

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,

UNAN-MANAGUA

PROCOMIN



**Tesis de maestría para optar al título de máster en administración
funcional de empresas.**

Tema:

Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de
compassion international inc. para una correcta gestión administrativa
durante el período 2019-2020

Autora:

Yamileth del Carmen Morales Cortez

Asesor metodológico:

MSC. Francisco Javier Talavera

Tutor: MSC. Elvin Aráuz Arancivia

Managua-nicaragua, abril, 2020

Tema:

**Evaluación de los manuales administrativos y de
procedimientos de Compassion International inc. para una
correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020**

i. Dedicatoria

A Dios: Por haber provisto los recursos necesarios para lograr una meta tan importante en mi desarrollo profesional.

A mi esposo: Por haberme acompañado en esta meta, animándome cada día para completarla con éxito.

A mi hijo: Por motivarme cada día a concluir con éxito esta Maestría

A Compassion: por la oportunidad de ser el objeto de estudio de esta tesis.

ii. Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios, por darme la sabiduría necesaria para concluir con éxito el plan de estudio de esta maestría.

A la Universidad Autónoma de Nicaragua por permitir impulsar este tipo de maestría a través de Procomin.

A Procomin por incluir en su desarrollo de profesionales la maestría de administración funcional de empresa y habernos provisto de los mejores profesionales que aportaron su conocimiento y motivación para que fuésemos una diferencia entre los profesionales que existen en este mercado competitivo.

Agradezco a mi tutor por guiarme en este proceso tan importante, con muchos retos, pero gracias por sacar tiempo para culminar con éxito esta tesis.

iii. Carta aval del tutor



CARTA AVAL

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97, 20 inciso a y b y 101 del Reglamento de Sistema de Estudios de Posgrados y Educación Continua SEPEC – Managua, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria N° 21-2011, del 07 de octubre 2011. Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion International Inc. para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020”** Realizada por la licenciada. **Yamileth del Carmen Morales Cortez**, como requisito para optar al título de **Máster en Administración Funcional de Empresas”** cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de la tesis de la licenciada **Yamileth del Carmen Morales Cortez**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el Tribunal Examinador. El trabajo de la Lic. Morales, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de la administración y procedimientos.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los quince días del mes de enero del año dos mil veinte.

MSc. Elvin Emileth Arauz Arancivia

Tutor,

iv. Resumen

El propósito de este trabajo de investigación consiste en la **Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion International inc. para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020**, el cual permitirá un mejor desempeño de los colaboradores.

Este trabajo investigativo tiene incidencia directa en los colaboradores ya que el mismo ayudará a que se logren los objetivos de la organización, al mismo tiempo dará tranquilidad a los colaboradores en cuanto al desempeño de sus funciones, realizando estas de manera consistente y confiable.

Para realizar esta investigación se emplearon técnicas de investigación, se realizó una investigación cualitativa, mediante los instrumentos conocidos como entrevistas, encuesta, grupo focal, cuestionario y guía de verificación que ayudará al fortalecimiento de la estructura organizacional que define la esencia de las actividades y directrices básicas para el organismo.

El método utilizado en esta investigación es cualitativo y se basa en tres objetivos específicos que consiste en aplicar un diagnóstico a los manuales administrativos y de procedimientos en compassion international, realizar un análisis del funcionamiento de la estructura organizacional y actualizar los manuales Administrativos y de Procedimientos para aplicarse a partir del 2020.

Estos tres objetivos ayudarán a valorar la necesidad de actualización constante a los manuales del organismo, ya que esto nos permite mantener informados a los colaboradores y estos a su vez puedan realizar su trabajo con tranquilidad, seguridad y eficiencia, lo cual maximizará los recursos de la organización.

v. Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Carta Aval del Tutor.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Capítulo I	
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Antecedentes teórico.....	3
1.1.2. Antecedentes de campo.....	4
1.2. Justificación.....	7
1.3. Planteamiento del problema.....	9
1.4. Formulación del problema.....	11
Capítulo II	
2 Objetivo.....	12
2.1 Objetivo general.....	12
2.2. Objetivos específicos	12
Capítulo III.	
3 Marco teórico.....	13
3.1.Perfilde la entidad.....	13
3.1.1. Origen.....	13
3.1.2. Presentación.....	14
3.1.3. Misión.....	16
3.1.4. Visión.....	16
3.1.5 Valores	16
3.1.6 Principios de liderazgo.....	17
3.1.7 Comportamientos culturales.....	20
3.1.8 Estructura organizacional.....	23
3.1.9 Organigrama.....	24
3.2. Generalidades de la administración funcional de empresas.....	39
3.2.1. Conceptos de administración	39
3.2.2. Características de la administración.....	39
3.2.3. Origen de la administración.....	40
3.2.4. Funciones de la gerencia.....	42
3.2.5. Teoría organizacional en acción.....	43
3.2.6. Las aptitudes gerenciales.....	43
3.2.7. El rol de la dirección estratégica en el diseño organizacional.....	44
3.3. Concepto.....	46
3.3.1. Manuales administrativos y de procedimiento.....	46
3.3.2. Objetivo.....	46
3.3.3. Importancia	47
3.3.4 Como se clasifican.....	49
3.3.5. Manual administrativo.....	50
3.3.6. Manual de procedimientos.....	51
3.3.7. Estructura organizacional.....	51
3.3.8. ¿Qué esperan las personas de la organización?.....	52

3.3.9. Modelos de organización.....	53
3.3.9.1. Estructura simple.....	53
3.3.9.2. burocracia.....	54
3.3.9.3. Estructura matricial.....	55
3.3.10. Tamaño y ciclo de vida.....	56
3.3.11. proceso de elaboración.....	56
3.4. Funcionamiento de la estructura organizacional.....	57
3.4.1. Compartir información de forma vertical.....	57
3.4.2. Referencia jerárquica.....	58
3.4.3. Reglas y planes.....	58
3.4.4. compartir informacion de forma horizontal.....	59
3.4.5. Sistemas d informacion.....	59
3.4.6, Relaciones de subordinación.....	59
3.4.7. Tipos de culturas y perfiles organizacionales.....	60
3.4.7.1. Sistema 1 autoritario coercitivo.....	60
3.4.7.2. Sistema 2. autoritario benevolente.....	61
3.4.7.3. Sistema 3. consultivo.....	62
3.4.7.4. Sistema 4. participativo.....	62
Capítulo IV	
Preguntas directrices.....	64
Capítulo V.	
Operacionalización de variables.....	65
Capítulo VI	
Diseño metodológico.....	69
6.1. Enfoque de la investigación.....	69
6.2. Universo y muestra.....	69
6.3. Métodos y técnicas.....	69
6.4. Técnicas de evaluación.....	70
6.5. instrumentos de análisis.....	70
Capítulo VII	
Análisis de Resultados.....	71
7.1. Diagnóstico.....	71
7.1.1. Presentación de la muestra.....	71
7.1.2. Importancia de los manuales para el personal de compassion.....	73
7.1.3. Conocimiento del personal de la actualización de manuales.....	74
7.1.4. Dificultad paa el desarrollo de las funciones del personal.....	74
7.1.5. Debilidades de los manuales actuales.....	75
7.1.6. Repercusión a la gerencia por no tener manuales actualizados.....	76
7.2. Evaluación de la estructura organizacional.....	77
7.2.1. compromiso de los colaboradores don el ministerio.....	77
7.2.2. Funcionamiento de la estructura organizacional.....	78
7.2.3. Comprobación de la estructura organizacional.....	79
7.2.4. conocimiento de los colaboradores del funcionamiento del organismo.....	80
7.2.5. el compromiso lleva al éxito.....	81

7.2.6. independencia de responsabilidades.....	81
7.2.7. Responsables de la actualización de los manuales.....	82
7.3. Actualización del manual administrativo y de funciones.....	83
7.3.1. un compromiso a largo plazo.....	83
7.3.2. Mejoras a los manuales.....	84
7.3.3. Propuesta de manuales.....	85
7.3.3.1. Manual de procedimiento operativos de soporte al negocio.....	85
7.3.3.1. 1. introducción.....	85
7.3.3.1.2. alcance.....	85
7.3.3.1.3. Descripción de los procesos.....	85
7.3.3.1.4. Desembolsos.....	86
7.3.3.1.4.1. Procedimiento de compra.....	87
7.3.3.1.4.2. Solicitud de cotización de bienes y servicios.....	87
7.3.3.1.5. procedimiento tarjeta walmart.....	90
7.3.3.1.6. Protocolo de visitas y horario de atención.....	95
7.3.3.2. Manual de procedimientos de soporte al programa.....	98
7.3.3.2.1. Especialidades de soporte al programa.....	98
7.3.3.2.2. Supervivencia y niñez temprana.....	98
7.3.3.2.2.1. procedimiento para apertura de una intervención de supervivencia en una FCP.....	99
7.3.3.2.2.2. Procedimiento para completar informacion de nueva intervención de supervivencia.....	101
7.3.3.2.2.3. Ingreso de beneficiarios para supervivencia y niñez temprana.....	102
7.3.3.2.2.4. Criterios de salida a beneficiarios de supervivencia y niñez temprana.....	104
7.3.3.2.2.5. Procedimientos en casos de salidas de beneficiarios.....	105
7.3.3.2.3. Salud.....	108
7.3.3.2.3.1. Compassion funds.....	108
7.3.3.2.3.2. Reimbursable (MED – TFI).....	121
7.3.3.2.4. Protección del niño.....	123
7.3.3.2.4.1. Procedimiento de fondo de intervención para niños altamente vulnerables (HVC - NAV).....	126
7.3.3.2.5. Intervenciones complementarias.....	137
7.3.3.2.6. Estrategia de la juventud.....	143
7.3.3.3. Procedimientos de entrenamiento.....	150
7.3.3.3.1. Criterios para selección de monitores.....	150
7.3.3.3.2. Proceso para la selección de monitores.....	150
7.3.3.3.3. Proceso de entrega de entrenamientos con los monitores.....	151
7.3.3.3.4. Requerimiento de asistencia y apoyo por parte de los monitores.....	153
7.3.3.3.5. Rotación de monitores.....	153
7.3.3.3.6. Agenda de certificación a monitores.....	154
7.3.3.3.7 Procedimiento administrativo.....	154
7.3.3.4. Manual de procedimientos de sociedad.....	156
7.3.3.4.1. Facilitadores en el campo.....	156

7.3.3.4.1.1. Proceso de reportes/aspectos tecnológicos.....	156
7.3.3.4.1.2. Proceso de reembolsos.....	157
7.3.3.4.1.3. Rol de la ICP.....	157
7.3.3.4.1.4. Rol del facilitador.....	157
7.3.3.4.2. Adelanto de gastos.....	158
7.3.3.4.3. Rendiciones de cuentas.....	158
7.3.3.4.4. Los permisos y subsidios.....	159
7.3.3.4.5. Espacios en la oficina nacional.....	160
7.3.3.4.6. Reembolsos médicos.....	160
7.3.3.4.7. Church facing team (cft) proceso de comunicación.....	160
7.3.3.4.7.1. Estructuras.....	160
7.3.3.4.7.2. Funciones del CFT.....	161
7.3.3.4.7.3. Principios que guían la interacción y comunicación.....	163
7.3.3.4.7.4. Procesos de comunicación.....	165
7.3.3.4.7.5. El calendario de reuniones del CFT nacional.....	168
7.3.3.5. Manual de administración y finanzas para las iglesias socias implementadoras.....	169
7.3.3.5.1. Introducción.....	169
7.3.3.5.2. Fundamentos.....	170
7.3.3.5.3. Conceptos básicos.....	170
7.3.3.5.4. La contabilidad de la FCP.....	171
7.3.3.5.5. Proceso de planificación anual.....	172
7.3.3.5.6. Reportes financieros.....	173
7.3.3.5.7. Administración del Presupuesto.....	174
7.3.3.5.8. Administración de gastos.....	175
7.3.3.5.9. Proceso de cotización.....	177
7.3.3.5.10. Proceso de búsqueda del proveedor y cotización de bienes y servicios.....	177
7.3.3.5.11. Proceso de selección de proveedores.....	178
7.3.3.5.12. Proceso de requisición o solicitud del gasto.....	178
7.3.3.5.13. Proceso de desembolso y compra.....	179
7.3.3.5.14. Otros gastos o egresos.....	179
7.3.3.5.15. Procedimiento para solicitar CCT (Certificado de Crédito Tributario).....	181
7.3.3.5.16. bancos.....	182
7.3.3.5.17. caja chica.....	183
7.3.3.5.18. Mobiliarios y equipos.....	184
7.3.3.5.19. Procedimiento uso de tarjeta de débito.....	185
7.3.3.5.20. FastTrack.....	187
7.3.3.5.21. protocolo de envío y revisión de reportes financieros de proyectos en sociedad.....	194
7.3.3.5.22. auditoria.....	202
Capítulo VIII	
Conclusiones.....	203
Capítulo IX	
Recomendaciones.....	205

Capítulo X	
Bibliografía.....	206
Capítulo XI	
Anexos.....	209

Índice de Anexos

Anexo 1 Encuesta.....	210
Anexo 2 Entrevista.....	213
Anexo 3 Guía de verificación.....	216
Anexo 4 Cuestionario.....	217
Anexo 5 Investigación de grupo focal.....	218
Anexo 6 Mapa de socios globales.....	220
Anexo 7 Descripción del proceso de compra.....	221
Anexo 8 Limite de aprobación.....	224
Anexo 9 Acuerdo de Sociedad.....	225
Anexo 10 formato de fondo médico.....	235
Anexo 11 Formato de solicitud de tarjet de spermrado.....	236
Anexo 12 Formato de diseño de tarjeta de supermercado.....	237
Anexo 13 Formato de monto mínimo de tarjetas existentes de supermercado	238
Anexo 14 Formato de monto mínimo tarjetas nuevas de supermercado.....	238
Anexo 15 Criterios de probabilidad de pobreza (ppi).....	239
Anexo 16 Remisión de reportes financieros y valoración.....	245
Anexo 17 evaluación del reporte financiero.....	246

I. Introducción

Compassion International Inc., organismo sin fines de lucro dedicado a ayudar a los niños y jóvenes en su desarrollo integral y logren ser adultos responsables, realizados y cristianos, este organismo cuenta con manuales incompletos que dificulta la gestión administrativa, en el presente trabajo investigativo se elaborará propuesta de manual administrativo y de procedimientos para que guie de manera ordenada y precisa a los usuarios en todo este proceso de gestión.

Para conocer la problemática que está impidiendo tener manuales actualizados se realizará un diagnóstico y estudio del funcionamiento de la estructura organizacional para luego hacer una propuesta de los mismos, también es necesario reconocer que el proceso de actualización debe ser permanente, para que el organismo pueda alcanzar un desarrollo integral en su estructura y funcionamiento, para minimizar la pérdida tiempo y esfuerzo, construyendo la viabilidad que requiere un proceso de cambio constante.

La utilización de manuales de procedimientos se ha ido incrementando cada vez más en las organizaciones, debido a los beneficios que se obtienen con su implementación, ya que una buena guía produce resultados eficaces que permiten tomar decisiones sólidas y crear nuevos métodos de trabajo que aumentan la eficiencia de las operaciones y del personal de la organización.

El marco de las exigencias de la sociedad que demanda la actualización permanente que produzca cambios relevantes, significativos y trascendentes se propone la presente investigación como una alternativa que pueda contribuir al mejoramiento del proceso de mejora continua que llevará al éxito de su misión y visión.

Esta investigación está conformada por once capítulos los cuales se indican a continuación:

Capítulo I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, la justificación, el planteamiento y formulación del problema. capítulo II. Exhibe tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la

tesis. Capítulo III. marco teórico donde se detalla una breve descripción de la organización y toda la teoría relacionada con la misma. capítulo IV. preguntas directrices, nos presentan una serie de preguntas conforme a la problemática planteada. capítulo V. Operacionalización de variables, donde se muestran las variables de la investigación de Compassion international inc., organismo sin fines de lucro, en el capítulo VI. Presenta el Diseño metodológico, es ahí donde puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación. Capítulo VII. Se presenta el análisis de resultados. Según el planteamiento del problema de Compassion international inc. Capítulo VIII. Conclusiones, puntualiza a los objetivos específicos. Capítulo IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se presenta una serie de recomendaciones. Capítulo X. Bibliografía, presenta las diferentes fuentes, tanto de los libros consultados como apoyo, así como de internet y por último capítulo XI. Se presentan los Anexos.

1.1. Antecedentes del problema

Para tener una visión más amplia, así como información suficiente para la presente investigación, se procedió a buscar información relacionada con manuales Administrativos y procedimientos los que son escasos a nivel de maestría, sin embargo, se procedió a investigar este importante tema para las empresas, ya que el mismo es vital en el desarrollo de sus funciones, así como para la toma de decisiones y el control efectivo que maximicen la rentabilidad de esta.

1.1.1. Antecedentes teóricos

Compassion International cuenta con manuales para toda contingencia, sin embargo, éstos están disgregados y algunos son obsoletos, lo cual confunde a los usuarios al no saber dónde buscar la información, a la vez hace que los procesos sean más lentos y se cometan muchos errores, anteriormente existía un manual de políticas y procedimientos por departamento que ayudaban a seguir las políticas más importantes.

Estos manuales en su mayoría estaban en inglés y sufrían constantes cambios, hemos visto que el no tener claro los procedimientos puede dificultar la manera correcta de realizar las tareas de los colaboradores.

A medida que ha crecido la organización las operaciones se han vuelto complejas, por lo que se hace necesario tener bien definidos los procesos para evitar errores u omisiones que afecten su correcto funcionamiento.

Compassion International inició sus labores en 2002 y ha sido de mucha bendición para más de 65,000 niños en extrema pobreza, durante este tiempo ha cumplido con su Misión, es de vital importancia que continúe su correcto funcionamiento para seguir ayudando a los niños en extrema pobreza, para ello debe tener una buena gestión administrativa que ayude a tener procesos claros que ayuden a los usuarios a seguirlos correctamente, de esta manera evitará se vea afectado como otros organismos sin fines de lucro.

En el 2010 Carlos Núñez Téllez presentó Una guía básica de los Organismos sin fines de lucro, esto visto desde el aspecto Jurídico que ayuda mucho a comprender la naturaleza y leyes que lo regulan, sin embargo, hay que analizar los aspectos generales y cambios sufridos desde esa fecha, vale la pena revisar esta guía y tomar las leyes que aún están en vigencia.

1.1.2. Antecedentes de campo

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2016) una Organización No Gubernamental (ONG) es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. El término ONG surge en las Carta de las Naciones Unidas como “organizaciones cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”. Se consideran independientes de las instituciones y poderes públicos y llevan a cabo servicios humanitarios con claros objetivos de beneficio social.

Existen muchos ONGs con diferentes fines algunos tan antiguo como la Cruz Roja, aunque propiamente no es un ONG pues es consecuencia de convenios internacionales. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se generó un Orden Mundial en el cual se creó la conciencia de la cooperación y la integración entre los países. No había ni vencedores ni vencidos pues toda la sociedad era víctima de la violencia generada en las guerras, ante este reto surgieron desconfianzas entre la Unión Soviética y Estados Unidos pues ambos luchaban por extender su ideología. Era un momento histórico en el que se vivía mucha tensión pues en cualquier momento se podía desatar una guerra de magnitudes catastróficas.

