la vía telefónica, siempre y cuando existan fondos disponibles en la sede, sin poner en riesgo el costo de comunicación interna con los diferentes socios locales.

3. Plan de seguimiento



Con el Plan de Seguimiento se propone responder eficientemente a los requerimientos marcados por la Normativa de diferentes financiadores y Paz y Desarrollo.

El plan de seguimiento se lo hará a través de las siguientes herramientas.

3.1. Fichas de perfil de proyecto

Cada año sobre el mes de septiembre se realizará la asignación de proyectos y financiadoras a las diferentes DE. En caso de que existan convocatorias extras que la DE tenga conocimiento, es necesario comunicar a la dirección de Cooperación Internacional la existencia de la convocatoria, así como presentar según el anexo 2 adjunto, la ficha de datos y el presupuesto de Pvd para la delegación.

Una vez presentado a la dirección de Cooperación Internacional se procederá a la denegación o aceptación, y en este caso a la formulación de la propuesta. A dicha propuesta se le asignara una DT para la revisión antes de su presentación y asignación de un código. En ningún caso la DE puede presentar ninguna propuesta sin el ok final (ver anexo 2 _ fichas para perfil de proyectos extras).

3.2. Fichas de control de presupuesto

Las fichas de control presupuestarios son la base para conocer el estado real de los proyectos, y planificar los gastos.

Estas fichas están conformadas la Hoja de caja deben ser remitidos a contabilidad y departamento técnico como fecha tope hasta 10 de cada mes para la revisión.

Hoja de Caja

La hoja de caja o de contabilidad reúne el detalle de las transferencias recibidas de los proyectos, así como la descripción de los gastos realizados con cargo a cada proyecto, sirve para el control de fondo disponible de la sede. Se remitirá a el 10 de cada mes como fecha tope (Anexo 6 hoja de caja).

Delegación:	<i>País</i>			Mes:	<i>Enero de 2011</i>	Moneda:	
Fecha	Proveedor	Concepto	Factura	Ingreso	Gasto	Saldo	Código Proy.
XXXX	XXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXXX		XXXX	XXXXXX	XXXX
31/01/2011	Saldo para el próximo mes .					XXXX	

3.3. Ficha de dietas

Con el fin de aplicar correctamente el valor de dietas, se solicita que el 29 de enero de cada año, se remita a la dirección de Cooperación Internacional la actualización de las dietas del personal tanto

expatriado como local (Anexo 7 ficha para actualización de dietas anual).

Descripción	Moneda local	Monto Euros
Desayuno	xxx	xxx
Almuerzo	xxx	xxx
Cena	xxx	xxx
Total	xxx	xxx

3.4. Codificación de proyectos

Cada proyecto deberá ser codificado con las iniciales de cada país, número de proyecto, financiador. Cada delegación deberá utilizar esta codificación cuando se refiera a los proyectos en mención, principalmente en el asunto de los correos electrónicos, Ejemplo: BO-29002-AACID

3.5. Ficha de cambios y modificación presupuestaria

Cuando la delegación Exterior requiera de la solicitud de reformulación o modificación presupuestaria, se deberán seguir los siguientes pasos:

- En primer lugar y antes de realizar el ajuste económico se enviará una solicitud a la DCI, con el fin de conocer los motivos, ver pertinencia y poder ofrecer a la DE datos actualizados

principalmente relacionados con saldo de PE que no se ha imputado, viajes internacionales o seguros médicos que no han sido gastados al 100%.

- Una vez aprobada la solicitud, la DE realizará el cambio en el presupuesto y se enviará a la DCI para su revisión.
- Tras la observación de continuas reformulaciones al largo de los proyectos, se solicita a la DE que, a no ser que ocurran situaciones que están fuera de nuestro alcance (situaciones políticas, naturales, etc.), no se van a permitir mas de 1 modificación por año y proyecto, recomendando que pasados seis meses de ejecución se realice un análisis presupuestario y se considere la pertinencia de solicitud (Anexo 8 ficha resumen para la solicitud de reformulaciones).
- Las modificaciones sustanciales que hubiera que realizar y que deberán estar perfectamente justificadas se realizarán en tiempo y forma según los requisitos de cada donante.