Por otro lado, comenzaba la industrialización la cual se convertía en un hito crucial; mejoraba notablemente la calidad de vida de los habitantes de los países desarrollados, pero no sucedía lo mismo con los países que estaban en vías de desarrollo en los cuales cada vez existía más pobreza extrema. (Blog de la Facultad de Ciencias de la Salud, 2019).

Son muchos los organismos que existen en nuestro país que están ayudando a nuestra sociedad dentro de los cuales está compassion international, la cual tuvo su origen en Korea del Sur en 1952 cuando después de la guerra muchos niños huérfano estaban en las calles muriendo de hambre y frío y un Americano evangélico llamado Everett Swanson vio la tragedia que la guerra había ocasionado a los huérfanos de Korea del Sur, a su regreso Swanson pidió a sus amigos en Norte América y comenzó a llevar ayuda a esos huérfanos, entonces Compassion surgió para hablar por los que no tienen voz para hablar por ellos mismos.

No existen muchas tesis referidas a evaluación de manuales administrativos a nivel de maestría o superior. Se han escrito manuales Administrativos y de procedimientos tales como el “Manual de procesos y procedimientos del Hospital Universitario del Caribe en su tomo I, escrito por Luis Orlando Ortiz Ibáñez para dar mayor prioridad a los procesos de Gestión de Calidad, al fortalecimiento del sistema de Control interno, y en cada una de las áreas de sus Unidades funcionales, ha trazado metas que alineen sus objetivos con la plataforma estratégica.

Como resultado se ha decidido diseñar unas herramientas de gestión que como componente transversal faciliten a todos los miembros de la Institución información clara precisa y sencilla sobre el soporte de sus actividades y responsabilidades.

Así mismo se han elaborado otras Monografías como “Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB”, escrita por Juri Pilar Castillo Alvarado y Mery López de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Lara de Venezuela.

Otras como “Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización” por la Ing. María Eugenia Vivanco Vergara, Estudiantes de Maestría. Universidad Internacional SEK. República del Ecuador, la cual menciona que en la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente

por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

También menciona que es una recopilación de información basados en el control interno y los manuales de procedimiento como herramienta de este, los cuales darían una visión general de la importancia de estas dos herramientas, posibilitan el encuentro de la base teórica del control interno y los manuales de procedimiento. Se ofrece, además, una guía de los eslabones que tiene un manual óptimo y cómo se compactan estas dos teorías, al ser el control interno base fundamental para desarrollar un manual de procedimientos en una entidad.

Todos estos manuales fueron creados con fines específicos y para ayudar a la gestión Administrativa de las empresas mencionadas, pero no se encuentran muchos libros con estos temas por lo que muchas veces dificulta la investigación, ya que la mayoría de las tesis están a nivel de licenciatura y no de Maestría.

1.2. Justificación

Esta investigación surge de la necesidad de revisar y evaluar los manuales existentes en Compassion International, los cuales están desactualizados y no se ajusta a las necesidades existentes.

El documento final será de utilidad para la administración de compassion international y su implementación es de carácter urgente ya que los existentes causan confusión a sus usuarios.

El proceso de elaboración de este manual sirve de guía para preparar otros manuales que se agruparán en un solo documento.

La información recopilada será de utilidad para los profesionales, estudiantes y usuarios de la información referida a los manuales de procedimiento.

Compassion International cuenta con manuales para toda contingencia, sin embargo éstos están disgregados y en algunos son obsoletos, lo cual confunde a los usuarios a la vez se ha convertido en un Organización Transnacional y al igual que la sociedad ha evolucionado y creado nuevas formas de trabajo para ser más eficiente, al ser numerosas las ONG en el mundo con diferentes finalidades y dedicados resolver diferentes problemáticas de la sociedad y del mundo, es necesario que los organismos sean respetados por ellos mismos al estar ajustados a las leyes y normas de cada país, ya que muchos han surgido con fines lucrativos e inescrupulosos disfrazando un beneficio social para enriquecerse a título personal. En términos generales, las acciones de los organismos deben estar dirigidas a la defensa y protección dentro de las siguientes temáticas: Comunidades aborígenes, su identidad cultural, derechos, necesidades y lugar en la sociedad, Sectores sociales y minorías desprotegidas, marginadas y vulnerables, sobre todo aquellas vinculadas a la infancia y a ciertas enfermedades (SIDA), Comunidades en períodos de guerra o catástrofe, Patrimonio natural y cultural de la humanidad, Especies biológicas (fauna y flora) en peligro de extinción, El ambiente en general frente a la contaminación y sus efectos.

Si bien las ONG cumplen en varios casos adecuadamente sus intenciones, no debe olvidarse que uno de los roles fundamentales del estado y parte de su razón de ser, es justamente hacerse cargo en forma responsable, de los problemas sociales y del patrimonio cultural y natural de la comunidad a la que sirve. Esta función indelegable debe ser enfáticamente recordada y exigida por la ciudadanía a través de todas las vías de participación disponibles, con la creación de los Manuales Administrativos y de Procedimientos queremos ayudar a los usuarios a hacer bien su trabajo de manera que se realice el trabajo con integridad y sirva de guía a los usuarios quienes encontrarán una guía práctica, creíble y amigable para realizar su trabajo.

1.3. Planteamiento del problema

Síntoma: Compassion International presenta debilidades en la aplicación de políticas y procedimientos; de igual manera, existe confusión en el desarrollo de las funciones del personal, a la vez se presentan debilidades en la aplicación de políticas y procedimientos que pueden ocasionar multas o sanciones de parte del gobierno.

El uso de manuales administrativos y de procedimientos desactualizados impiden su buena gestión administrativa, haciendo que ésta pierda oportunidad de hacer su trabajo con mayor Eficiencia.

Causa: El principal factor que ha conllevado presentar problemas en el desarrollo de la función es el constante cambio en las políticas y procedimientos por parte del organismo a nivel internacional, lo cual conlleva a realizar una revisión detallada para garantizar que se esté cumpliendo con las leyes locales.

Pronóstico: De continuar con la aplicación de estos manuales, se puede llegar a tener sanciones por parte de los entes gubernamentales por incumplimiento de las políticas actuales; a la vez, puede ser objeto de llamados de atención en el momento de realización de auditorías, a tal punto que puede ocasionar el cierre del organismo, dejando de beneficiar a los más vulnerables de nuestro país.

Control del pronóstico: Es necesario actualizar y ajustar los manuales, así como sus políticas y procedimientos de acuerdo a las necesidades de la organización para evitar confusión en las funciones. Y a la vez para mejorar la función Administrativa, entonces es necesario tener procesos claros y bien definidos y Compassion International quiere ser parte de una buena gestión, actualmente esta gestión está confundiendo a los usuarios.

Los Organismos sin fines de lucro son reguladas por el gobierno, donde se deben cumplir con las leyes regulatorias de los mismos, es de vital importancia que cumplan con todos los requerimientos para que el beneficio social que persiguen brindar a la sociedad llegue de manera directa y transparente, por esa razón, compassion international debe ser un organismo modelo en nicaragua y debe actualizar sus manuales

para que los empleados cumplan con las políticas y procedimientos de manera eficiente y el gobierno continúe brindando el apoyo que hasta el momento le ha dado.

1.4. Formulación del problema

Pregunta toral:

¿Cómo la utilización de Manuales administrativos y de procedimientos actualizados impacta en la gestión administrativa de Compassion International Inc. durante el periodo 2019-2020?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Evaluar los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion International Inc. Para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Aplicar un diagnóstico a los manuales administrativos y de procedimientos en Compassion International.

2.2.2. Realizar un análisis del funcionamiento de la estructura organizacional de Compassion Internacional.

2.2.3. Actualizar los manuales administrativos y de procedimientos de compasión International para aplicarse a partir del 2020.

III. Marco teórico

3.1. Perfil de la entidad

3.1.1. Origen

Compassion International es un organismo sin fines de lucro dedicado al desarrollo integral de los niños para que lleguen a ser adultos responsables, realizados y cristianos, el trabajo de Compassion en Nicaragua Inició el 1 de marzo de 2002. En abril, se realizó la primera visita al sitio y se eligieron cuatro iglesias. El programa de apadrinamiento de niños inició el 1 de mayo de 2002. En junio, se registraron los primeros 150 niños. Trabajando con 31 denominaciones, entre ellas están: las Asambleas de Dios, Iglesia de Dios, Nazarenos, Bautistas y Centro Americana.

Para la apertura de los proyectos se encontraron algunos desafíos únicos entre los cuales están:

1. En las iglesias en pobreza extrema, hay un bajo nivel académico de voluntarios de la iglesia e instalaciones deficientes.
2. Cambio constante de manuales.
3. Altos costos operativos para llegar a las zonas más pobres.
4. Una denominación tiene una alta presencia en el país y el manual limita a solo el 25% de la asociación con ellos.
5. Otras ONG patrocinadora está en nuestra área de crecimiento.

3.1.2. Presentación

Compassion International Inc, es un Organismo No Gubernamental dedicado al desarrollo integral de la niñez en Nicaragua su Oficina principal está en Estados Unidos de Norte América, compassion International cumple su misión de desarrollo integral de la niñez al ser un defensor de los niños se caracteriza tanto en quiénes son así como el cumplimiento de la misión.

Un defensor es aquel que habla y apoya los derechos y las necesidades de otro que no puede ser incapaz de hacerlo por ellos mismo. Porque Dios ama a los niños y a los pobres en abandono, compasión es un apasionado de los niños, especialmente de aquellos que viven en la pobreza y no puede hablar en su nombre. El mandato viene de la Escritura:

" Abre tu boca por el mudo en el juicio de todos los desvalidos. Abre tu boca, juzga con justicia, Y defiende la causa del pobre y del menesteroso."

Proverbios 31: 8-9

El trabajo de Compassion se hace estableciendo sociedad con las iglesias evangélicas las cuales pertenecen a una determinada denominación, el programa está compuesto por cuatro resultados que se pretende alcanzar a lo largo de la vida del beneficiario en el programa:

1. Espiritual
2. Física
3. Cognitiva
4. Socio emocional

En el área espiritual el beneficiario aprende a demostrar compromiso con el señorío de Cristo, en el área física se les enseña a escoger buenas prácticas de salud y a estar físicamente saludable, en el área cognitiva se les enseña que exhiba motivación y habilidades para ser económicamente autosuficiente y en el área socioemocional aprende a interactuar con otras personas de una manera saludable y compasiva.

Se considera e implementar un programa que sea apropiado (en edad) para el desarrollo de cada etapa en la vida de un niño. Para Compassion, un programa apropiado según edad equivale a un programa de alto impacto: un programa que capture la atención del niño los mantenga comprometidos, incentive el desarrollo integral y el aprendizaje en todas las áreas de holismo, promueva la obtención eventual de los resultados: formar al niño para que tenga éxito en el futuro.

En Nicaragua se hace referencia a estas etapas de desarrollo en la vida de un niño como:

1. Supervivencia. 0-1 años
2. Niñez temprana 1-5 años
3. Niñez 6-11 años
4. Juventud 12-18 años
- 5.

Compassion tiene presencia en 28 países de cuatro continentes:

America Central, America del norte, y caribe.	America del sur	Africa	Asia
Nicaragua	Bolivia	Burkina Faso	Bangladesh
El Salvador	Brazil	Ethiopia	East Indonesia
Guatemala	Colombia	Ghana	Indonesia
Honduras	Ecuador	Kenya	Philippines
Mexico	Peru	Malawi	Sri Lanka
Haiti		Rwanda	Thailand
Republic Dominicana		Tanzania	Myanmar
		Togo	
		Uganda	

A la vez cuenta con 14 socios globales:

Australia	Italia	Nueva Zelanda	Irlanda
Canadá	España	Países Nórdicos	Estados Unidos
Francia	Corea del Sur	Suiza	
Alemania	Países bajos	Reino unido	

A lo largo de los años, Compassion ha compartido su visión con personas de países que expresaron un gran deseo de acompañar y asociarse en el programa de desarrollo infantil a través del patrocinio. En la actualidad, Compassion sirve a más de dos millones de niños empobrecidos a través del apoyo solidario de redes de socios fuertes con oficinas centrales en esos países. Ver anexo

3.1.3.Misión

Liberar a los niños de la pobreza en el nombre de Jesús.

3.1.4.Visión

“Como resultado de nuestro Ministerio con los niños en pobreza, Compassion será reconocida por la iglesia mundial como la autoridad líder para el desarrollo integral del niño y será el ejemplo de excelencia en el patrocinio a los niños”.

3.1.5.Valores

Compassion es una organización Cristo céntrica comprometida con la iglesia. Así, nosotros valoramos:

Integridad: La integridad cristiana está alineando nuestros pensamientos, motivaciones, actitudes y acciones con los principios éticos que se encuentran en la Palabra de Dios. Tanto en nuestras vidas personales como en nuestro ministerio, lo que creemos, lo que decimos y lo que hacemos debe ser coherente, congruente, confiable y transparente.

Excelencia: La excelencia está haciendo las cosas a la manera de Dios, consistentemente haciendo todo lo que estamos llamados a hacer con una calidad sobresaliente. Hacemos lo correcto, de la manera correcta todo el tiempo.

Mayordomía: El ministerio de Compasión pertenece a los niños, a nuestros Socios en la Iglesia Implementadora, a nuestros patrocinadores y donantes, a nuestros Socios de la Iglesia de Apoyo y finalmente a Dios. Por lo tanto, protegemos, desarrollamos y desplegamos todos nuestros recursos (personas, tiempo, dinero, conocimiento, reputación y materiales) con gran cuidado y sabiduría.

Dignidad: cada persona es creada a la imagen de Dios y tiene la semejanza de Dios. Jesús trató a todos con respeto y voluntariamente dio su vida por la redención de todas las personas. Por lo tanto, todas las personas son dignas de nuestro respeto y amor. Anhelamos ser más como nuestro Salvador Jesucristo, Tanto en nuestra forma de ser como en lo que hacemos.

3.1.6.Principios de liderazgo

Las personas que trabajan en el Ministerio han sido llamados como mayordomos. Se comprometen con los siguientes principios a un nivel cada día más profundo:

- 1) **Demostrar carácter cristiano**—Nos comprometemos a buscar activamente el rostro de Dios y hacer Su voluntad, demostrando que Dios ha cambiado y sigue cambiando nuestro carácter.

Revístanse de afecto entrañable y de bondad, humildad, amabilidad y paciencia.
Colosenses 3:12b (NVI).

- 2) **Amar a nuestra propia familia**— Protegemos y amamos a nuestra familia y nos dedicamos a ella, siendo ésta nuestra prioridad más alta después de nuestra relación con Dios.

Por mi parte, mi familia y yo serviremos al SEÑOR.
Josué 24:15b (NVI).

- 3) **Comprometernos con una iglesia local**—Nos comprometemos activamente a una congregación local de creyentes y nos sometemos a las bendiciones y correcciones que la iglesia local nos ofrece.
No dejemos de congregarnos...
Hebreos 10:25(NVI)
- 4) **Vivir con integridad**—Nos comprometemos a demostrar armonía, confiabilidad y honestidad en todos los aspectos de nuestras vidas, buscando vivir por encima del reproche y ganarnos la confianza de otros.
Les ruego que vivan de una manera digna del llamamiento que han recibido.
Efesios 4:1b (NVI).
- 5) **Ser un ejemplo de líderes con corazón de siervo**—Servimos a otros, especialmente a aquellos bajo nuestro liderazgo, sabiendo que nuestros colegas de trabajo son nuestros compañeros en el Reino de Dios.
Porque ni aun el Hijo del hombre vino para le sirvan, sino para servir...Marcos 10:45 (NVI).
- 6) **Escuchar con humildad**—Buscamos información que viene como respuesta a nuestras acciones y aceptamos instrucciones por parte de otros, sabiendo que Dios es el que forja y moldea nuestro carácter.
Escuche esto el sabio, y aumente su saber...
Proverbios 1:5 (NVI).
- 7) **Dirigir con valentía**—Dirigimos a nuestro equipo con valentía a través de los retos presentes y futuros, haciendo todo aquello que es moralmente correcto y estratégicamente efectivo, pidiéndole a Dios discernimiento, fortaleza y valentía.
¡Sé fuerte y valiente!
Josué 1:9 a (NVI).

- 8) **Inspirar pasión por el ministerio**—Desarrollamos nuestra visión y nuestra estrategia para Compassion basándonos en nuestra intensa pasión por su ministerio, y animamos a otros a nuestro alrededor a compartir en nuestra pasión.

Su palabra en mi interior se vuelve un fuego ardiente...

Jeremías 20:9b (NVI).

- 9) **Mostrar excelencia en las comunicaciones**—Reconocemos que el liderazgo consiste en influenciar a otros y nos comprometemos a influenciar a otros efectivamente a través de la excelencia en nuestras habilidades para comunicarnos tanto personal como públicamente.

Y si la trompeta no da un toque claro, ¿quién se va a preparar para la batalla?

1 corintios 14:8 (NVI).

- 10) **Equipar a nuestro personal**—Equipamos a aquellos bajo nuestro liderazgo para maximizar sus talentos y habilidades para que puedan ser usados dentro del ministerio de Compasión y en el Reino de Dios.

A fin de capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio...

Efesios 4:12 (NVI).

- 11) **Anhelamos la excelencia**—No comprometemos a vivir una vida de excelencia para poder llevar a cabo el ministerio de Compassion en una forma que glorifique a Dios.

Trabajen de buena gana, como para el Señor...

Colosenses 3:23 (NVI).

- 12) **Practicar disciplinas personales**—Nos comprometemos al constante crecimiento personal por medio de una vida balanceada por disciplinas que desarrollan cada área de nuestras vidas, ya sean nuestras relaciones, nuestro cuerpo, nuestra mente, nuestras emociones y nuestro espíritu.

Si el hacha pierde su filo ... hay que golpear con más fuerza... Eclesiastés

10:10.

3.1.7. Comportamientos culturales:

Compassion tiene cinco Comportamientos culturales que les piden a todos los empleados que adopten para ayudar a construir una cultura deseada. Practicar estos comportamientos los unos con los otros, los equipan para hacer la obra de Dios de una manera que la construya en cada uno de ellos.

Todos los empleados tienen una meta de Comportamientos culturales como parte de su Proceso de desarrollo del desempeño (PDP). Los gerentes y empleados trabajan juntos para identificar las prioridades para esta meta. Estas prioridades son acciones específicas que usted llevará a la práctica y hará crecer en los Comportamientos culturales como parte de su viaje para llegar a ser más como Cristo:

1. Estamos aquí por una razón - la misión

Cuando Jesús aviva la compasión en nuestro corazón, compartimos Su amor a través de la acción. Por lo tanto, nos comprometemos periódicamente en actividades compasivas que nos ayudan a entregarle a Él nuestros corazones. Deseamos tener un corazón como Jesús—uno que rompa la situación de los niños en pobreza y desee verlos alcanzar su pleno potencial en Jesús. Es por eso por lo que, tomamos en serio las consecuencias y resultados porque las vidas de los chicos están en riesgo. Somos apasionados por nuestra causa. Por lo tanto, nos enfocamos en lo que más importa, dispuestos a sacrificarnos por el bien de todos (por ejemplo: eliminar el trabajo que no es una prioridad para el tiempo y temporada dados o derivar recursos hacia dónde más se necesiten). Ya que estamos enfocados y nos hacemos responsables de las consecuencias y resultados de la misión, no permitimos que las agendas personales impulsen las corporativas.

2. Tomamos en serio el crecimiento personal - el nuestro y el de los demás

Adoptamos una mentalidad de crecimiento porque estamos comprometidos con el aprendizaje permanente para poder agregar a nuestra fe: virtud, conocimiento, dominio

propio, paciencia, piedad, afecto mutuo y amor. Porque al crecer en estas cualidades, florecemos en las formas que Jesús enseñó. Personificamos la humildad que reconoce que no lo sabemos todo y extendemos la gracia los unos a los otros porque nuestro corazón es una obra en progreso. Nos lideramos a nosotros mismos y a los demás con valentía, usando nuestras fortalezas y haciendo frente a nuestros defectos en formas saludables. Creamos planes de crecimientos orientados a una meta que podemos medir. Buscamos retroalimentación de confianza para evaluar cómo lo estamos haciendo y pedimos ayuda a otros en el camino, porque sabemos que no podemos hacer esto solos. También entendemos la importancia de proporcionar energía de desarrollo a aquellos en quienes Dios nos está llamando a construir. Abrazamos el proceso de transformación y nos comprometemos a permitir que Jesús influya en nuestro pensamiento, sentimientos, comportamientos y deseos.

3. 100% el uno para el otro

Buscamos crecer en nuestros corazones de manera que estemos confiados y seguros en Jesús. Hacerlo así significa que constantemente buscamos lo mejor en y para los demás versus ser críticos en espíritu. Vemos a Jesús en los demás y los consideramos mejor que nosotros mismos. Buscamos las maneras de animarnos unos a los otros, especialmente cuando enfrentamos grandes cambios y retos. Participamos en debates, desacuerdos y conflictos sanos. Reconocemos que todos piensan en forma diferente, así que debemos ser buenos en conversaciones cruciales. Remamos ferozmente en la misma dirección, manteniendo nuestros corazones blandos para nuestra misión y uno para el otro. Esto permite que cada uno de nosotros emplee cero esfuerzos en cuidar nuestro mejor interés individual de manera que podamos, en cambio, invertir en la mentalidad de “nuestro ministerio”. Estamos el uno para el otro cuando estamos juntos y cuando estamos lejos, lo que significa que protegemos las reputaciones de los otros. Y porque esto es cierto, nunca perdemos tiempo preocupándonos acerca de cómo otros nos están representando cuando no estamos presentes.

4. Somos cuidadosos con nuestras palabras

Reconocemos el poder que tienen las palabras, tanto escritas como habladas. Por consiguiente, escuchamos para entender atentamente a otros primero, al escuchar “qué” están diciendo ellos y cómo se sienten. Luego, reflexionamos sobre lo que han dicho antes de responder. Hacemos esto porque no deseamos que palabras corruptas salgan de nuestras bocas. Más bien, deseamos que nuestras palabras (incluyendo nuestros correos electrónicos) siempre sean amables y sazonadas con sal, no insípidas. Y no somos chismosos, nunca. En cambio, promovemos un diálogo abierto incluso con temas de mucho interés, cargados emocionalmente y arriesgados, pero lo hacemos así de manera que nos acerque en lugar de separarnos. Porque realmente nos preocupamos el uno por el otro, nosotros nos esforzamos por decir lo correcto, en el momento correcto, en la forma correcta (incluyendo tener en cuenta los “mensajes” que envían nuestras acciones no verbales) de manera que no podamos solamente conectarnos con los demás, sino también animarlos y apoyarlos. No hay necesidad, ni tolerancia, de la proverbial “reunión después de la reunión”. Si tenemos comentarios constructivos, se los ofrecemos a aquellos que tienen el poder de hacer algo al respecto. Actuamos con humildad, sin autopromoción, nunca haciendo mal uso de nuestra posición o poder y podemos contar el uno con el otro para decir la verdad. Y aunque la verdad algunas veces duela, nunca la usamos para dañar a otros.

5. Invitamos a otros a ser parte

Somos una organización orientada hacia las relaciones. Nosotros nos vinculamos, construimos y creamos como un equipo. Hacerlo requiere que escojamos la conexión real con los demás, que no tengamos miedo de ser transparentes y apropiadamente vulnerables unos con otros, ya sea con los miembros de nuestro equipo, subordinados directos, administradores o colegas de otros equipos. Somos constantes en nuestras relaciones - lo que significa que otros no tienen que adivinar quién aparecerá día tras día o reunión tras reunión.

Estamos seguros en nuestra identidad y conectados emocionalmente con los demás en formas que estimulan la confianza. Proporcionamos un ambiente seguro para los demás para que también nos inviten a ser parte de ellos. Ya que trabajamos intencionalmente

juntos, cuando enfrentamos desafíos y oportunidades por igual, nuestro instinto es traer a otros para una conversación oportuna como el camino al éxito, en lugar de dejarlos fuera. Dependemos unos de los otros para tener el mejor interés en mente de unos a otros y nunca retener información importante. También nos apoyamos en las fortalezas y capacidad de dar unos a los otros para recibir el trabajo hecho. Funcionamos como un “cuerpo” (Rom. 12). Como resultado, nos acercamos y crecemos más fuertes juntos.

3.1.8.Estructura organizacional

Para hablar de Estructura organizacional, debemos conocer algunos conceptos, que giran alrededor del mismo, una de ellas es” organización”, según lo define Chiavenato (2000) como:

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella, una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente y
3. Desean obtener un objetivo común (p.7)

A su vez, Richard L (2010) define organización y dice que “son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.” (p.11). Cuando existe un objetivo común el trabajo se realiza de manera armoniosa y colaborativa, la estructura organizacional habla de la organización, Robbins (2009) afirma:

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (p.519)

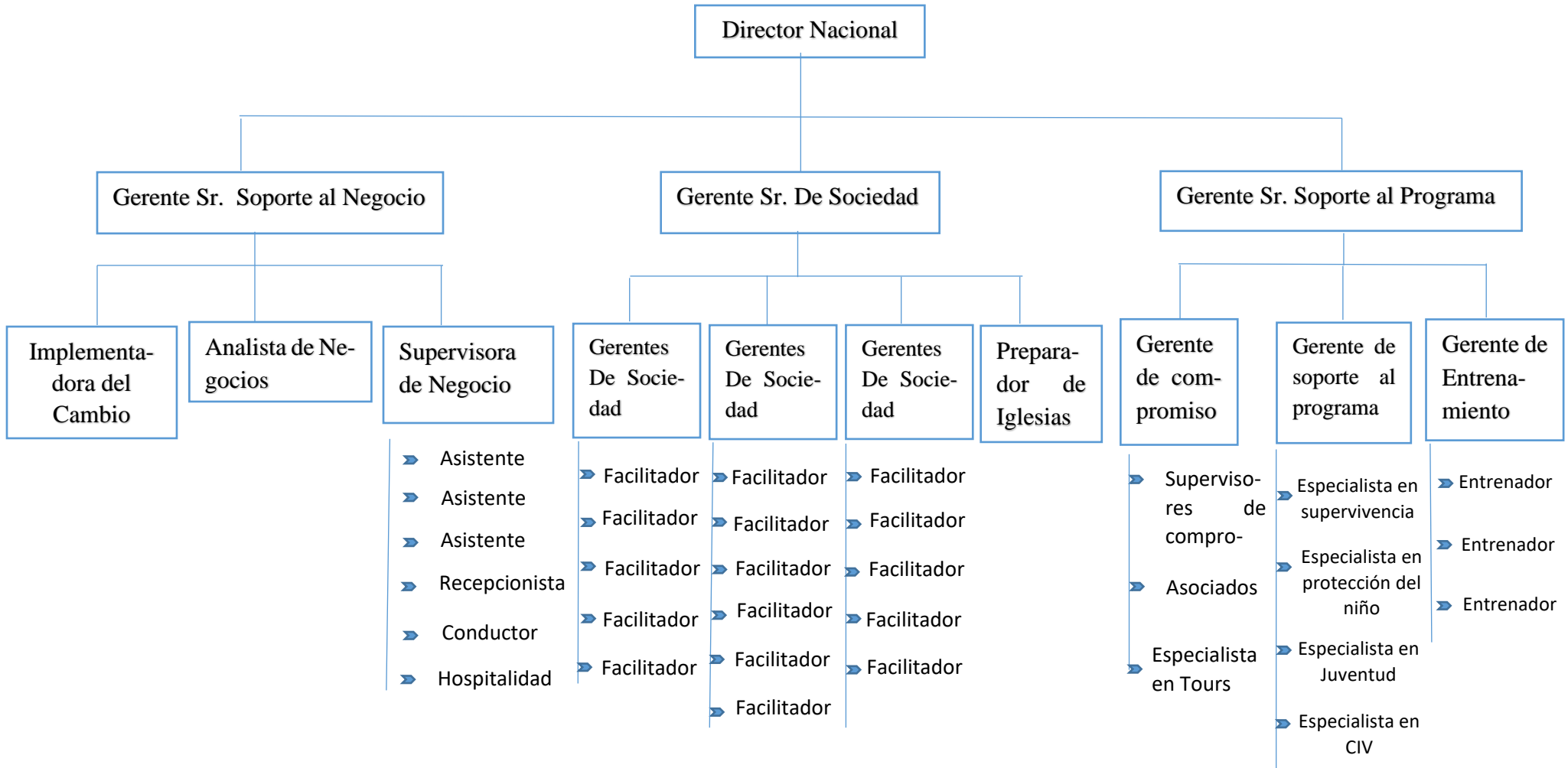
Según Richard L. (2010) Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical.⁴ El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario. (p.90).

3.1.9. Organigrama

En Compassion Intenational, el organigrama está conformado por la Dirección Nacional y tres Departamentos, los que tienen a cargo a diferentes posiciones para llevar la parte Administrativa y operativa del Organismo, este se refleja a continuación:



Richard L. (2010) afirma que:

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

El concepto de un organigrama, en el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién, tiene siglos.⁵ Por ejemplo, en las iglesias del medioevo en España se pueden encontrar diagramas que describen la jerarquía de la iglesia de aquella época. Sin embargo, el uso del organigrama para las empresas parte principalmente de la Revolución Industrial.

conforme el trabajo se tornó cada vez más complejo y se requerían mayores cantidades de trabajadores para realizarlo, hubo una apremiante necesidad de desarrollar formas para el manejo y el control de las organizaciones. Un ejemplo de ello es el crecimiento del servicio ferroviario. Luego de un choque de dos trenes de pasajeros en Massachusetts en 1841, el público exigió un mejor control de las operaciones. (p.90)

Las funciones principales de cada de cada departamento y posición se detallan a continuación:

Director nacional:

El Director Nacional en la máxima autoridad y representante legal, supervisa directamente a las tres gerencias.

El Director Nacional es responsable del cumplimiento de la misión de Compassion International a través de cinco roles diferentes dentro de su país denominadas área geográfica. Sus funciones son: representante externo de Compassion, líder externo para su país, liderazgo de programas estratégicos, colaboración de marketing y responsabilidad para comprender y utilizar los servicios de apoyo adecuados necesarios para cumplir con la misión de Compassion. Esa persona proporciona un liderazgo espiritual general al convertir la estrategia en efectividad del programa, respaldar los esfuerzos de mercadeo y tener la máxima responsabilidad por el desempeño y la integridad del país.

Departamento de sociedad

Este departamento trabaja directamente con las iglesias socias, el es que establece la relación directa con ellas, construye la visión y capacidades locales para que el ministerio sea efectivo para los niños y la juventud. Colabora con el director nacional y se asegura que sea alineada y adecuada a las capacidades de cara a la iglesia, el equipo de este departamento está basada en el campo y la relación se establece con las visitas que se hacen a cada iglesia socio.

Gerente Sr. de sociedad

Supervisa el departamento de sociedades. Este gerente superior es un miembro del equipo de Liderazgo de Administración Nacional y provee liderazgo para todo el trabajo directo con las iglesias locales y la geografía de Oficina Nacional, ya que trabaja para construir la visión y capacidad de las iglesias locales para ministrar efectivamente a niños y jóvenes.

El titular colabora con el Director Nacional y los gerentes pares la alineación y asegurar la capacidad adecuada para apoyar a los equipos que atienden directamente la iglesia. Juega un papel de liderazgo en la toma de decisiones nacionales relacionadas con el diseño y la implementación del Proceso Central de Administración de la Sociedad, la estrategia de Sociedad y Crecimiento hacia programas de alta calidad.

Gerentes de sociedades

Este gerente lidera un equipo de asociación (Facilitadores) que sirven a los socios de la iglesia mediante el fortalecimiento de la apropiación local, el desarrollo de la capacidad y de los recursos de los socios de la iglesia para ministrar a los niños y jóvenes en su propio contexto.

Este es el enlace principal de Compassion con los socios de la iglesia, y es responsable del proceso central de gestión de la sociedad, resultados de la iglesia y los recursos necesarios para fortalecer a los socios de la iglesia y la meta compartida de proteger a los niños de la pobreza en nombre de Jesús.

Facilitadores

Los facilitadores son los encargados de llevar una relación con la iglesia, estos ven las capacidades y los recursos con los que cuenta la iglesia local. Este profesional de nivel de entrada ayuda interactuando con la iglesia local para la construcción de capacidad y los recursos de sus socios locales de la iglesia para ministrar a los niños y jóvenes en su propio contexto.

Este facilitador es responsable de apoyar las relaciones con socios de iglesia de una manera que fomenta el respeto mutuo, confianza y servicio que construye el ministerio de la iglesia. En este nivel el titular todavía puede aprender y ayudar con problemas moderadamente complejos o proyectos para su ubicación asignada y en general trabaja bajo la dirección de su supervisor o facilitador con más experiencia o como un miembro del equipo de mayor proyecto.

Especialista en preparación de sociedad

Este especialista de Preparación de Sociedad es responsable de la identificación, selección y preparación del socio, según lo define el proceso de sociedad. El especialista desarrolla aún más oportunidades a través de la creación de las redes con iglesias evangélicas locales a través de denominaciones, la colaboración con facilitadores asociados en las áreas de operaciones existentes, y al representar a Compassion en un nivel profesional, el titular generalmente forja asociaciones de gran impacto con iglesias,

cultiva la visión para la sociedad, y prepara a las iglesias locales para establecer una relación con Compassion.

Departamento de soporte al programa

Este departamento brinda apoyo al departamento de sociedad en todos los programas que sirven de apoyo al ministerio.

Gerente Sr. de Soporte al programa

En este puesto supervisa el departamento del soporte al programa, dirige gerentes y profesionales subordinados que consultan, desarrollan e implementan programas e intervenciones de desarrollo infantil de manera independiente. A menudo responsable del área o región, administra el personal profesional asignado y alinea todas las iniciativas con la Teoría de Cambio de Compassion y la teoría de la acción. El líder se asegura de que el desarrollo holístico del niño se considere en todas las iniciativas.

El gerente apoya el desarrollo y la aplicación de las teorías locales de acción en apoyo de la teoría global del marco de cambio. En las Oficinas Nacionales, también dirige las funciones de Servicio a Patrocinadores y Donantes, Tours y Visitas, y Entrenamiento del Programa. El propósito principal de esta posición es administrar completamente a través de gerentes subalternos y / o de personal profesional Senior. Esta responsabilidad incluye la contratación, disciplina y terminación, así como, entrenamiento, administración de desempeño, asignación, y aprobación de trabajo para satisfacer objetivos generales y estrategias de departamento.

Este puesto tiene a su cargo a 3 gerentes, los cuales son: Gerente de Compromiso del Donante, Gerente de Soporte al Programa y Gerente de Entrenamiento al Programa.

Gerente de compromiso del donante

Gerente de Compromiso del Donante es la encargada de supervisar la correspondencia y las actualizaciones. Este líder provee administración y supervisión a un equipo de profesionales y personal de apoyo en una amplia división del ministerio de Compasión, desempeñando diversas funciones como, pero no limitado producción, patrocinador y experiencia del donante (desde contenido escrito / visual a tours y visitas), Y garantía de calidad.

El objetivo principal de esta posición es proporcionar una gestión completa y diaria para el personal profesional asignado. Esta responsabilidad incluye la contratación, disciplina y terminación, así como, entrenamiento, gestión del desempeño, asignación, comprobación y aprobación del trabajo para satisfacer los objetivos del departamento.

Trabaja para retener y fortalecer el compromiso del patrocinador, brinda apoyo continuo y colaboración con el equipo de la Sociedad para incrementar el impacto de los servicios de Participación de los Patrocinadores a las ICP.

Este puesto tiene a su cargo a 4 personas: 2 supervisores SDS y 2 Especialistas de Tours y Visitas.

Supervisores SDS

Los supervisores de SDS, son los encargados de la correspondencia, la comunicación del patrocinador con el niño, las actualizaciones, revisan la información del programa de los niños y cuotas, y los reportes de emergencia

Los supervisores SDS tienen de 3 a 5 personas a su cargo a los cuales se les llama Asociados SDS.

Asociados SDS

Actualizan la información del niño, revisan la información del programa del niño, la correspondencia y la comunicación del patrocinador con el niño. Este asociado de nivel básico ayuda con los procesos y actividades cotidianas para dar servicio a la conexión patrocinador-donante. Específicamente, el asociado de servicios al patrocinador y

donante ayuda en el proceso de patrocinio infantil, supervivencia infantil, juventud y otros recursos de comunicación del programa de campo.

Ayuda a coordinar la recolección de recursos de comunicación del socio de la iglesia.

Sigue los cronogramas de producción con los plazos y actúa sobre la retroalimentación sobre la calidad de la información recibida. Apoya a varios empleados de la oficina de campo para procesar la información relacionada con la comercialización o las relaciones externas.

Genera, organiza, registra y rastrea información de la unidad de niño, madre-hijo y estudiante y documentos de correspondencia. Ayuda a monitorear la calidad de los documentos y los ingresa en la base de datos para su despacho

Produce información electrónica para niños introduciendo datos de niños y patrocinios en la base de datos y produciendo informes de bases de datos y manteniendo archivos informáticos. También revisa, aprueba o rechaza la información recibida.

Especialistas de tours y visitas

Los especialistas de tour y visitas proporcionan a los visitantes de compassion una oportunidad de experimentar el trabajo de Compassion en el campo a través de la reunión con niños y estudiantes patrocinados, de visitar proyectos asistidos por Compassion y de conocer al personal de campo de compassion, lo que proporciona a los visitantes la exposición y oportunidades de aprendizaje para educarlos sobre la respuesta de la pobreza, influir en su perspectiva intercultural y motivarlos hacia la defensa de los niños.

Este especialista desempeña un papel de apoyo en la responsabilidad compartida entre GME, GP y GPA para tours y visitas exitosos. Este especialista ayuda a coordinar con el equipo de sociedad, facilitando a los socios de la iglesia y a otros para planificar la logística, reservar alojamiento, organizar el transporte, traductores, compra de regalos y programar las actividades y las visitas a los hogares. A través de la responsabilidad compartida, los viajes serán bien ejecutados y evaluados. Todo debe realizarse con parámetros presupuestarios específicos. En este nivel el titular todavía puede estar

aprendiendo y ayudando con tours y visitas y generalmente trabaja bajo la guía de su supervisor o un especialista más experimentado o como un miembro del equipo en proyectos más grandes.