3.6. Ficha de plan de inicio

El plan de inicio, es obligatorio una vez aprobado un proyecto, el plan esta conformado por varios documentos que recogen cierta información necesaria para la ejecución del proyecto y deben ser realizados en su totalidad para la aprobación de los desembolsos.

Una vez aprobado el proyecto, y dependiendo de la fecha de inicio que nos da la financiera, procederemos a realizar el plan de inicio, conforme a los formatos establecido y se deberá entregar a la DT correspondiente 15 días antes de la fecha oficial de inicio del

proyecto para la tramitación de desembolsos (Anexo 9 carpeta de documentos para el plan de inicio).

Cada trimestre vencido de ejecución de un proyecto enviaremos a sede un cuadro de ejecución presupuestaria, SIN EL CUAL no realizaremos más pagos para la continuación del proyecto. Servirá simplemente para comprobar que estamos en plazos de gastos y posibles modificaciones.

Recuerden que las transferencias a terreno, especialmente las dirigidas a los socios locales, SOLO SE REALIZARÁN si ya cuenta con al menos el 80% justificado de la transferencia anterior.

3.7. Convenios con socios locales

Los convenios con los socios locales son de vital importancia una vez que se aprueba un proyecto. Éste nos marca los acuerdos y es nuestro respaldo legal. Cuando se presente el plan de inicio deberá enviarse escaneado y con firma en todas sus hojas, y hacer tres copias, una de ellas se envía a la DT correspondiente (Anexo 10 Modelos de convenios socios locales).

3.8. Ficha de solicitud de transferencias

La DE tiene la responsabilidad de prever las necesidades tanto del funcionamiento DE como de los socios locales, con el fin de

solicitar las transferencias con la suficiente antelación como para que exista liquidez hasta su recepción. La ficha de solicitud de transferencia debe remitirse a la DT Correspondiente (con copia a CDI) para autorizar luego de revisar la disponibilidad de bancos.

en el caso de que en el proyecto exista alguna dificultad o duda la DT confirmara con CDI la autorización de dicha transferencia. (Anexo 11 ficha de datos bancarios).

3.9. Informes intermedios y finales

Los informes intermedios y finales que requiere cada proyecto deben estar en sede en la mitad del tiempo indicado por cada donante, perfectamente justificado y habiendo atendido a los requisitos especificados en bases.

Eso significa, que, para un informe intermedio a los 6 meses de ejecución, que otorguen un plazo de un mes para presentar el intermedio, el informe debe estar completo en sede 15 días antes de la fecha de presentación. Si se tratase de un informe final, económico y técnico, que tenga dos meses para su presentación después de la fecha de finalización del proyecto, tendría que estar el informe completo en sede 1 mes antes de la finalización del plazo. Si fuese el plazo de 3 meses, 45 días antes. Si el plazo fuese de 6 meses, 3 meses antes en sede.

3.10. RespalDOS de seguridad

Con el fin de respaldar y mantener la información de cada DE, todos cada dos semanas cada DE deberá pasar el antivirus y realizar el respaldo de seguridad de las computadoras y enviar la información de la fecha de respaldo a CDI el 10 de cada mes. El no realizar esta acción supone que la información pueda estar en peligro, siendo la persona delegada la responsable y considerándose una falta grave (Anexo 12 ficha modelos para respaldo de computadoras).

3.11. Fichas de relaciones interinstitucionales y actualización de contactos

Las relaciones interinstitucionales son funciones que deben mantener las DE y las DT con el fin de tener una información clara sobre las reuniones a las que se ha asistido de manera mensual, con el fin de conocer el grado de visibilidad, participación etc. que la DE y la DT mantiene con otras instituciones, equipos técnicos de financieras y organizaciones aliadas, es necesario tener un registro sistematizado que nos de una visión clara.

Esta ficha no recoge las reuniones mantenidas con los socios locales dentro de una planificación de proyecto, si no todas



Foto: Salvador Enrich

aquellas externas a los proyectos en ejecución. Esta ficha se entrega a la DCI como fecha tope hasta 10 de cada mes para la revisión y conocer el grado de relaciones y participación de PyD (Anexo 13 modelo de fichas para sistematización de la información unificada).