Gerente de soporte al programa

El Gerente de Soporte al Programa supervisa 4 especialistas, estrategia juventud, protección al niño, programa de supervivencia e intervenciones complementarias

Especialista de la juventud

El especialista de la juventud está a cargo de la estrategia de la juventud, es responsable de la implementación efectiva de la estrategia de desarrollo de la juventud (EDJ) en el centro de desarrollo Integral (CDI) acordada en sociedad con compassion y para tal efecto deberá

Asesorar a los tutores de 12+ en la conformación de los grupos de conexión Juvenil de apoyo (GCJA) así como la coordinación y el proceso de Tutoría/Mentoría que brindarán los tutores de 12+ con los Líderes de los GCJA, servir de guía a los tutores de 15+ en la implementación de la malla curricular y temas modulares que incluye la EDJ para los grupos de esa edad cognitiva.

Especialista de protección del niño

Este especialista de carrera asegura que los planes adecuados de protección de la niñez son claramente comprendidos por los interesados apropiados. Este titular facilita la respuesta apropiada, la presentación de informes y la gestión de todos los casos de protección infantil desde el descubrimiento inicial hasta su finalización. Además, ofrece consultas y apoyo a todas las partes interesadas con respecto a las prácticas eficaces de protección de la infancia. El trabajo puede tener un impacto directo en más de una oficina de campo. Este especialista puede entrenar y supervisar el trabajo de otros especialistas.

Especialista de supervivencia

El especialista de supervivencia es el encargado del programa de bebés y madres embarazadas a la vez apoya todo lo relacionado con salud. El programa de supervivencia del niño es la primera fase del modelo de desarrollo integral del niño y joven. Las intervenciones de supervivencia de Compassion reducen la mortalidad que hay entre madres, recién nacidos y lactantes en todo el mundo, proporcionando intervenciones esenciales para ayudar a los niños a llegar a su primer cumpleaños.

Especialista de intervenciones complementarias

El rol del especialista en CIV proveerá experiencia referente a la implementación de las intervenciones que es un programa complementario no cubierto por el programa de patrocinio.

Dependiendo del staff, estas intervenciones pueden ser agua potable, infraestructura, respuesta a desastre, generación de ingresos, educación a padres y actividades similares, este rol colaborará con otros especialistas en dependencia de los socios, encargándose del diseño, entrega, monitoreo y reportes finales de las intervenciones.

Gerente de entrenamiento del programa

El gerente de entrenamiento del programa supervisa el entrenamiento a iglesias. Este gerente gestiona y supervisa al equipo de capacitación del programa. Responsable de priorizar el trabajo del equipo, manejando la escalada de asuntos al liderazgo superior y resolución de problemas.

El líder implementa modelos, herramientas y capacitación para impulsar el desempeño y la estrategia de la sociedad. Consulta con la gerencia del programa para identificar necesidades y desarrollar soluciones. El tiempo puede dividirse entre las responsabilidades de gestión gerencial y funcionales.

El objetivo principal de esta posición es proporcionar una gestión gerencial completa y diaria para el personal profesional asignado. Esta responsabilidad incluye la contratación, disciplina y terminación, así como, entrenamiento, gestión del desempeño, asignación, comprobación y aprobación del trabajo para satisfacer los objetivos del departamento. El titular garantizará el cumplimiento de las responsabilidades del departamento basado en la supervisión de la alta dirección, siguiendo las prácticas establecidas, la estrategia organizacional, las directrices del departamento y dentro del presupuesto aprobado.

Formaliza e implementa comunidades locales de aprendizaje prácticoo para identificar recursos y necesidades compartida, así como implementar soluciones de aprendizaje más efectivas en el área de interés del desarrollo infantil.

Este gerente tiene a 3 personas a su cargo los cuales son los entrenadores del programa.

Entrenadores del Programa

Son los que ejecutan los entrenamientos y todo lo relacionado a la capacitación para los proyectos. Este capacitador profesional consulta con gerentes y líderes senior para mejorar el apoyo al programa de creación de capacidad y la asociación que conduzca al diseño de procesos de aprendizaje efectivos, contextualizar el contenido y ofrecer eventos de aprendizaje en vivo. Además, este titular puede seleccionar, supervisar y evaluar proveedores de capacitación para proporcionar, desarrollar y / o brindar intervenciones de capacitación. En este nivel profesional, el titular generalmente lleva a cabo proyectos de aprendizaje del programa de forma independiente o participa como líder de equipo para iniciativas importantes y complejas, a menudo en toda la región geográfica asignada. Independientemente lleva a cabo un ciclo de aprendizaje completo, que incluye análisis de necesidades, diseño y desarrollo, implementación y evaluación. Él o ella puede entrenar y supervisar el trabajo de otros entrenadores del programa.

Departamento de soporte al negocio

Este departamento se encarga de la administración de fondos y apoyo a toda la oficina tanto los departamentos de sociedad y soporte al programa como a las posiciones funcionales.

Gerente Sr. de soporte al negocio

La Gerente senior de soporte al negocio, tiene la función de supervisar todo el departamento, dirige un equipo de gerentes y profesionales para realizar y coordinar diversos trabajos que pueden incluir operaciones, finanzas, procesamiento de información, administración de proyectos, inteligencia de negocios, administración de cambios o similares, generalmente apoya a una organización más grande tal como país u operaciones regionales.

El propósito principal de esta posición es proporcionar la gerencia completa a través de gerentes subalternos y/o de personal profesional senior mayor. Esta responsabilidad incluye la contratación, disciplina y terminación, así como, coaching, administración de desempeño, asignación, chequeo y aprobación de trabajo para satisfacer objetivos generales y estrategias de departamento. El titular garantizará la terminación de las responsabilidades del departamento, recurriendo a los recursos disponibles para alcanzar los objetivos del departamento, trabajando dentro del presupuesto aprobado.

De la misma manera proporciona liderazgo, planificación y consulta a subordinados, ejecutivos y gerentes colegas en el alineamiento exitoso de los recursos del departamento asignado para asegurar el logro de las prioridades e iniciativas operacionales, dentro de las estrategias organizacionales para asegurar que el propósito del departamento se cumpla.

Especialista de implementación al cambio

Esta posición implementa los cambios que se dan en la organización es la voz para el equipo de liderazgo, implementa herramientas como sea necesario, trabajando con la audiencia impactada, ayuda a integrar esos cambios a los proyectos apropiados,

este especialista interactúa con niveles medios para mantener la efectividad del cambio, manteniendo un liderazgo apropiado.

Especialista en monitoreo y evaluación

Brinda información oportuna para toma de decisiones. Este especialista intermedio provee monitoreo y evaluación a los datos de la sociedad y del programa para realizar análisis, identificar tendencias, formular informes y hacer recomendaciones basadas en los hallazgos. El especialista proporciona conocimientos generales sobre la medición y el análisis de las actividades y productos del programa, así como sobre las evaluaciones de las necesidades básicas. En este nivel de carrera, el titular apoya el diseño del programa local, realizando de manera independiente en cuestiones moderadamente complejas.

El Analista del Negocio

Este analista de carrera evalúa las operaciones actuales o propuestas y desarrolla, rastrea, documenta, recomienda y / o analiza procesos, operaciones o sistemas, evaluando el modelo organizacional o su integración con la tecnología. Este analista aprovecha la experiencia y el entrenamiento para descubrir y / o desarrollar datos, monitorear

y analizar, así como contribuir a comunicaciones exitosas y tendencias de calidad, y educar al liderazgo en áreas de oportunidad para mejorar. Coordinando entre las diversas partes interesadas, el analista dirigiendo o sirviendo en los equipos de proyecto para pilotar los esfuerzos de innovación, proporcionando revisiones sistemáticas y promoviendo la sostenibilidad de las iniciativas del ministerio. En este nivel de carrera, el titular generalmente lleva a cabo casos de análisis de negocios de forma independiente o participa como miembro del equipo para proyectos de análisis de negocios importantes, complejos o internacionales. Él o ella puede entrenar y supervisar el trabajo de otros analistas.

El supervisor de soporte al negocio

Tiene la labor de hacer compras, servicios generales, contratos, supervisión, mantenimientos, cotizaciones. Este supervisor dirige un equipo de personal administrativo en apoyo de un grupo de trabajo más grande. El propósito principal de esta posición es proporcionar supervisión completa y diaria para el personal asignado. Esta responsabilidad incluye la contratación, la disciplina y la terminación, así como el coaching, la gestión del rendimiento, la asignación, el control y la aprobación del trabajo para cumplir objetivos específicos. El titular garantizará la realización de las responsabilidades del departamento siguiendo las prácticas establecidas, la estrategia organizacional, las directrices del departamento y dentro del presupuesto aprobado.

Proporciona liderazgo, planificación y consulta a subordinados, ejecutivos y gerentes pares en el alineamiento exitoso de los recursos del departamento asignado para asegurar el logro de las prioridades e iniciativas operacionales, integrando prioridades dentro de las estrategias organizacionales para asegurar que el propósito del departamento se cumpla.

Este puesto tiene a 7 personas a su cargo: 4 asistentes administrativos, recepcionista, mensajero y asociado de hospitalidad.

Asistentes administrativos

Los asistentes administrativos apoyan todo al resto de departamentos, al mismo tiempo que mantiene estricta confidencialidad, colabora con sus compañeros para realizar tareas de apoyo tales como clasificar documentos, archivar registros y ayudar al personal o departamento a realizar otras tareas administrativas que requieren conocimientos básicos de sistemas o procedimientos.

Responde a llamadas, transmite mensajes, fotocopia de documentos, ingresa y recupera datos electrónicos, archivos, etc. A menudo programa reuniones registra las minutas de la reunión, coordina los itinerarios de viaje y da la bienvenida y acoge a los visitantes, puede abrir, ordenar y distribuir correo, así como crear o procesar facturas, declaraciones, recibos, cheques u otros documentos, copiar información de un registro a otro y dirigir sobres o paquetes a manos o con equipo automatizado.

Recepcionista

La recepcionista es responsable de dar la bienvenida a los visitantes, responder a sus preguntas, hacer cumplir la seguridad y cumplir con un cordial saludo a todos los que acceden a la instalación. Él o ella también realizará tareas tales como contestar y reenviar llamadas telefónicas, clasificar y archivar expedientes, y realizar otras tareas de oficinas que requieren conocimiento básico de sistemas o procedimientos.

Mantiene la seguridad siguiendo los procedimientos y controlando el acceso. Monitorea el cuaderno de bitácora y emite tarjetas de visitante, recibe y ordena diariamente correo / entregas / correos, puede realizar otros trabajos de oficina ligeros si es requerido como las tareas principales lo permiten. Y realizar otras tareas de oficinas que requieren conocimiento básico de sistema o procedimiento.

Mensajero

El mensajero se encarga de los vehículos y mantenimiento de oficina, pago de cheques, compras, y apoya en cotizaciones CIV, arregla el transporte para el personal y los visitantes, hace gestiones locales para el personal de la oficina en el país. Mantiene actualizados los registros de mantenimientos de los vehículos y lleva el o los vehículos a las instalaciones de mantenimiento para mantenimiento periódico. Lleva correos y otros documentos desde y hacia la oficina de Compassion, así como la distribución de correos a cada departamento.

Asociado de Hospitalidad

El asociado de hospitalidad este asociado de nivel básico mantiene las instalaciones de la oficina de Compasión limpias y ordenadas. También puede preparar y establecer alimentos y bebidas si es necesario. El asociado realiza todas las tareas que muestran un alto nivel de cortesía y servicio al cliente. Puede proporcionar apoyo administrativo general ocasional.

Equipo funcional y regionales

Compassion tiene una estructura trasnacional y cuenta con personal cuyos supervisores directos están fuera del país, pero existe una conexión lateral con la posición

de Gerente Sr. De soporte al negocio, quien coordina parte del trabajo que estas posiciones realizan. Estas posiciones son:

Informática, contabilidad, fotorreportera, auditoria y Recursos humanos.

3.2. Generalidades de la administración funcional de empresas

3.2.1. Concepto de administración

La Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007), ha compilado diferentes conceptos o definiciones de administración según sus autores, Henri Fayol define “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”; por su parte Fernández, J. expresa que “La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”; también Reyes, Agustín indica que “La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (p. 47).

3.2.2 Características de la administración

Un artículo publicado por la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007), presenta las características de la administración en las que describe:

a) Universalidad

El fenómeno administrativo se presenta donde quiera que existe un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios. Por lo mismo, la Administración se da en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales (p.48).

b) Especificidad

Aunque la Administración siempre está acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa, funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.),

el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que acompaña. Se puede ver, por ejemplo, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. (p.48, 49).

c) Unidad temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así por ejemplo, no por hacer los planes, se deja de mandar, controlar u organizar (p.49).

d) Unidad jerárquica

Todo aquel que dentro de un organismo social tiene carácter de jefe, participa en distintos grados y modalidades en la misma Administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo”. (p.49).

3.2.3. Origen de la administración.

La Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007) afirma que:

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado

indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez (p.46).

Aunque la Administración surgió con el mismo hombre hay diferentes puntos de vista entre los autores que estudian esta materia; algunos piensan que hay que hacer una diferencia entre acto y pensamiento y lo define muy bien Ortega (2014) quien afirma que:

Para abordar la teoría administrativa es necesario iniciar por el conocimiento del surgimiento de la Administración que puede ser comprendido desde la distinción entre acto y pensamiento administrativo, porque la historia de las disciplinas sociales muestra que la condición de teoría o disciplina ha estado antecedida de prácticas sociales que, a través del tiempo, se han ido afinando hacia lo científico como consecuencia de la reflexión y el análisis, a través de métodos de investigación, y por la depuración del lenguaje formal con el que se les da tratamiento.

Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad. Por pensamiento administrativo, se identifica al grado de racionalidad con el que se han formalizado científicamente las prácticas laborales orientadas hacia el desempeño productivo.

De lo anterior, se tiene que las prácticas de trabajo organizadas y coordinadas en las sociedades antiguas representan nociones muy diferentes de las que surgen cuando esas prácticas se soportan sobre conceptos y teorías, tal como ocurre con la Administración como disciplina partir del Siglo XX. (p.13).

3.2.4. Funciones de la gerencia

Robbins (2009) habla de las funciones de la gerencia y dice que:

A principios del siglo veinte, Henri Fayol escribió que todos los gerentes realizan cinco funciones básicas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar. Debido a que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son éstas y los medios para alcanzarlas; la gerencia es ese alguien.

La función de **planear** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades. Las evidencias indican que esta función es la que se incrementa más a medida que los gerentes pasan de la administración de los niveles inferiores a los medios. Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función se denomina **organizar**. Incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones, también afirma que:

Los **Roles interpersonales** Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de naturaleza ceremonial y simbólica. Por ejemplo, cuando el presidente de una universidad entrega diplomas en la graduación o el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, él o ella están actuando en su rol de representante. Todos los gerentes también desempeñan un rol de líder. Esta incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. (p.6).

En el pasado las organizaciones solo administraban los recursos, pero la administración moderna también está enfocada en entrenar personas, ellos han descubierto que las personas son un recurso muy valioso para la organización.

3.2.5. Teoría organizacional en acción

El dinamismo de las empresas hace que estas puedan sobrevivir por muchos años, bien lo menciona Richard L (2010):

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, como Lehman Brothers, puede morir, y una empresa como Bank of America puede surgir casi de la noche a la mañana como un gigante en la industria. Nos permite comprender cómo una banda como los Rolling Stones, que opera como una organización de negocios mundial muy avanzada, puede gozar de un éxito fenomenal durante casi medio siglo, mientras que algunos grupos musicales con un talento igual o superior no sobreviven más que un par de éxitos. La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.

3.2.6. Las aptitudes gerenciales

El trabajo del gerente es fundamental para que una organización sea exitosa, Robbins (2009) hace referencia a las aptitudes gerenciales:

Otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las aptitudes o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

a) Aptitudes técnicas Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como las de los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centramos en su habilidad técnica. A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo. Por supuesto, los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

- b) Aptitudes humanas** La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las **aptitudes humanas**. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.
- c) Aptitudes conceptuales** Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una **aptitud conceptual**. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

3.2.7. El rol de la dirección estratégica en el diseño organizacional

Toda empresa debe tener una dirección, una meta que desea lograr, esta dirección es propuesta por sus directivos, ellos deciden el fracaso o éxito al que llevarán la organización, muchos las han llevado a nivel extraordinario y hoy tenemos a muchas empresas como modelos de éxito a seguir, Daft (2010) afirma:

Una meta organizacional es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización.

Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. Este objetivo y la dirección

dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización. De hecho, la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante.

Los gerentes de nivel medio hacen lo mismo para los principales departamentos dentro de los lineamientos proporcionados por la alta gerencia.

Por lo general, el proceso para establecer la dirección empieza con una evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo, como la cantidad de cambios, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos. De igual modo, los altos directivos evalúan las fortalezas y debilidades para definir la competencia distintiva de la empresa en comparación con otras empresas de la industria. Este análisis competitivo de los entornos interno y externo es uno de los conceptos fundamentales de la administración estratégica. (p.42).

3.3. Conceptos

3.3.1. Manuales administrativos y de procedimientos

Cuando hablamos de manual nos formamos la idea que es un libro perfecto e infalible, pero a medida que trabajamos con ello nos damos cuenta que son elaborados por personas y tienden a equivocarse o pueden estar obsoletos, por esa razón se deben hacer revisiones periódicas para evitar la confusión de sus usuarios o tiendan a cometer errores, la revisión de los mismos nos permite estar trabajando de manera actualizada.

Los manuales son documentos donde se registra la información básica de la empresa así como sus procesos, podemos encontrar definiciones básicas en el diccionario y documentos elaborados por muchos autores, dentro de ellos podemos mencionar el concepto recopilado por Gobierno del Estado de México (2016) en su “Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización” que lo define como: “Un documento que contiene información ordenada y sistemática, relativa a la estructura, funciones, objetivos, políticas y/o procedimientos de una organización, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (p.9).

Estos conceptos nos aclaran la idea que tenemos de los manuales así como su utilidad en las empresas, todo esto con el fin de mejorar la gestión Administrativa.

3.3.2. Objetivo

El blog guía Administrativa de estudiantes de la Universidad Autónoma de México, (2012): menciona objetivos muy valiosos para Los manuales administrativos:

Tienen como una función mantener informado al personal clave, sobre los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, delimitando la estructura organizacional y estableciendo las políticas y procedimientos en forma escrita. En esencia, representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

Considerando que transmiten información acerca de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- a. Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, procedimientos.
- b. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa.
- c. Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- e. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f. Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.
- g. Ayudar en el establecimiento, análisis, revisión, modificación de un sistema o sus procedimientos.
- h. Determinar las responsabilidades por fallas o errores.
- i. Facilitar labores de auditoría.
- j. Aumentar la eficiencia.
- k. Uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.
- l. Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- m. Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales. (p.1).

3.3.3. Importancia

Los Manuales son de mucha importancia para las empresas, si se desea ejercer la función administrativa se debe reconocer la importancia de controlar, así lo define un concepto universal *“lo que no se puede medir, no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar”*. De ahí la necesidad de reconocer su importancia.

Toda empresa o negocio por muy pequeño que sea requiere de una gestión administrativa para que pueda funcionar correctamente y se logren sus objetivos. El blog guía Administrativa de estudiantes de la Universidad Autónoma de México, (2012), afirma:

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

Un manual tiene, entre otras cosas, las siguientes ventajas:

- 1.- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- 2.- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- 3.- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- 4.- Sistematiza la iniciación, la aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- 5.- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- 6.- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- 7.- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- 8.- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- 9.- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- 10.- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo. (p.1).

3.3.4. Como se clasifican

Según la “Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización” (2016) Los manuales administrativos se pueden clasificar con base en los criterios siguientes:

Por su alcance:

•**Generales.** Incluyen a todas las unidades administrativas que integran una dependencia,

•**Específicos.** Contienen información de una unidad administrativa de tercer nivel jerárquico

Por su contenido:

1. **De organización.** Son documentos que contienen información detallada sobre los antecedentes, base jurídica, atribuciones, objetivo general y estructura orgánica de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, así como los objetivos y funciones de cada una de las unidades administrativas que los integran.

2. **De procedimientos.** Señalan los pasos o etapas a seguir en la ejecución de una función,

en la atención de un trámite o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción detallada de las operaciones y actividades que integran el procedimiento. Los manuales de procedimientos incluyen los formatos que se utilizan en cada actividad, así como sus instructivos de llenado.

3. **De puestos.** Contienen la denominación de los puestos funcionales de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso y la descripción de las funciones que en cada caso se deben desempeñar, su valoración y el perfil que deben tener los servidores públicos para ocuparlos.

4. **De políticas.** Son documentos en los que se realiza una descripción detallada de los lineamientos para seguir en la ejecución de una actividad o función, a fin de coadyuvar al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
5. **De contenido múltiple.** Incluyen información que corresponde a más de uno de los tipos de documentos señalados anteriormente. Este tipo de manuales podrán elaborarse cuando la información sea breve y resulte más fácil su consulta en un solo documento, o bien, cuando la metodología para elaborar el manual refiera la conveniencia de presentar en forma unitaria datos referentes a la organización y el funcionamiento de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso. (p.10).

3.3.5. Manual administrativo

El blog guía Administrativa de estudiantes de la Universidad Autónoma de México, (2012) lo define como:

Documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

Un manual administrativo es una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera; permitiendo el manejo y control de la información. Deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa. (p.1).

3.3.6. Manual de procedimientos

Proceso Administrativo y Planeación (2003) lo define:

Los manuales de Procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

La Existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilice los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. (p.84).

Así mismo lo define Ordoñez 2008:

la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de cualquier empresa, poniendo de manifiesto además que no bastan las normas generales y especifica que señala el sistema general de seguridad social, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores de la institución, como requisito no solo, para hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización como las más útiles y recomendadas. (p.18).

3.3.7. Estructura organizacional

Las Estructuras organizacionales según Chiavenato 2009:

Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento. Además, cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento.

El primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y cultura organizacionales. (p.2)

Sigue analizando Chiavenato que las organizaciones deben saber que: "Nacen, Crecen, Cambian, Se agrupan y Se dividen.

3.3.8. ¿Qué esperan las personas de la organización?

El principal recurso de las organizaciones son las personas y los que la dirigen deben estar conscientes que el personal que ingresa a ella es un personal comprometido con su Misión por eso es importante saber que piensa las personas de la organización, Chiavenato 2009 dice:

Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general, las personas esperan encontrar en una organización:

1. Un excelente lugar para trabajar, donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización
2. Reconocimiento y recompensas: como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.
3. Oportunidades de crecimiento: una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación. (p.29, 30).

3.3.9. Modelos de organización

Chiavenato 2009 dice:

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial. (p.106).

Chiavenato (2009) sigue explicando los tipos de estructura y dice que:

3.3.9.1. Estructura simple

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

1. Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
2. Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
3. Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
4. Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
5. Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.

6. Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

3.3.9.2. Burocracia

En el capítulo anterior estudiamos el modelo burocrático, basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.

- Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
- Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
- Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
- Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- Constancia. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
- Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

3.3.9.3. Estructura matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización.

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:

El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización. Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.

- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
- Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. Los

talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.

- El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización. (p.106-109).

Gambie (2012) describe la estructura en cuatro tipos:

sencilla, funcional, multidivisional y de matriz y analizamos la toma de decisiones centralizada y descentralizada. Concluimos con otras perspectivas para facilitar la colaboración con socios externos y estructurar los esfuerzos laborales de la empresa.

3.3.10. Tamaño y ciclo de vida

Chiavenato (2009) define el Tamaño y ciclo de vida de una organización como:

El tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores. La evolución o ciclo de vida de las organizaciones muestra las diferentes etapas de su crecimiento. (p.93).

3.3.11. Proceso de elaboración

Gambie (2012) menciona el proceso para su elaboración:

Los niveles corporativo y comercial de la elaboración de estrategias se fusionan en un nivel estrategia de negocios en empresas con un solo giro comercial porque la estrategia de toda la compañía implica sólo una línea de negocios. Así, una empresa de este tipo tiene tres niveles de estrategias: de negocios para la empresa en su conjunto, de áreas funcionales para cada área importante de la compañía, y estrategias operativas a cargo de los administradores de niveles inferiores para concretar aspectos importantes de las estrategias de negocios y de áreas funcionales de la empresa. Las compañías con un dueño, de sociedades y

administradas por los dueños sólo tienen uno o dos niveles para elaborar estrategias, pues unas cuantas personas clave pueden realizar el proceso de elaboración y ejecución de estrategias. Mientras mayores y más diversas sean las operaciones de una empresa, tendrá más puntos de iniciativa estratégica y más niveles de administración con una función significativa en la formulación de la estrategia. (p.37).

3.4. Funcionamiento de la estructura organizacional

Richard L. (2010) continúa afirmando que:

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información

vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital. (p.92).

3.4.1. Compartir información de forma vertical

Richard L. (2010) dice que:

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa. (p.94).

3.4.2.Referencia jerárquica.

Richard L. (2010) sigue afirmando:

El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando, si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación. (p.94).

Richard L. (2010) menciona que hay:

3.4.3.Reglas y planes.

El siguiente instrumento de vínculo es el uso de reglas y planes. Se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse directamente con su gerente. Las reglas y los procedimientos ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que, de hecho, haya una comunicación respecto a cada tarea. Por ejemplo, en Gamesa, una compañía de galletas de PepsiCo en México, los gerentes informan cuidadosamente a los trabajadores de producción sobre las metas, los procesos y los procedimientos de modo que ellos hagan la mayor parte del trabajo por mantener el proceso de producción uniforme y permitir que las plantas operen con menos gerentes.¹³ Los planes también proporcionan información constante para los empleados.

El plan utilizado con mayor frecuencia es el presupuesto. Con planes de presupuesto cuidadosamente diseñados y comunicados, se puede dejar solos a los empleados de niveles más bajos para que desempeñen las actividades dentro de la asignación de sus recursos. (p.95).

Richard L. (2010):

3.4.4. Compartir información de forma horizontal

La comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales.

El vínculo horizontal se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales. (P.95).

Richard L. (2010) menciona el concepto.

3.4.5. Sistemas de información.

Un método significativo para ofrecer un vínculo horizontal en las organizaciones de la actualidad es el uso de sistemas de información trans funcionales. Los sistemas de información computarizada permiten a los gerentes y a los trabajadores de línea a través de la organización un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones. Por ejemplo, Siemens utiliza un sistema de información a lo ancho de la organización que permite a los 450 000 empleados en el mundo compartir conocimientos y colaborar en proyectos para ofrecer mejores soluciones a los clientes. (p.96).

Richard L. (2010) hace referencia a:

3.4.6. Relaciones de subordinación

Una vez definidos los departamentos y las actividades de trabajo requeridas, la siguiente pregunta es cómo deben conjuntarse estas actividades y departamentos en la jerarquía organizacional. La relación de subordinación, en muchas ocasiones denominada cadena de mando, se representa en un organigrama con líneas verticales. La cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta. En una organización grande como General Electric, Bank of America o Microsoft, podrían necesitarse 100 o más organigramas para identificar las relaciones de subordinación entre los miles de empleados. La definición de los departamentos y

el esquema de las relaciones de subordinación definen la forma en que los empleados se agrupan en departamentos. (p.102).

3.4.7. Tipos de culturas y perfiles organizacionales

Dado que la administración no se aplica igual en todas las organizaciones, es importante mencionar los tipos de cultura, así como los perfiles, Chiavenato (2009) nos orienta así:

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

3.4.7.1. Sistema 1 Autoritario coercitivo:

Chiavenato (2009) lo define como un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
- Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal, y para evitarla los

puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.

- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

3.4.7.2. Sistema 2. Autoritario benevolente.

Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- Sistema de comunicaciones: relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

3.4.7.3. Sistema 3. Consultivo.

Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendientes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.

- Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

3.4.7.4. Sistema 4. Participativo.

Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas. (p.127,128).

Chiavenato (2009), indica que Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema. (p.128.)

IV. Preguntas directrices

1. ¿Cómo está la situación actual del Organismo Compassion International?
2. ¿Cómo mejorará la gestión administrativa con creación de manuales Administrativos?
3. ¿Por qué no hay manuales actualizados?
4. ¿Qué efecto traerá al organismo la falta de manuales actualizados?
5. ¿Como se piensa dar solución a las nuevas necesidades de manera efectiva?
6. Por qué se siguen utilizando manuales administrativos y procedimientos desactualizados?

V. Operacionalización de variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	INSTRUMENTO
Aplicar un diagnóstico a los manuales administrativos y de procedimientos en Compassion International	Diagnóstico de manuales administrativos y de procedimientos	Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden	Realización de un diagnóstico a los manuales administrativos y de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manuales administrativos y de procedimientos ✓ Manuales internos ✓ Políticas gubernamentales ✓ Código de ética ✓ Ley 147 	<p>Anexo N° 1: (P. 2, 3, 7, 8, 9)</p> <p>Anexo N° 2: (P. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 17, 18, 19)</p> <p>Anexo N°. 3 (P.2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10)</p> <p>Anexo 4 (P.1, 2, 3, 4)</p> <p>Anexo 5 (P.1, 3, 4, 8, 9,)</p>

		a la erradicación de los mismos.			
Realizar un análisis del funcionamiento de la estructura organizacional de Compassion Internacional	Funcionamiento de la estructura organizacional	Define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Tomando en cuenta seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización	Análisis del funcionamiento de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigrama ✓ Manuales administrativos y de procedimientos ✓ Descripciones de puestos ✓ Código del trabajo – Ley 185 ✓ Ley 822- Ley de Concertación Tributaria ✓ Regulaciones del MIGOB 	Anexo 1: (P.1, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13) Anexo 2 (p. 4, 5, 6, 13, 14, 15, 20) Anexo 3 (P. 1 Anexo 5 (P.2, 10)

<p>Actualizar los manuales Administrativos y de Procedimientos de Compassion International para aplicarse a partir del 2020.</p>	<p>Manuales administrativos y de procedimientos</p>	<p>Los manuales de Procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. La Existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilice los sistemas y procedimientos</p>	<p>Actualizar de manuales administrativos y de procedimientos</p>	<p>✓ Ley 185 ✓ Manuales administrativos y de procedimientos ✓ Descripciones de puestos</p>	<p>Anexo 1 (P. 6, 14) Anexo 2 (p. 1, 7, 8, 9, 10, 12, 16) Anexo 5 (P.5, 6, 7)</p>
--	---	--	---	--	---

		prescritos al llevar a cabo sus tareas.			
--	--	--	--	--	--

VI. Diseño metodológico

6.1. Enfoque de la investigación

Metodología de la investigación

En esta investigación se analizará las consecuencias de la falta de manuales Administrativos y de Procedimientos en el organismo Compassion International para ello se analizarán los organismos sin fines de lucro en Nicaragua, los organismos que lo regulan, así como las leyes que lo amparan para brindar el beneficio social que este persigue, se harán encuestas a los colaboradores, así como la opinión del gobierno para considerarlo como un organismo creíble.

Enfoque

La naturaleza de esta investigación está dirigida a la elaboración de manuales Administrativos y de Procedimientos el Organismo Compassion International.

La presente tesis tiene un enfoque cualitativo descriptivo, ya que La investigación será documental a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, registros, constitución).

Esta tesis metodológica estará basada de los diseños documentales que se analizarán para demostrar la importancia del estudio.

6.2. Universo y muestra

Está conformado por el Organismo Compassion International Inc.

6.3. Métodos y técnicas

La muestra la conformará un conjunto de información del organismo desde su fundación hasta reflejar los cambios actuales, así como la información provista por el gobierno.

6.4. Técnicas de Evaluación

El enfoque de esta investigación es cualitativo "Así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la Observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias, personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades" (Hernández, 2015, P.9).

El enfoque cualitativo nos lleva a un proceso inductivo ya que haremos exploraciones, descripciones y generación de perspectivas teóricas, Para recopilar la información requerida para llegar al logro de los objetivos se utilizaron las técnicas de encuesta y técnica de observación.

Para aplicar la técnica de encuesta se diseñaremos un cuestionario que se utilizará para recopilar la información acerca de las secciones de las de la opinión de los donantes, también se utilizará la técnica de la observación para recolectar los datos de documentos internos y del gobierno.

6.5. Instrumentos de análisis

Para la elaboración de los Manuales Administrativos y procedimiento de Compassion International utilizaremos los siguientes instrumentos:

- Misión.
- Visión.
- Organigrama.
- Revisión documentos internos.
- Revisión de leyes regulatorias de los Organismos sin fines de lucro.

VII Análisis de resultados

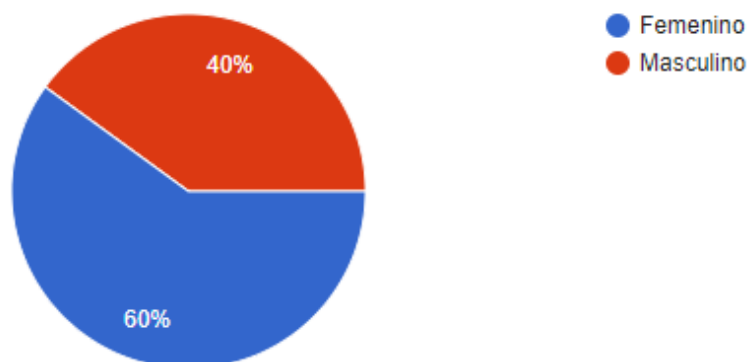
7.1. Diagnóstico

Hacer el diagnóstico a una empresa u organización es muy importante para conocer que está funcionando bien y que necesitan mejorar, a continuación, presentamos los resultados obtenidos con los instrumentos usados para este análisis

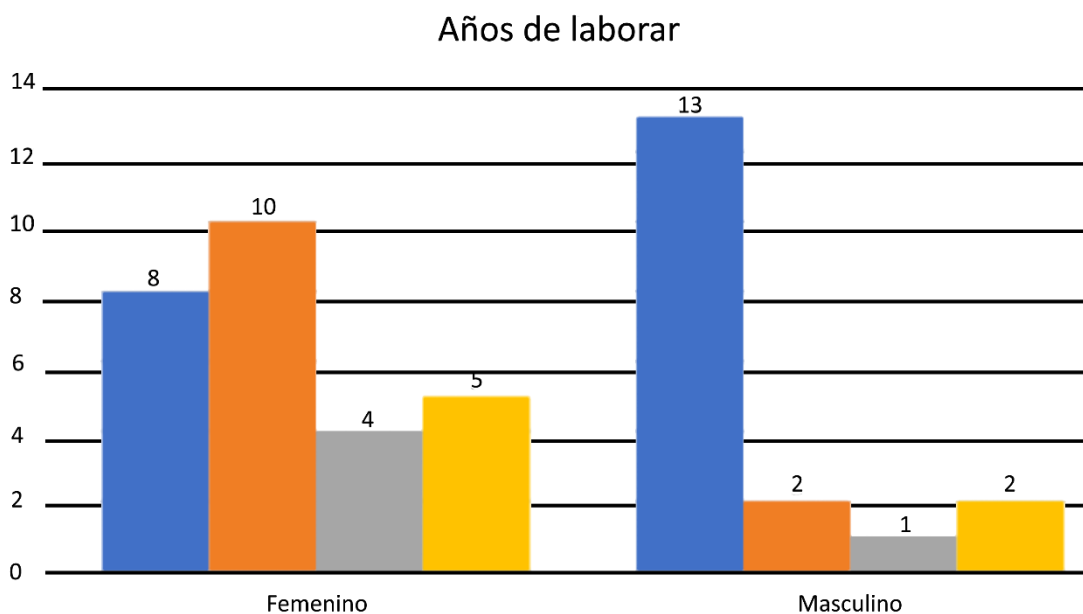
7.1.1. Presentación de la muestra

Sexo

45 respuestas



De un total de 45 encuestados 60% son del sexo femenino y 40% del sexo masculino los cuales participaron en la encuesta de manera voluntaria y de forma anónima para garantizar la honestidad en sus respuestas.



También pudimos comprobar a través de la encuesta que existe un personal estable y comprometido con la organización, lo que ayuda a mantener la confiabilidad de los colaboradores.

En cuanto al conocimiento del personal sobre la actualización de los manuales, el 60% tiene conocimiento que los manuales se están actualizando para tener información correcta que los guíe a hacer correctamente su trabajo.

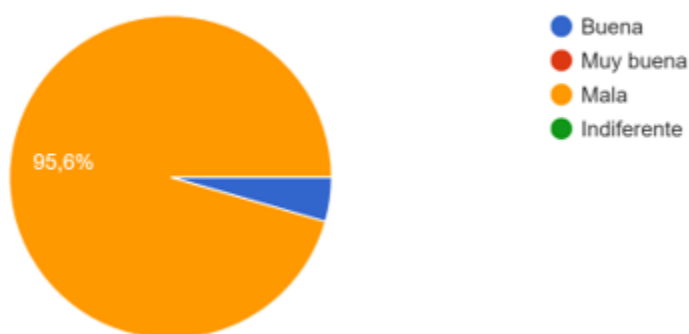
En entrevista realizada a los colaboradores expresaron que en un manual buscan una idea clara de cómo accionar o hacer mejor su trabajo, también les sirve como soporte para realizar el trabajo operativo los procedimientos que se necesitan, así mismo saber cómo hacer su trabajo, qué se debe y qué no se debe hacer y cómo hacer el proceso, también buscan definiciones conceptos y estándares de las metas organizacionales.

7.1.2. Importancia de los manuales para el personal de compassion

El personal de Compassion International considera que los manuales son importantes ya que sin ellos se dificulta la realización de las tareas de cada función.

Los colaboradores consideran que los manuales son muy importantes porque es una guía para poder realizar el trabajo con claridad y responsabilidad, sabiendo que todo está normado, para no hacer las tareas a la conveniencia propia, sino bajo el orden establecido el cual llevará a los logros de los objetivos de la organización.

Consecuencias de no actualizar los manuales



El personal de Compassion International está consciente que si no se actualizan los manuales las consecuencias serían graves, ya que los organismos sin fines de lucro deben cumplir con políticas y procedimientos ya establecidos según la ley 147 creada para este fin, esta ley regula el buen funcionamiento de los organismos y fue publicada del 19 de marzo de 1992, en La Gaceta No.102 de 29 de mayo de 1992.