4. Plan de estandarización

El plan de estandarización permite unificar criterios para un mejor control de los proyectos y procesos institucionales para cumplir con estándares de calidad y cumplimiento de metas y objetivos. A su vez mantiene la mirada de cumplir con las obligaciones estatales de cada país, y está enfocado en unificar criterios para un manejo coherente y hegemónico de la información.

Se proponen diferentes herramientas de estandarización:

4.1. Sistema de contabilidad

Los registros contables permiten controlar los movimientos económicos de la sede como institución, mediante:

Los Balances de Resultados y General, a través de:

La emisión de cheques

Cada proyecto contará con una cuenta corriente exclusiva, a su vez el cheque debe ser emitido a nombre del proveedor con cargo al proyecto en ejecución.

Comprobantes de egreso

Este registro se debe realizar en orden cronológico y firmado por el proveedor, ya que es constancia del pago realizado.

Comprobantes de ingreso

Si por uno u otro motivo las cuentas corrientes reciben algún ingreso fuera de las transferencias de pyd, se registra mediante el comprobante de ingreso, en el cual menciona el motivo del registro.

Diarios

Se registrarán mediante diarios todos los movimientos económicos de la institución.

4.2. Cajas pequeñas y/o anticipos para gastos

Los gastos menores en cuantía serán cubiertos mediante el fondo de caja pequeña, y se registrará mediante diario (Anexo 14 formato caja pequeña).

4.3. Facturas

Con la finalidad de unificar criterios se establece que todas las facturas de todos los proyectos deberán tener:

- sello del proyecto
- sello de cancelado/pagado
- sello de % imputado
- no tener tachones

- sean legibles antes de enviar a España
- las facturas enviadas deberán ser únicamente facturas compulsadas o notariadas.

4.4. Evaluación de control interno

Desde PyD se ha diseñado un formato de control interno y evaluación, este nos arroja información sobre el estado legal, financiero, el capital humano, etc., de la organización en cada país.

Esta evaluación es anual, y pretende garantizar los procedimientos, así como identificar debilidades y conocer el estado de cada delegación.

Esta evaluación será realizada anualmente por la DCI a cada delegación Exterior y Delegaciones territoriales

5. Contratación de personal

5.1. Selección TDR

Para la contratación de Personal, tanto delegaciones exterior como Territoriales deben realizar una solicitud a DCI exponiendo las



Foto: Josep Vecino

necesidades, demandas de contratación presupuesto disponible y perfil solicitado. Este personal deberá estar cualificado para las funciones a desarrollar y enmarcarse dentro de las líneas de trabajo de la organización. Una vez revisadas las demandas y disponibilidad presupuestaria conjuntamente con Recursos humanos se elaborarán unos Términos de Referencia para el puesto en los que quede claramente estipuladas las funciones y condiciones, y la selección se realizará mediante concurso de merecimientos.

Con el fin de unificar manuales los TDR deberán redactarse en el formato adjunto, se cuidará el lenguaje sexista y serán revisados por la CDI. Para la entrevista de selección será necesario rellenar una ficha de entrevista por cada persona entrevistada con preguntas enfocadas al perfil que se necesita, esta ficha será adaptada en función de la necesidad, pero manteniendo un formato unificado (ver anexo 15 modelo de TDR, anexo 16. Ficha de evaluación de entrevista de personal).

5.2. Contrataciones de personal

La contratación de personal se realizará de acuerdo a la legislación de cada país, siempre dentro de la legalidad. Es necesario que en cada contratación se analicen los tipos de contratos y las implicaciones legales que tienen con el fin de evitar problemas para la organización.

La contratación del personal debe realizarse con cargo a la

aprobación de proyectos con sus respectivos presupuestos, teniendo en cuenta el de finiquito y la respectiva indemnización y beneficios. Cada persona deberá estar imputada a un proyecto, en caso de no existir fondos habrá que tomar las medidas oportunas para el caso (anexo 17 modelos unificados de contratos)

Principalmente se barajan dos tipos de contrato:

- 1) contratación por servicios técnicos: (ver legislaciones) para productos concretos dentro de los proyectos;
- 2) contratación con relación de dependencia (ver legislaciones), ver las implicaciones, plazos, y costos una vez finalizada la relación. Para cualquier tipo de contratación, se deberán tener en cuenta los costos de finiquitos para presupuestarlo dentro de los proyecto y cumplir con la legalidad vigente.