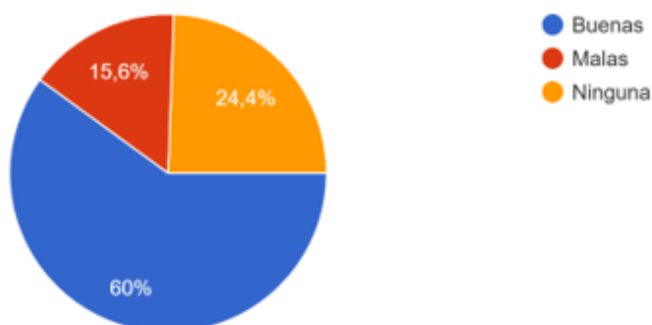
Al ser Compassion un organismo de ayuda social son muchos los beneficiarios que se verían privados de poder alcanzar su máximo potencial a través del patrocinio que les brinda en colaboración con la iglesia, así mismo la generación de 2,500 empleos se vería afectada al no cumplir con los fines que se persiguen en este tipo de organismos, es por eso de suma importancia conocer el funcionamiento correcto para cumplir con los

objetivos y evitar la pérdida de beneficios para nuestro país y la fuente de empleo que este organismo genera.

7.1.3. Conocimiento del personal de la actualización de manuales

Un 60% del personal conoce que se están actualizando los manuales y opinan que su trabajo sería más fácil con información clara y confiable, a la vez causaría menos estrés sabiendo que las operaciones se están realizando de manera correcta, es por eso que toda empresa deber crear guías y procedimientos que direijan a los colabores por el camino correcto, eso lo podemos ver en siguiente gráfico.

Conocimiento de la actualización de los manuales



7.1.4. Dificultad para el desarrollo de las funciones del personal

Cuando los colaboradores no saben cómo realizar su trabajo se sienten frustrados, inseguros, confundidos y estresados por no tener un marco de referencia para abordar situaciones que por primera vez se le presente.

Muchas veces al no saber qué hacer, los colaboradores con más conocimiento se sienten recargados porque opinan que ellos tienen que recordarles constantemente a los demás colaboradores qué es lo que deben hacer, así como indicarles las reglas por no tener conciencia de su trabajo, este desconocimiento causa descontento en algunos miembros del personal.

El personal nuevo carece de información porque no se le capacita en base a los cambios sufridos en la organización, los que lo tienen son los colaboradores que tienen más años de estar en la organización.

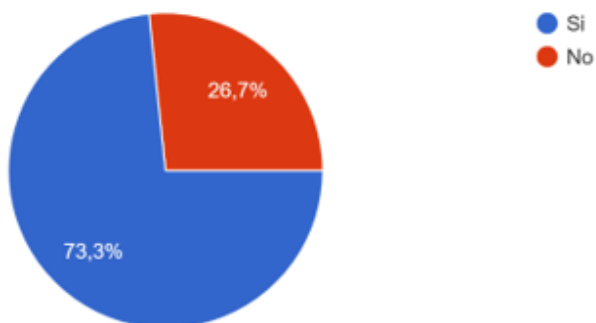
Otros de los problemas encontrados es que algunos manuales no están actualizados, debido a cambios constantes y la dinámica de la misma organización orientado a ser ahora trasnacional.

7.1.5. Debilidades de los manuales actuales.

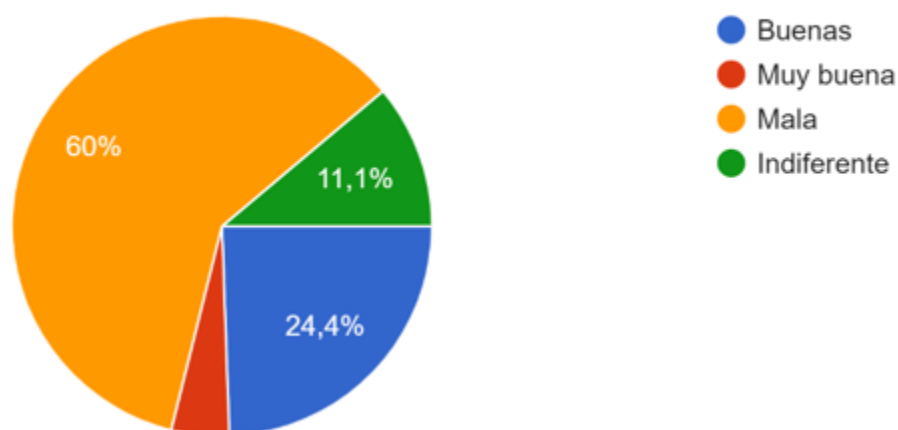
De acuerdo con la encuesta realizada el 73% de personal opina que existe debilidad en los manuales actuales, lo cual le dificulta realizar su trabajo con éxito, muchas veces se cometen errores ya que algunas políticas han cambiado y no han sido anunciadas al personal, esto se debe a falta de gestión por parte de la gerencia por las múltiples ocupaciones en la que está envuelta. Ha sido de mucho ayuda conocer la problemática que esto está causando a los colaboradores para conocer el grado de satisfacción que ahora tienen para realizar su trabajo.

Otra debilidad encontrada es que se está trabajando de manera separada y se le ha dado poca promoción a la vez no se ajustan a las nuevas realidades que estamos viviendo actualmente

Debilidades en los manuales



7.1.6. Repercusión a la gerencia por no tener manuales actualizados



Las consecuencias de no tener una guía correcta son vista negativamente por el personal encuestado, ya que por su parte existe un compromiso alto por cumplir con las políticas y procedimientos establecidos, pero no pueden cumplir algo que desconocen, considerando que los manuales los deben guiar de forma correcta para evitar consecuencias que afectarían no solo a los niños que se benefician sino por posible pérdida de sus empleos.

Es responsabilidad de la gerencia realizar una gestión efectiva con el fin de guiar el proceso de actualización para la correcta toma de decisión.

7.2. Evaluación de la estructura organizacional

7.2.1. Compromiso de los colaboradores con el ministerio

Los colaboradores de Compassion International están altamente comprometidos, esto lo podemos comprobar en la encuesta que muestra que el 100% del personal lo están y ellos consideran que no se debe llegar a permitir que por falta de gestión se pueda incurrir en posibles multas o sanciones por no cumplir políticas y procedimientos que se deben revisar con anticipación, y el nivel de compromiso es tan alto que están dispuestos a apoyar en el pago de posibles multas con el fin de evitar graves sanciones y posible cierre del Ministerio.

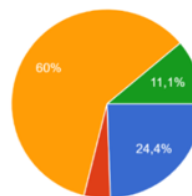
El encontrar con personal comprometido es un recurso muy valioso, porque los empleados son los que le dan vida a las empresas, lo que permiten el éxito o fracaso del mismo.

Por tal razón es importante valorar el grado de responsabilidad que los colaboradores expresan y tomar ventaja de ellos para el mejor funcionamiento del organismo.



Nivel de compromiso

● Alto
● Medio
● Bajo



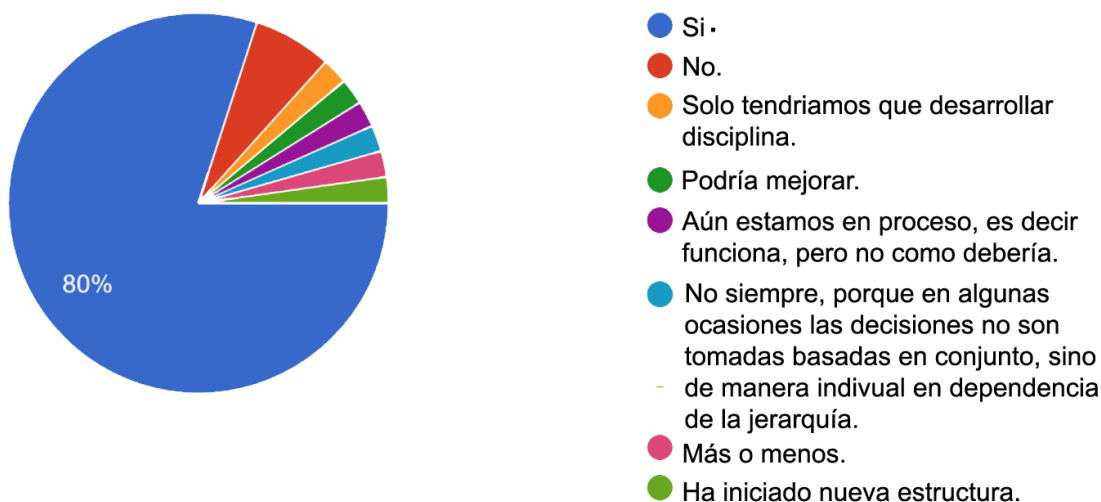
Apoyo ante una posible multa

● Buenas
● Muy buena
● Mala
● Indiferente

7.2.2. Funcionamiento de la estructura organizacional

El 80% de los encuestados considera que la estructura organizacional está funcionando, pero que hay algunas debilidades que se podrían mejorar, algunos opinan que se puede crear disciplina para funcionar mejor, otros opinan que funcionan, pero no como se debería para estar completamente satisfechos, esto nos lleva a analizar cuáles son esas cosas que no están funcionando correctamente, la gráfica nos da un ejemplo visual de la opinión de los encuestados.

Funcionamiento de la estructura organizacional



La encuesta no proporciona mayor detalle pero en entrevista realizada a algunos colaboradores expresaron que a veces se dan malos entendidos que hace que se detengan algunas actividades los que no contribuyen al buen ambiente laboral y esto se debe a que no hay claridad en algunos procedimientos, por ejemplo donde comienza la responsabilidad de un departamento y donde termina para luego iniciar la responsabilidad del otro departamento, entonces la estructura está clara pero los lineamientos están confusos.

Muy bien lo describe Chiavenato (2000) al expresar que la estructura es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella, una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente y
3. Desean obtener un objetivo común (p.7).

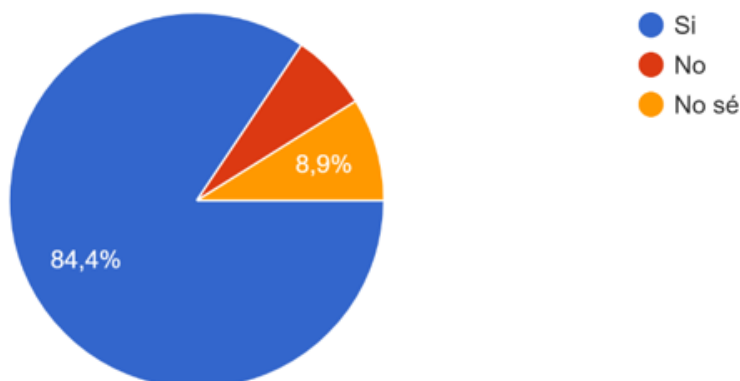
Esta afirmación la pudimos comprobar en los resultados de los distintos instrumentos y las opiniones de los colaboradores nos comprueban que la teoría se cumple fielmente y nos da seguridad de estar en el camino correcto al hacer estos análisis que nos llevan a recomendar cambios importantes que permitan mantener el clima laboral en óptimas condiciones.

7.2.3. Comprobación de la estructura organizacional

Para comprobar que existe una estructura organizacional se recurrió a una guía de verificación y se encontró un organigrama claro de los puestos de la organización, los cuales tienen definidas sus funciones de manera clara, esto nos da tranquilidad pues el problema no está en la estructura sino en los manuales usados para el desempeño de las funciones de cada uno de los colaboradores.

El siguiente gráfico muestra que un 84.4% conocen la existencia de los manuales, pero la debilidad no es la carencia de manuales sino su actualización de estos.

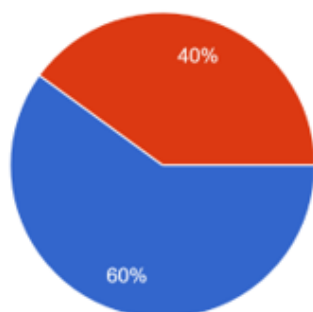
Conocimiento de la existencia de manuales en el organismo



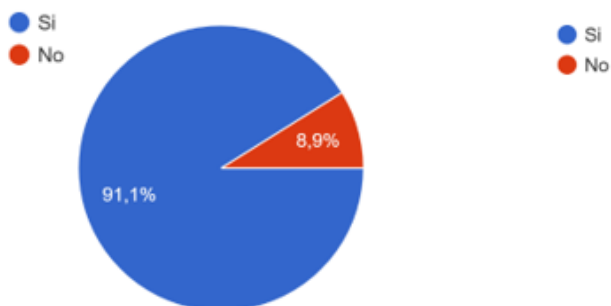
7.2.4. Conocimiento de los colaboradores del funcionamiento del organismo

Al preguntar a los colaboradores de su conocimiento de las instituciones del gobierno regulan los organismos sin fines de lucro, el 60% tiene conocimiento de estas instituciones, y además el 91.1% quieren participar en la actualización, los que nos ayuda a conocer el nivel de compromiso de cada uno de ellos,

Cuando los colaboradores apoyan a su institución el trabajo fluye de manera instantánea y ayuda a tener mayor compromiso y a saber que su opinión cuenta, eso hace que se sientan parte de un equipo colaborador y entusiasta.



Conocimiento sobre los organismos
Reguladores.



Los colaboradores quieren participar en la
actualización.

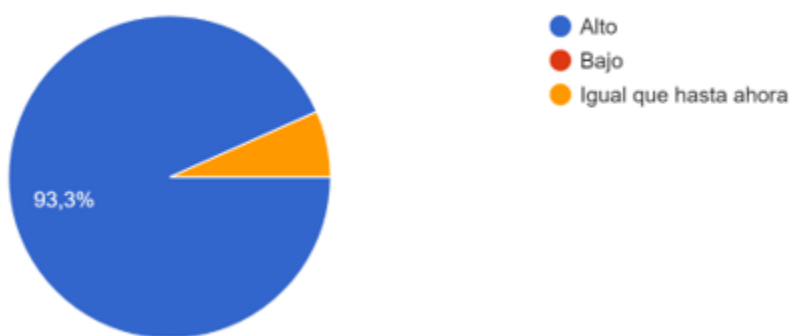
7.2.5. El compromiso lleva al éxito

Es importante que las empresas sepan con que personal cuentan, en la encuesta realizada a los colaboradores se les preguntó hasta donde llega su compromiso con la organización.

Bien lo dice Chiavenato 2009:

La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño (p.13).

Vemos en este caso que un nivel de compromiso del 93.3% en ayudar a las mejoras en los manuales es un ejemplo de colaboradores que se sienten parte de este cambio, veamos el gráfico.



7.2.6. Independencia de responsabilidades

La independencia de responsabilidades en toda institución es muy importante para las organizaciones con el fin de evitar los conflictos de intereses, cuando un mismo departamento ejerce control sobre la mayoría de los procesos da la oportunidad de cometer fraudes, esta separación ayuda a mantener reglas claras y es más fácil su cumplimiento, a la vez brinda mayor estabilidad tanto al personal como la misma institución.

El fracaso de algunas instituciones se da por no controlar correctamente los límites y acción de las distintas posiciones al sentirse libres de actuar a su conveniencia da lugar a cometer fraudes y malversaciones de los recursos, en el caso de Compassion un brecha de esta índole conllevaría a la pérdida de beneficios de los niños y jóvenes registrados así como la pérdida de muchos empleos.

7.2.7. Responsables de la actualización de los manuales

La actualización de los manuales está claro que le corresponde a la institución y de eso están claros los colaboradores, pero también es claro que debe haber una dirección y los grupos focales estuvieron de acuerdo que la responsabilidad recae en el director, quien es la máxima autoridad para hacer esta gestión, por eso se requiere de un trabajo en equipo donde se involucran los distintos departamentos.

Según Chiavenato (2009):

Las organizaciones son la creación más compleja del ser humano, se basan en la cooperación entre personas. En realidad, surgieron ante las limitaciones de los individuos.

Al unir esfuerzos, las personas se sobreponen a sus limitaciones individuales y logran resultados.

El resultado del esfuerzo colectivo no es una suma, sino una multiplicación. Por ello, los instrumentos de control de las organizaciones han dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas; ahora se busca el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo. (P. 25).

Esta afirmación nos ayuda a no dejar a un lado el ofrecimiento de los colaboradores para realizar esta actualización de mucha importancia e interés para todos.

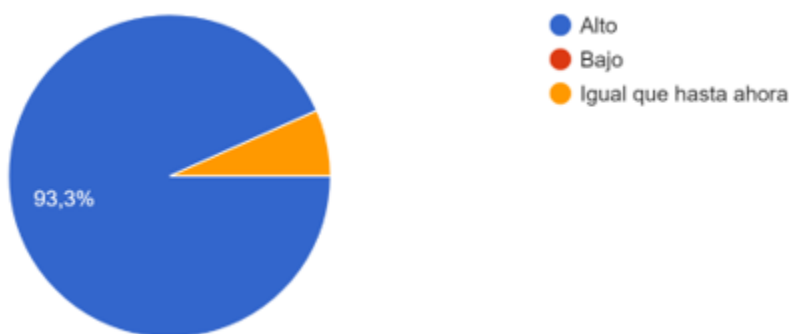
7.3. Actualización del manual administrativo y de procedimientos.

Producto de la opinión de los colaboradores se le consultó al director si estaba de acuerdo que se trabajara en esta actualización de los manuales y aceptó la propuesta de proceder a realizar equipos de trabajo por departamento con moderadores expertos según su especialidad.

7.3.1. Un compromiso a largo plazo

El compromiso de una empresa se mide por el grado de responsabilidad que tienen los colaboradores de su trabajo. Cuando están comprometidos, se esfuerzan de manera voluntaria para asegurarse que sus tareas estén bien hechas.

Este tema es muy común en todas las organizaciones, ya que el costo de no tener empleados que se esfuercen en sus labores, que conozcan a fondo las metas y objetivos de un negocio y trabajen para alcanzarlos, no se logra fácilmente, los gerentes deben ser inteligentes para lograr este grado de compromiso, en el caso de Compassion International el 93.3% de los empleados opinaron que después de la actualización de los manuales seguirán comprometidos a cumplirlo, ver gráfico.



Nivel de compromiso después de la actualización de los manuales

7.3.2. Mejoras a los manuales

Toda organización es dinámica, al ser dinámica debe estar en continuo cambio, esto es necesario para marchar con los avances de la sociedad y del crecimiento global, Los cambios en las organizaciones entonces son necesarios, estamos sujetos día a día a un proceso de transformación, en el que constantemente debemos ir reajustando nuestra conducta e ideas a las nuevas formas de convivencia y desarrollo social.

Los cambios son el paso de un estado a otro, estos cambios pueden ser como consecuencias externas o por consecuencias internas.

Las organizaciones son afectadas por estos cambios y Compassion no es la excepción. Las mismas enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que demanda de estas una reestructuración y una adaptación.

Eso es lo que lograremos con los resultados obtenidos, los mismos dicen que hacer cambios, necesarios, urgentes y de calidad.

En esta dinámica donde la organización pasa por diferentes estados y cada uno es superior a otro, donde la necesidad de un mundo en evolución sienta las bases de lo nuevo, dejando atrás lo pasado o tomar ventaja de los errores del pasado, se crea en las organizaciones una realidad de cambio y más que eso un sistema en desarrollo.

Chiavenato (2009) sigue afirmando:

Las organizaciones no son sistemas deterministas, de relación lineal causa-efecto. Por el contrario, son sistemas probabilísticos, cuyo comportamiento no se explica sólo a partir de aspectos separados o relaciones causales simples y directas. El análisis de una organización no puede limitarse a la descripción de las partes que la integran, sino que requiere una visión sistémica (p.25).

Esa afirmación va de la mano con lo que Compassion cree, Compassion cree en el desarrollo holístico de los niños y esa es parte de su misión.

7.3.3.Propuesta de actualización de los manuales

7.3.3.1. Manual de procedimientos operativos de soporte al negocio

7.3.3.1.1. Introducción

El presente manual se ha diseñado para ordenar los procesos operativos de compassion International, y para facilitar la comunicación entre todos los participantes en los procesos involucrados en la parte operativa del desarrollo de los distintos departamentos.

Abarca a todo el personal que de algún modo tenga cierta intervención en cualquiera de las etapas de alguno de estos procesos o en todos.

También pretende mostrar a los diferentes usuarios y al personal en general lo siguiente:

1. Las normas y reglas que regulan los procesos operativos
2. Los procedimientos de acción para la correcta ejecución de cada uno de los procesos.
3. Los niveles de autorización de funcionarios y responsabilidades en cada uno de los procesos.

7.3.3.1.2. Alcance

Este manual tiene exactamente, como uno de sus objetivos, indicar el momento en el que inician cada uno de los procesos operativos, los responsables de cada uno de éstos, la misión de cada proceso y especificar la manera en que deben de ejecutarse cada uno bajo los parámetros decididos por la organización.

7.3.3.1.3. Descripción de los procesos

a. Procesos estratégicos

Coordinación general: Los gerentes se encargan de realizar la supervisión que las gestiones de compras y desembolsos de dinero para la necesidad según convenga.

Planificación estratégica: Para cada año fiscal se realizan objetivos o metas a realizar. Los Gerente son encomendados para llevar a cabo el establecimiento de dichas metas y la planificación y cumplimiento de estas, a través de estrategias diseñadas para su ejecución en tiempo y forma.

Relaciones con los proveedores de bienes o servicios: Las relaciones con todos aquellos que brindan algún tipo de servicio son majeadas por el por el departamento de soporte al negocio. Convenios, tratados, negociaciones y cualquier tipo de relaciones comerciales están a cargo de este departamento.

b. Procesos operativos

Compras: La gestión del Proceso de Compras es desarrollada por la supervisora de negocios, ésta mantiene la relación con el solicitante a lo largo del progreso de toda la realización de la compra; desde su solicitud y aprobación por las autoridades correspondientes, hasta le entrega de la misma en el lugar y hora específica. Asimismo, se encarga de realizar las evaluaciones a los proveedores del proceso en base a criterios previamente definidos según las necesidades particulares de cada compra.

7.3.3.1.4. Desembolsos:

El Proceso de Desembolso está dirigido por el Contador General de la Organización, éste se encarga de verificar que los gastos sean realizados de manera transparente y Además es quien vela por los fondos de caja chica y sus movimientos, así como las trasferencias a los distintos proveedores.

7.3.3.1.4.1. Procedimientos de compra

Objetivo

Garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de alta calidad, con las mejores condiciones comerciales, de manera eficiente y oportuna con el fin de responder a las necesidades de proveeduría de los departamentos de la oficina nacional.

Alcance

El Proceso de Compras inicia desde el momento en que el Responsable de Compras recibe la Solicitud de Compras proveniente de los demás departamentos de la organización hasta la entrega del producto solicitado. Esto abarca Búsqueda y Cotización de Proveedores, Recomendación de mejor Proveedor al Solicitante, y Realización y Entrega de la Compra

Responsable

Todas las compras de bienes y servicios serán realizadas por el Departamento de Soporte al negocio a través del Responsable de Compras.

Políticas de funcionamiento

7.3.3.1.4.2. Solicitud de cotización de bienes y servicios

Las solicitudes y cotizaciones de bienes y servicios se dirigirán al Responsable de Compras, de manera digital.

Si la necesidad de adquisición es de Intervenciones complementarias, se requiere la propuesta aprobada y para la cotización de servicios profesionales los términos de referencia específicos.

Búsqueda de proveedores y cotización de bienes y servicios

El subproceso de búsqueda de proveedor y cotización de bienes y servicios está centralizado en el Departamento de Soporte al negocio. Sin embargo, los solicitantes podrán proponer el proveedor que ellos consideren llena los requerimientos de su solicitud, sin obviar el proceso de compras establecido.

¿cuándo cotizar?

Dependiendo del tipo de proveedor que suministra los requerimientos.

Si el proveedor es	Entonces
Único y/o Definido	1 cotización
Alternativo y/o General	1 a 3 cotizaciones

¿por qué cotizar?

La cotización es el medio por el cual Compassion International puede asegurar de manera transparente y razonable que se está seleccionando al proveedor que brinda la mejor calidad, costo y tiempo de entrega dentro del universo de oferentes.

Políticas de cotización

Con el propósito de agilizar el procedimiento de Compras, se han establecido categorías de montos para definir el número de cotizaciones requeridas.

Si el valor es...	Entonces requerir...
Menor o igual a US\$ 150.00	1 cotización
De US\$ 151 hasta US\$ 499.00	2 cotizaciones
Mayor a US\$ 500.00	3 cotizaciones

Selección de Proveedores para Cotizar

La selección de proveedores para cotizar está a cargo del Responsable de Compras y se regirá bajo los indicadores específicos de: costo, cantidad, calidad, condiciones de pago, lugar y tiempo de entrega, soporte técnico, etc.; éstos regirán la selección del proveedor a quien se le asignará la compra.

El plazo máximo con el cual se dispondrá para realizar una cotización es de una semana, a partir del momento en el que se entrega la solicitud de compra.

Selección de la mejor oferta

En base al Análisis de las Ofertas, el Responsable de Compras recomendará al solicitante la mejor opción.

En algunas ocasiones el Responsable de Compras requerirá reunirse con los solicitantes para seleccionar al proveedor de los bienes y servicios.

Proceso de ejecución de la compra

La gestión de compra es responsabilidad única del Responsable de Compras quien se encargará de coordinar las entregas de los bienes corroborando el cumplimiento de los criterios pactados.

Para proceder a ejecutar la compra, se requerirá la aprobación de los niveles de autoridad establecidos en la normativa de *“Límites de Aprobación de Gastos”*, anexo No. 8.

El Responsable de Compras entregará al solicitante todos los documentos que soporten el proceso de selección del proveedor y cotización de bienes y servicios, así como los contratos de servicios profesionales y/o técnicos para la correspondiente gestión de la solicitud de pago conforme al Proceso de desembolso establecido para la oficina.

Seguimiento a contratos de bienes y servicios

Es responsabilidad del solicitante de los bienes y servicios el seguimiento al cumplimiento de los contratos. En caso de existir algún incumplimiento a las cláusulas, el solicitante deberá notificar al Responsable de Compras con copia al Gerente de Soporte al negocio la situación para tomar acciones oportunas según el caso.

Se envía por correo electrónico toda la información:

Una vez impreso y firmadas las hojas (-Formulario y Tarjetas Nuevas) se escanean y se envían por correo electrónico a las direcciones:

niventainstitucional@email.wal-mart.com

mareling.espinoza@walmart.com

juan.marengo@walmart.com

daykar.ruiz@walmart.com

- a. Enviar también copia a msaballos@ni.ci.org
- b. Adjunto al correo, se debe enviar escaneado la cédula de la persona que firma el formato y la minuta de depósito o transferencia.

Recarga de tarjeta existente

Una vez ya tenga la tarjeta y desean recargarla se realizan siempre

1. Llenar el formulario (A-Formulario)
2. Se llena el cuadro (Recargas): Se debe anotar el número de la tarjeta y el monto recargado

Nota:

* El Monto Mínimo por tarjeta es de cien cordobas y un máximo de cuarenta mil cordoba por carga.

* El detalle de carga son aquellas tarjetas no ligadas por sistema al número de cedula

#	N° Tarjetas	Monto	Total
61			C\$ -
62			C\$ -
63			C\$ -
64			C\$ -
65			C\$ -
66			C\$ -
67			C\$ -
68			C\$ -
69			C\$ -
70			C\$ -
71			C\$ -
72			C\$ -
73			C\$ -
74			C\$ -
75			C\$ -
76			C\$ -
77			C\$ -

A-Formulario
Diseño
Tarjetas Nuevas
Recargas

3. Se envía por correo electrónico toda la información:

Una vez impreso y firmadas las hojas (**-formulario y recargas**) se escanean y se envían por correo electrónico a la dirección:

niventainstitucional@email.wal-mart.com

mareling.espinoza@walmart.com

juan.marengo@walmart.com

daykar.ruiz@walmart.com

- a. Enviar también copia a msaballos@ni.ci.org
- b. Adjunto al correo, se debe enviar escaneado la cédula de la persona que firma el formato y la minuta de depósito o transferencia

Observaciones

1. Si no se envía toda la información solicitada, la recarga de la tarjeta no se realiza
2. Si toda la información es recibida por Walmart antes de las 11 am, la recarga queda realizada el mismo día, de lo contrario la recarga se realiza hasta el día siguiente.

Para consultas en caso de dudas, se puede llamar al número: 2264 -9370 ext-

49220 Mareling Espinoza

49497 Juan Marengo

49564 Daykar Ruiz

Los viernes Walmart solo labora hasta las 2:00pm, por lo cual toda solicitud de bloqueo debe llamarse a la línea gratuita 18007022, y deben tener el número de la tarjeta que desean bloquear.

7.3.3.1.6. Protocolo de visitas y horario de atención

Este procedimiento ha sido creado para garantizar la seguridad tanto de los bienes de Compassion International como la de sus empleados, así como la buena atención y consideración a todas las personas que visitan la oficina nacional.

Miembros del staff

- Los miembros del staff deberán de portar su identificación de manera permanente durante se encuentren dentro de las instalaciones de la oficina nacional.
- El propósito de esta identificación será ser reconocidos por los herman@s de los proyectos.
- El departamento de Recursos Humanos es el encargado de suministrar y renovar estas identificaciones, así como de velar por el uso permanente de la misma.

a. Entradas y salidas

1. Ningún miembro del staff podrá ingresar a las oficinas posterior a las 4:30 p.m., salvo en casos necesarios y con la debida autorización de su Supervisor.
2. En caso de requerir trabajar horas adicionales a su hora de salida se deberá pedir la aprobación al Supervisor, debiendo llenar el formato de autorizado y entregarlo a Recursos Humanos antes de finalizar el día.
3. En los casos antes mencionados, el tiempo permitido para permanecer en la oficina no debe de ser mayor de dos horas.
4. En caso de haya algún tipo de accidente fuera de las horas laborales se pide notificar inmediatamente a Recursos Humanos vía telefónica y electrónica para que este gire las instrucciones pertinentes.

b. De los visitantes

1. Se retendrá cédula de identidad o algún otro documento de identificación al visitante en la caseta de seguridad, donde se entregará carnet de visitante.

2. Las visitas que se presenten en la recepción serán anunciadas a la persona indicada quien será la responsable de atender a la persona hasta el momento en que finalice su visita.
3. En caso de que el visitante necesite trasladarse a otro departamento, se deberá comprobar que la otra persona está disponible y llevar a la visita hasta el lugar donde requiera ir. En este caso la última persona que recibe a la visita es la responsable de llevar a la recepción al visitante.
4. El guarda de seguridad será responsable de requerir el carné de visitante y entregar el documento de identificación correspondiente
5. El horario de atención al público es el siguiente:
 - lunes: preferiblemente después del medio día y hasta las 4:30 p.m.
 - martes a Viernes: De 8:00 a.m. a 4:30
6. A partir de las 4:30 de la tarde no se permitirá el ingreso de visitantes a las oficinas.
7. En el caso de visita de familiares posterior a la hora de salida, el guarda de seguridad notificará al empleado de su presencia en la caseta, en vista de que nadie está autorizado a ingresar a las oficinas posteriores a la hora en que se cierra oficialmente las instalaciones.
8. Todo visitante o personal que venga durante el tiempo de devocional deberá esperar en la caseta de seguridad.
9. Se recomienda mantener informado a los hermanos de los proyectos, traductores, proveedores y demás personas que tengan algún tipo de relación con Compassion sobre los horarios de atención establecidos
10. En cuanto al uso del teléfono de la caseta de seguridad, este es para uso exclusivo del guarda, quien tendrá acceso a llamar únicamente a las extensiones del staff, números de emergencias, CMT y personal con teléfono asignado por Compassion.

c. De los vehículos

1. Cuando los vehículos sean devueltos posterior a las 4:30 p.m. el guarda de seguridad procederá a recibir el vehículo conforme al check list previsto para tal fin. Es obligación de ambas partes realizar este check list.
2. Las llaves de los vehículos deberán de quedar dentro de los mismos, pegadas a la ignición y los vehículos con llave.

d. De las instalaciones

Si por algún motivo algún miembro del personal al ingresar a las instalaciones advierte daño causado por algún robo o forcejeo de las instalaciones, no deberá tocar absolutamente nada y deberá reportarlo de manera inmediata al Gerente de Servicios al Ministerio o en su defecto al director y al guarda de seguridad para realizar todo el procedimiento que corresponda, con el fin de hacer efectiva la póliza de seguro. Si por algún motivo la escena de los hechos es alterada voluntaria o involuntariamente, la póliza de seguro no cubrirá.

7.3.3.2. Manual de procedimientos de soporte al programa

7.3.3.2.1. Especialidades de soporte al programa

1. Supervivencia y Niñez Temprana
2. Salud
3. Protección al niño
4. Intervenciones Complementarias
5. Estrategia de la Juventud

7.3.3.2.2. Supervivencia y niñez temprana

El programa de Supervivencia del Niño es la primera fase del Modelo de Desarrollo Integral del Niño y Joven. Las intervenciones de supervivencia de Compassion reducen la mortalidad que hay entre madres, recién nacidos y lactantes en todo el mundo, proporcionando intervenciones esenciales para ayudar a los niños a llegar a su primer cumpleaños.

El programa de supervivencia en una FCP es financiado y administrado como Intervención de Supervivencia en Compassion Connect. Las implementadoras de Base Hogar están capacitadas para llegar a las mujeres embarazadas y a los niños vulnerables y a sus cuidadores primarios en la comunidad. Las estrategias de intervención incluyen garantizar que las madres embarazadas y los bebés reciban acceso al cuidado prenatal, asistentes especializados en el parto, tratamiento médico, monitoreo del crecimiento, inmunizaciones y educación para el desarrollo de la primera infancia.

Los fundamentos del programa de Supervivencia de Compassion se basan en la información apropiada de:

1. El marco del programa GOBI-FFF de UNICEF (supervisión del crecimiento, rehidratación oral, lactancia materna, inmunización, alfabetización femenina, seguridad alimentaria y planificación familiar) y
2. El Manejo Integrado de las Enfermedades de la Infancia en la Comunidad (C-IMCI)

Mientras Compassion trabaja diligentemente para continuar construyendo y expandiendo el éxito de las Intervenciones de Supervivencia, reconocemos fácilmente el amor de Cristo, demostrado a través de Su Iglesia, como la fuerza y el espíritu de nuestro programa. A medida que las relaciones crecen entre las implementadoras de Base Hogar, los cuidadores y los niños a los que sirven, veremos que más y más madres, bebés, familias, iglesias y comunidades son transformados. Nuestras implementadoras de Base Hogar son el corazón de nuestro programa para madres y bebés vulnerables.

7.3.3.2.2.1. Procedimiento para apertura de una intervención de supervivencia en una FCP

Las iglesias que pueden entrar Cada año, la oficina de campo valora la necesidad de nuevas iglesias a implementar el modelo de programa basado en casa, tomando en consideración el Plan estratégico de país para supervivencia y niñez temprana.

Los facilitadores hacen una propuesta de sus iglesias basados en los criterios de selección de Iglesias para implementar supervivencia y patrocinio basado en casa.

1- Las FCP como candidatas a tener la etapa de supervivencia son aquellas que llenan los criterios, son propuestas por su facilitador de sociedad, avaladas por su gerente de sociedad y por la gerente Sénior de sociedad y posteriormente aprobadas por el director de país.

2- Los facilitadores comunican a la iglesia que son candidatas a la implementación de la etapa de supervivencia y les comunica que tendrán una visita donde recibirán información y se les pide levantar un censo de embarazadas y niños menores de 4 meses (mínimo 15 personas). También un censo de niños de 12 a 18 meses para abrir patrocinio basado en casa y se les pide sean 40 niños censados. De los 40 se seleccionan a 25 niños para iniciar patrocinio basado en casa y con el tiempo el grupo puede ir creciendo.

3- Cada año, se saca un listado de las ICP que se consideran idóneas para iniciar la etapa de supervivencia y posteriormente se planifican visitas a las mismas para ver si cumplen los criterios de selección, los cuales son los siguientes:

- 3.1 Iglesias localizadas en áreas de mayor pobreza
 - 3.2 Iglesias con buen desempeño programático.
 - 3.3 Iglesias con adecuado desempeño financiero (Ultimas 2 Auditoria en al menos competente)
 - 3.4 Iglesias con liderazgo activo (Comité y miembros de la Iglesia conscientes y participando de las actividades del ministerio de niños)
 - 3.5 Iglesias con corazón y voluntad para trabajar con niños muy pequeñitos en la modalidad de basado en casa.
 - 3.6 Iglesias con infraestructura o con capacidad de desarrollar una infra estructura mínima para las lecciones grupales y la sala de estimulación temprana.
 - 3.7 Posibilidad de entrar en los proyectos que iniciarán el Compassion connect
 - 3.8 Que estén en lugares geográficamente cercanos para poder intercambiar experiencias
 - 3.9 Que la comunidad tenga mujeres embarazadas y niños menores de 4 meses para ser registrados en la etapa de supervivencia
 - 3.10 Que la comunidad tenga al menos 40 niños en las edades de 12 a 18 meses de edad para garantizar el registro de 25 niños como mínimo por proyecto
4. Se conforma un equipo de trabajo que participa en las visitas, conformado por su facilitador de sociedad, su gerente de sociedad, la especialista de supervivencia, una persona de comunicaciones, y en algunas visitas participan la gerente de soporte al programa y las gerentes sénior de Soporte al programa y de Sociedad.
 5. Después de cada visita se aplica una herramienta de evaluación de las Iglesias basada en los criterios de selección y se le da un puntaje de 0 a 100, siendo la calificación mínima para aplicar a la selección 80 puntos.
 6. Posteriormente se les notifica a las iglesias vía correo electrónico, los resultados de la selección.
 7. La oficina nacional realiza un proceso de capacitación a las iglesias
 8. Se realiza la inauguración del modelo basado en casa: Supervivencia y patrocinio basado en casa.

7.3.3.2.2.2. Procedimiento para completar información de nueva intervención de supervivencia

En el mes de marzo de cada año fiscal debemos Elaborar un Plan anual de intervenciones de supervivencia del país. Este se hace tomando en cuenta las FCPs ya existentes con supervivencia y se agregan las iglesias nuevas que salieron seleccionadas para su lanzamiento en el nuevo año fiscal. El Plan anual está basado en el Target que envía GMC anualmente para las intervenciones de supervivencia del país.

Cabe señalar que cuando se considere necesario, ya sea a petición de la iglesia o por análisis entre el socio y la oficina de país, se puede decidir cerrar una intervención y esta fecha deberá ser incluida en el plan anual. También se debe escribir en el plan, las fechas de inicio de primer día de actividades en cada iglesia.

- a. El especialista de supervivencia se reúne con las nuevas iglesias a implementar supervivencia el nuevo año fiscal y sus facilitadores respectivos, máximo al 15 de abril de cada año para explicar el llenado del BL-040-03, Llamado Presupuesto de lanzamiento de Supervivencia y patrocinio y el BL-039-03 que contempla información de la comunidad para la apertura de supervivencia.
- b. El especialista de supervivencia ingresa a Connect en el perfil de la intervención de supervivencia y adjunta el presupuesto de lanzamiento
- c. Gerente de soporte al programa aprueba la intervención de supervivencia y publica a global Partner en las fechas correspondientes, que es dos meses antes del primer día de actividades.