En PyD se cuenta con medidas para la protección del empleo, favoreciendo la contratación indefinida en base a una plantilla permanente que garantice el cumplimiento de los niveles de calidad en la gestión de las acciones de Cooperación Internacional y Educación para el Desarrollo. De forma coyuntural, para la ejecución de proyectos concretos que se desarrollen en el corto plazo (menores a 1 año), Paz y Desarrollo podría contratar a personal específico por el período de ejecución del proyecto.

Garantizamos los niveles de igualdad de género establecidos para nuestra plantilla en un 50%, aplicando en la actualidad un porcentaje de 70% de mujeres y 30% de hombres, contemplando

en ocasiones especiales el teletrabajo para favorecer la conciliación familiar.

Se mantendrán criterios éticos en la selección y contratación de personal en base al respeto irrestricto al género, , creencias y procedencias, manteniendo unos niveles de control sobre ética en el trabajo que garantice un impecable comportamiento en la relación con las personas.

5.3. Regulación salarial

Dentro de cada Delegación se realizará un cuadro de rangos salariales para los diferentes puestos de trabajo. El salario del personal contratado es fijado y pagado bajo los estándares y de acuerdo a la moneda, con fecha 29/01 de cada año la delegación país deberá remitir la actualización del salario correspondiente.

5.4. Regulación de vacaciones

Todo personal de Pyd tiene derecho a vacaciones, las mismas están determinadas en los contratos de trabajo de cada una de las personas que laboran en PyD.

Como medida para mejorar las legislaciones de cada país, todo el personal contará con un periodo de 22 días laborables de vacaciones al año. La organización se reserva el derecho de asignar la mitad de las vacaciones en las fechas que estime oportunas.



Foto: Thomas Cristofolletti

Se podrán tomar mínimo de dos tandas y un máximo de cuatro tandas. Cada tanda no será inferior a 5 días laborables, ni superior a 30 días naturales. Las vacaciones no pueden estar unidas con días de asuntos propios.

Con el fin de garantizar el desempeño laboral y funcionamiento de la oficina, las vacaciones deberán estar planificadas de tal manera que siempre exista una persona responsable en las oficinas.

Cada Delegación deberá mandar el cuadro de vacaciones de todo su personal como fecha tope hasta el 30 de marzo de cada año a la DCI y aprobación de la dirección General.

Si el día señalado cae en festivo o sábado, pasa automáticamente al primer día laboral siguiente.

En caso de que las vacaciones solicitadas por el personal coincidan con fechas críticas de cierres, informes o eventos, la organización se reserva el derecho de poder modificar las fechas con el fin de garantizar los resultados.

Se estipula que una vez aprobadas las vacaciones y notificadas con fecha 14 /4 solo se admite 1 cambio en la planificación, a excepción de calamidad (Anexo 18 cuadro de vacaciones y personal).

En el caso de personal voluntario de larga temporada sus vacaciones serán de 30 días naturales. Tomará un máximo de tres tandas. Cada tanda no ser inferior a 7 días laborables

5.5. Ausencia por enfermedad y otros motivos

Cuando una persona se encuentre de baja médica lo comunicará el primer día de su reincorporación.

Toda ausencia por enfermedad debe ser reportada a responsable de RRHH. En caso de una ausencia mayor a 3 días se debe presentar el correspondiente certificado médico.

Toda ausencia por cualquier otro motivo que no fuere por enfermedad, deberá ser notificada por escrito directamente RRHH.

5.6. Regulación horaria, horas extraordinarias y compensaciones

La carga horaria establecida semanal es de 37 horas semanales.

Cuando una persona tenga que trabajar en horario continuado mañana y tarde, habrá de respetar una hora para comer a medio día.

Cada Delegación velará por el cumplimiento de las horas establecidas con el personal.

Teniendo en cuenta la especificidad de las tareas, se valorará cumplir con los horarios establecidos, sabiendo que:

- No se admitirán horas extraordinarias.
- No se admitirán horas trabajadas en días no laborables.
- Cuando se deban horas cada uno/a propondrá el empleo de las mismas (siempre en días laborables) y relacionando el trabajo a

realizar.

PyD no paga horas extraordinarias, sin embargo, pueden ser compensadas por tiempo libre en otros días, siempre y cuando se notifique y lo autorice anticipadamente a dirección.

Es política de PyD evitar la fatiga por el trabajo excesivo y se aceptará trabajar más del horario establecido solo bajo determinadas circunstancias, para efectos del cálculo se tomará en cuenta lo siguiente:

- Por 1 jornada completa de trabajo durante un fin de semana o descanso obligatorio, el trabajador tendrá derecho a recuperar los días previa planificación y de acuerdo a la carga de trabajo.
- Por 15 horas de trabajo acumuladas durante la semana laboral: 1 día.
- Cuando se acumulen 7 horas y media se podrá solicitar un día de compensación (con 48 horas de antelación), con un máximo de un día por mes. Los días de compensación no podrán unirse a vacaciones o asuntos propios.

5.7. Permiso por maternidad/ paternidad

El personal tiene derecho a permisos por maternidad o paternidad según sea el caso. Como política institucional el personal local tendrá los mismos derechos que el resto de personal de PyD ya



Foto: Thomas Cristofolletti

sea expatriado o en sede.

La duración del permiso de maternidad es de 16 semanas. Las primeras 6 deben ser obligatoriamente disfrutadas por la madre de forma interrumpida. El resto del periodo puede cederlo al padre o disfrutarlo de forma parcial.

El permiso de paternidad tiene una duración de 13 días más dos por nacimiento.

Existe un manual en el que se recogen los derechos laborales

en cuanto a permisos de maternidad y paternidad (Anexo 19 derechos por maternidad-paternidad) que deberá ser leído por cada trabajador/a como parte del proceso de sensibilización y transparencia de la organización.

6. Políticas internas

6.1. Formación del personal DE

La formación del personal en diferentes áreas relacionadas con las políticas institucionales es una de las prioridades de pyd , para tal efecto PyD colaborará de varias maneras:

- Dando facilidades al personal que requiera de entrenamiento en cuanto a la disposición horaria acordada y mediante una solicitud de entrenamiento que deberá ser discutida y aprobada (en caso de que se tome días/horas de trabajo) por la DCI y dirección General.
- En ciertas circunstancias PyD puede contribuir económicamente al entrenamiento profesional del personal si este tiene una relación directa con el trabajo que está desarrollando, siempre y cuando conste en presupuesto de la DE. El personal puede ser requerido a devolver parte de los costos incurridos, en caso de que renuncie dentro del siguiente año, o a su vez si decide renunciar por uno

u otro motivo deberá devolver a Paz y Desarrollo el costo total del valor que se haya incurrido hasta el momento de tomar la decisión de renunciar. El personal debe tener esto claro antes de empezar el curso de entrenamiento. En caso de que se contribuya económicamente el personal deberá firmar un contrato con la institución (Anexo 20 contrato formación).

- Formación interna y sensibilización sobre actualización de herramientas y mecanismos internos de gestión: se realizará anualmente coincidiendo con la planificación anual institucional.
- Sensibilización y socialización sobre acoso sexual y acoso por razón de sexo al personal con el fin de identificar y conocer los protocolos institucionales para su identificación y denuncia.

6.2. Igualdad de oportunidades

La política de PyD es que todo/a empleado/a debe tener igualdad de oportunidades. Cualquier empleado/a que discrimine en contra de otro miembro del personal, será entrevistado /a y evaluado/a por parte de un/a responsable de acuerdo al protocolo interno de acoso sexual o por razón de sexo siguiendo los procesos formales o informales estipulados.

6.3. Protocolo de acoso sexual y por razón de sexo

PyD no tolerará ningún tipo de acoso (sexual, racial, etc.), o por razón de sexo y buscará asegurar que el ambiente de trabajo sea agradable para todos/as. Cualquier queja de esta índole se considera falta grave y debe ser dirigida a la persona delegada tanto en las oficinas exteriores como a la persona destinada en la organización en la sede central y transmitida a la DCI a quien se podrá solicitar el apoyo necesario.

Todo el personal se compromete a firmar el código de Acoso sexual y/o por razón de sexo, si que esto sea motivo de ninguna represalia.

Cada persona que se contrate deberá firmar este código en el que se explicita normas claras y sanciones.

6.4. Cláusula de confidencialidad

Todo el personal que ingresa a prestar sus servicios deberá firmar el documento de cláusula de confidencialidad, el no hacerlo se considera falta grave con el objetivo de garantizar el cumplimiento de normas y procedimientos internos de la organización, así como mantener el posicionamiento institucional y la imagen de la organización.

Cada DE será responsable de que los/as trabajadores empleados la firmen, esta debe ser remitida (escaneada) a la dirección (Anexo 21 cláusula de confidencialidad).

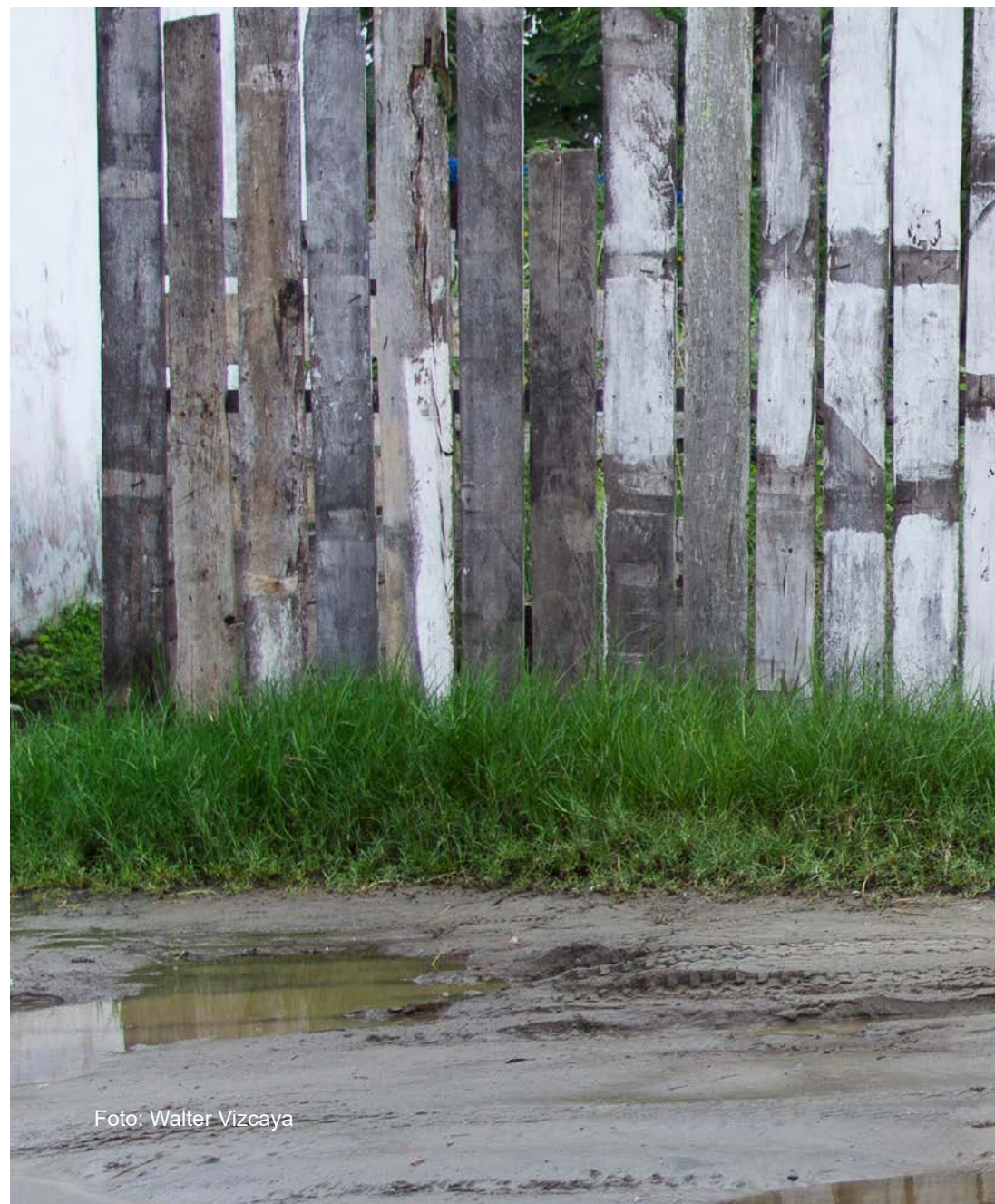


Foto: Walter Vizcaya