7.3.3.2.2.3. Ingreso de beneficiarios para Supervivencia y niñez temprana

- a) **Contextualización de los criterios de beneficiarios en Supervivencia**, * criterios sombreados en rosado son no negociables Los criterios 2, 5, 6 y 9 se consideran no negociables

Criterios de Selección	Descripción
1. El cuidador y el niño provienen de familias tanto cristianas como no cristianas.	En el caso de las familias no cristianas se registrarán los beneficiarios siempre y cuando haya conciencia y claridad que deben participar en todas las actividades del programa independientemente de sus creencias.
2. Los beneficiarios tienen bajos ingresos familiares y un bajo nivel de activos familiares.	<p>Los beneficiarios viven con menos de \$2 dólares diarios.</p> <p>Para medir este criterio, utilizaremos el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ingreso Familiar / 30 días / núcleo familiar / tipo de cambio promedio.</i> • <i>No más de 3 activos propios (tales como: cocina, plancha, televisor, abanico, equipos de sonidos, DVD, etc.)</i> <p>Ejemplo: C\$ 4,000.00 /30 días= C\$ 133.33 diario/4 personas=C\$ 33.33 / C\$32 tipo de cambio actual = \$1.04 dólares diarios.</p>
3. El cuidador no puede proporcionar el alimento adecuado para él mismo y su hijo en el programa de Supervivencia.	Sólo puede proveer 1 ó 2 tiempos de comida al día y ambos se ven desnutridos.

4. El cuidador tiene un bajo nivel educativo, específicamente la escuela primaria o inferior.	El nivel educativo del cuidador no debe ser mayor a la primaria.
5. El cuidador carece de generación de ingresos para proporcionar lo más esencial para la salud y bienestar de su hijo.	Sólo puede trabajar en Una determinada tarea, por ejemplo: lava, plancha o es jornalera, etcétera o definitivamente NO tiene ninguna actividad generadora de ingresos y depende de alguien económicamente.
6. El cuidador carece de los conocimientos sobre las intervenciones durante la primera infancia para el desarrollo integral de niños pequeños.	El nivel educativo del cuidador no debe ser mayor a la primaria.
7. Hay vacunas incompletas o inexistentes, para ambos beneficiarios	Solicitar la tarjeta de vacunas (para ambos), y tarjeta de control prenatal.
8. La cuidadora está embarazada o el niño es menor de 4 meses de edad. Se debe dar prioridad a las cuidadoras <u>adolescentes</u> .	Dar prioridad a las embarazadas adolescentes y primerizas.
9. El cuidador y el niño tienen acceso razonable a donde la iglesia se encuentra ubicada	Esto generalmente se considera como una caminata de máximo 30 minutos desde la casa. en área urbano marginal En el área rural, se puede considerar que el tiempo máximo sea de 45 minutos a pie debido a las distancias que son más largas

b) Criterios de selección del beneficiario para patrocinio basado en casa (niñez temprana) todos los criterios contemplados en el PFM 2.6, sección 2.2 Beneficiary selección, pág. 30-31

1. Edad entre 12 y 18 meses al momento del registro Pobreza extrema. Ingreso menor a 2 dólares por persona por día, según evaluación obtenida mediante herramienta PPI (ver anexo criterios de PPI)
2. El cuidador y el niño provienen de familias tanto cristianas como no cristianas.
3. Que el beneficiario no esté patrocinado por otra organización de patrocinio.
4. Que no haya más de 3 beneficiarios de la misma familia, registrados en el proyecto.
5. En el área urbano marginal: que viva a una distancia no mayor a 30 minutos caminando desde su casa al proyecto. Para el área rural, el tiempo máximo será de 45 minutos de su casa al proyecto.
6. Que su cuidador esté anuente a recibir lecciones grupales, lecciones en el hogar y cumplir los estándares del programa.
7. Que viva y permanezca en la zona evitando ser errante en cuanto al domicilio.

7.3.3.2.4. Criterios de salida a beneficiarios de supervivencia y niñez temprana.

a. Criterios de salida

1. Todas las contempladas en el PFM 2.6 (Sección 2.6 Salidas Págs. 107-110)

Criterios para dar salidas a beneficiarios de supervivencia:

1. falta de asistencia a las actividades del programa (actividades de grupo o visitas domiciliarias) por dos (2) meses consecutivos, a menos de que la ausencia sea justificada y temporal, como en caso de enfermedad. La justificación debe estar documentada.
2. Las circunstancias familiares han cambiado de manera positiva de tal forma que los beneficiarios ya no necesitan ayuda de Compassion.

3. El cuidador o el niño pone en riesgo el bienestar físico, emocional o espiritual de otros beneficiarios debido a las conductas agresivas u ofensivas.
4. Cuando la madre o cuidadora ya no está interesada en el programa y pide la salida.
5. Sí, la madre falleciera, se dará un tiempo de 3 meses para conseguir otro cuidador, en caso de no ser posible se dará la salida al beneficiario.
6. Sí, el niño falleciera, se dará un tiempo de 3 meses mientras la madre se recupera, posteriormente se dará la salida.
7. El beneficiario se ha trasladado a una zona geográfica que no permite acceso razonable (más de 2 km, caminos que no se pueden transitar, no hay transporte)
8. El beneficiario se ha cambiado de domicilio y no existe un proyecto con otra intervención de supervivencia donde pueda ser transferido.
9. Si la intervención termina y la oficina de campo no puede transferir al beneficiario a otra intervención de supervivencia.

7.3.3.2.2.5. Procedimientos en casos de salidas de beneficiarios:

1. Una vez que se da salida a un beneficiario debe ser sustituido inmediatamente, tratando de mantener el mismo número de cupos aprobados para supervivencia que generalmente son 15 y de igual manera deben procurar ingresarlo a connect lo antes posible a fin de no bajar a menos de 15 los espacios ocupados.
2. Si se produjere el cierre de la sociedad con alguna iglesia con intervención de supervivencia, entonces la oficina nacional debe procurar trasladar a los beneficiarios a otra intervención de supervivencia cercana.
3. Una vez decidida la salida, la iglesia notifica a través de una visita de hogar sobre la salida de la unidad.
4. La iglesia procede a llenar el formato de salida de la unidad proporcionado por la oficina nacional BL-009-03
5. La iglesia envía el formato de salida escaneado a la oficina nacional, en caso de que no cuente con el sistema Compassion Connect, pero si la iglesia está habilitada lo ingresa directamente al sistema.

b. Procedimiento para entrega y recepción de regalos de supervivencia y patrocinio basado en casa

Los regalos de supervivencia y patrocinio basado en casa, que se dan al inicio del programa son una Biblia y un mosquitero, posteriormente en cada mes se regala a las unidades una canasta con productos de higiene y alimentos básicos. El primer regalo se da en la inauguración y la canasta se entrega cada mes cuando se da la lección grupal a todas las cuidadoras. También se recibe un regalo navideño que da el donante de cada intervención en el caso de supervivencia y el patrocinador de cada niño en el caso de patrocinio basado en casa.

Aplicable a todos los regalos familiares para los beneficiarios en el programa de supervivencia:

Cuando un donante envía un Regalo familiar para las Familias más Necesitadas para la etapa del programa de supervivencia en un proyecto en particular, la ICP Implementadora determinará quién será el receptor de este regalo. Este regalo puede beneficiar a una o múltiples familias. si el dinero debe destinarse a una familia específico o ser utilizado para beneficiar a todas las familias en ese proyecto.

Una vez que se haya determinado qué familias recibirán el regalo, este será documentado en Compassion Connect utilizando la función de "Dividir Regalo" en el Registro de Regalos.

Para los regalos navideños:

- 1- La iglesia informa al tutor sobre el regalo y se ponen de acuerdo si el monto se va a destinar para el bebé o para la madre.
- 2- La madre o tutora hace la escogencia del regalo
- 3- Se hace la entrega y la madre o tutora firma la hoja de recepción del regalo
- 4- La hoja firmada por la madre o tutora se archiva en el expediente de la Unidad

c. Comunicaciones de supervivencia

Tenemos tres tipos o categorías de comunicaciones en supervivencia llamados Niveles de Servicio (SLA por sus siglas en ingles)



SLA1 Información básica acerca de la Intervención de Supervivencia



SLA2 Suministro de servicios seleccionados por el socio global



SLA3 Suministros de servicio negociados por el Socio Global (solicitante) y la Oficina de Campo

d. Procedimiento de comunicaciones para solicitar reportes de supervivencia a las ICP

1. El área de comunicaciones envía a las iglesias el calendario de entrega de reportes de supervivencia y SLA. Con copia a (Especialista de Supervivencia y PF).
2. Una vez que comunicaciones en la fecha limite indicada reciba la información de las iglesias, envía correo a las iglesias indicando lo que se recibió, en caso de que haga falta información o la fotografía no cumpla con los requerimientos, dará una segunda fecha límite para recibir la información. Con copia (Especialista de Supervivencia y PF).
3. Una vez que Comunicaciones envía a la ICP la segunda fecha límite de entrega, procede a escribir un correo al PF solicitando el apoyo para el cumplimiento de la ICP. Dándole copia al Gerente de Sociedad correspondiente y Gerente de Soporte al programa, especialista de supervivencia.
4. Cuando se llega la segunda fecha límite y si la información sigue pendiente, el área de comunicaciones envía a la línea gerencial de soporte al programa (Gerente Senior, Gerente de Soporte y Gerente de Sociedad) lo que está pendiente detallado por facilitador, proyecto, descripción de reporte y fecha límite de entrega.

7.3.3.2.3. Salud

7.3.3.2.3.1. Compassion funds

Todos los beneficiarios del programa tienen la oportunidad de recibir apoyo en salud en el momento que lo necesiten.

Compassion Internacional Nicaragua espera que tanto los miembros del staff del Proyecto, así como la oficina Nacional provean el soporte necesario para ayudar al niño en el momento preciso.

Políticas para compassion fund:

Todas las contempladas en la sección 3.4 PFM 2.6_Pag:67-68 (3.4 complementary intervention fund types- Medical — Ongoing (MED)

Autorización del gasto de compassion fund

1. Todas las solicitudes de Compassion Fund con un monto máximo de \$500 dólares y mínimo de \$20 serán aprobadas por el Facilitador de Sociedad. Evidencia de esta aprobación será necesaria para la correspondiente solicitud de reembolso para de la Iglesia.
2. La Solicitudes de Compassion Fund se regirá con el siguiente Proceso:
 - a. La FCP envía solicitud a su PF.
 - b. El PF revisa los documentos y aprueba si todo es correcto cuando el costo es hasta de \$500.
 - c. El PF envía solicitud de valoración técnica al especialista de salud para aquellos casos que requieren especial atención.
 - a. El especialista de salud una vez da su valoración técnica, envía respuesta al PF.
 - d. si todo es correcto y y es menor a \$500 el PF aprueba, si es mayor \$500 el PF envía solicitud de aprobación a Gerente de Soporte al programa
 - e. Si el monto es de \$501 a \$1000 el Gerente de Soporte al programa aprueba.

- f. Para casos mayores a \$1001 el Gerente de soporte al programa envía solicitud de aprobación al Gerente Senior de Soporte al programa.
 - g. Para casos mayores a \$1201, el gerente senior de soporte al programa envía aprobación a director nacional.
 - h. 1501 dólares a 5,000 el director Nacional envía solicitud a su línea gerencial regional
 - i. De 5,000 dólares a más se tendrá que crear una intervención individual previa aprobación y valoración médica del caso.
Las solicitudes de cheques son firmadas por gerente de soporte al programa hasta \$2,000. 10,000 (según el BAG debería ser \$10,000) Más allá de este monto el Gerente senior de soporte al programa firmará la solicitud.
3. El facilitador aprobará por correo electrónico toda solicitud de Compassion Fund enviado por la Iglesia.
 4. La Solicitud de Compassion Fund debe contener las siguiente información:
 - a. Diagnóstico y receta original sellada por el médico.
 - b. Exámenes de soporte del diagnóstico (si es que los hay)
 - c. Se requiere solo una cotización, si es menos de \$500
 5. En el caso de atención médica pediátrica que no es una Emergencia debemos seguir los siguientes lineamientos:
 - a. El Beneficiario será atendido en primera instancia por el médico general (MG).
 - b. El MG DEBERA remitirlo al Pediatra (MP) en el caso que sea necesario.
 - c. El Pediatra será LA única persona que transferirá a un Subespecialista de ser necesario.
 - d. Solamente en el caso de Oftalmología el MG podrá referir directamente el niño al oftalmólogo para decidir sobre la patología del niño.
 6. En ausencia del facilitador de sociedad, la solicitud de autorización del compassion fund puede ser dirigida al Gerente de sociedad del PF.

7. En casos de emergencia el facilitador podrá dar autorizaciones verbales o telefónicas. En todo caso estas solicitudes /autorizaciones deben formalizarse por escrito (a través de los correos electrónicos) a la brevedad, ya que, si no existen estas autorizaciones por escrito, los gastos no podrán ser reembolsados al proyecto.
8. Todo caso de emergencia aprobado verbalmente o por teléfono debe ser documentado e informado en 48 horas de acuerdo con el manual PFM 2.6.
9. El proyecto puede pagar del fondo de los niños, los Compasión Fund previamente aprobados por el Facilitador de Sociedad hasta por un 90% del monto de la cotización.
10. El padre de familia o tutor deberá cancelar en el lugar el 10% restante o depositar ese 10% en la cuenta del proyecto previo a la compra de los medicamentos o prestación del servicio médico.
11. Los descuentos deben quedar reflejados en la factura de compra de los medicamentos.
12. Otras Disposiciones:
 - a. El Monto mínimo para que la FCP haga solicitudes de compasión funds es de \$20 por caso.
 - b. Solo se aprueba 1 mes de tratamiento y luego si es necesario se van aprobando los otros meses bajo el mismo proceso con las fotocopias respectivas.
 - c. Los reembolsos se solicitarán en un plazo máximo de 60 días.**
 - d. Si la Atención requerida es Atendida por Hospitales, Clínicas o Farmacias con Convenio. (debe seguirse el proceso determinado para ello)
 - e. Los Compassion Fund para padres y los gastos funerarios podrán ser aprobados por el PF con el apoyo del Gerente de Soporte al Programa correspondiente en caso de que necesite la aprobación de este último.

- f. Los niños beneficiarios, Cuidadores primarios y hermanos tienen un límite de USD 5 000 por año por cada incidente no relacionado de acuerdo con el PFM 2.6, Pag:67-68 (3.4 Per-beneficiary funding limits-Medical — Ongoing (MED))

1 Atención de niños en hospitales de convenio y clínicas dentales

Normas:

1. Las solicitudes al hospital o clínica dental deben salir del buzón de correo del facilitador de sociedad
2. En ausencia del facilitador puede ser enviada por el supervisor, sino se encuentra bien puede hacerlo la gerente Sénior de sociedad o en su defecto el Director Nacional.

Procedimiento:

- a) La ICP solicita vía correo electrónico a su PF la atención médica en el hospital o clínica dental indicando: Nombre del beneficiario, Código, Nombre del proyecto, *Adjuntar la referencia medica escaneada en todos los casos a excepción de una emergencia*
- b) El PF envía por correo electrónico al proveedor médico con copia a la ICP la solicitud para la atención médica del beneficiario con todos los datos indicados en el inciso A y solicitando el presupuesto respectivo
- c) Si el presupuesto es menor o igual a \$500 dólares aprueban el PF
- d) Si el presupuesto es igual o mayor a \$500 dólares el PF debe de solicitar la aprobación de gerente de Soporte al Programa el cual tiene autorizado aprobar hasta por un monto de U\$1,000
- e) Si el presupuesto es mayor a los U\$1,001 se debe seguir el procedimiento establecido en el manual de Programas
- f) PF envía autorización al hospital una vez que ha recibido la aprobación en el caso de los incisos D y E
- g) La ICP acompaña al padre de familia y el niño, se entrega la referencia original en el hospital y el padre de familia realiza el pago del 10%.

- h) En el caso de ortodoncia se paga al inicio máximo el 30% de prima sobre el presupuesto total aprobado y mensualidades según el tiempo de tratamiento.
- i) Todas las clínicas dentales utilizadas por las diferentes FCPs y que tengan buena experiencia de atención pueden seguir siendo utilizadas pero si son nuevas, los PF deben abocarse al especialista de salud para hacer una visita a las mismas y tomando en consideración las normas del MINSA para habilitación de clínicas dentales, las cuales son evaluadas y aprobadas para brindar servicios a beneficiarios de COMPASSION, ya sea por referencia médica, malestar del beneficiario o por CIV dental, se recomendarán de primera instancia las clínicas visitadas y avaladas por la especialista de salud y las clínicas que han sido utilizadas y no se han presentado quejas de las FCPs que las utilicen.

2 Atención de niños en óptica

Normas:

1. Todo beneficiario del que se tenga sospecha de problemas visuales, la recomendación del especialista de salud es llevarlo a oftalmología Centro nacional de oftalmología (CENAO) en primera instancia para descartar otro problema de enfermedad de base como diabetes, toxoplasmosis, presión alta, entre otras y ya descartada alguna enfermedad sistémica, se procede a llevarlo a la óptica y basados en la medida de la óptica seleccionada, se elaboran lentes.
2. Cuando haya duda de parte del PF porque los lentes son muy caros, puede solicitar asesoría técnica al especialista de salud para saber si debe o no aprobar los lentes más caros.
3. Las solicitudes a la óptica deben salir del buzón de correo del facilitador de sociedad
4. En ausencia del facilitador puede ser enviada por su gerente de sociedad, sino se encuentra bien puede hacerlo la Gerente Sénior de sociedad o en su defecto el director nacional.

Procedimiento:

1. FCP solicita por correo electrónico al PF la atención del beneficiario incluyendo:
 - Nombre del beneficiario
 - Código
 - Nombre del proyecto
 - Sucursal donde llevaran al beneficiario
 - Adjuntar la referencia medica escaneada en todos los casos
2. PF envía solicitud de atención a la óptica a Jack Ruíz con copia a la FCP
3. FCP llega con el niño y padre de familia a la sucursal y entrega la referencia médica original.
4. Si el presupuesto supera los U\$40 Jack enviará la cotización electrónicamente al PF para su aprobación, en caso de que los lentes superen los \$40 se debe justificar con una constancia del médico o mediante recomendación del especialista de salud de la oficina nacional, para que el PF apruebe
5. Con la aprobación del PF Ópticas Matamoros procede a elaborar los lentes previa cancelación del 10% que corresponde a los padres.
6. Si los PF tienen dudas acerca de lentes con precios muy altos, pueden solicitar asesoría técnica al especialista de salud para decidir si debe aprobarlos o no, siempre tomando en cuenta el mejor beneficio para cada beneficiario.

3 Atención de beneficiarios en farmacias**Normas:**

1. Las solicitudes a la Farmacia deben firmarse por el PF en el formato de Compassion Fund
2. En ausencia del facilitador puede firmar su gerente de sociedad, sino se encuentra bien puede hacerlo la Gerente Sénior de sociedad o el director nacional.

Procedimiento:

1. La FCP Solicita a la farmacia cotización vía telefónica de los medicamentos requeridos identificándose como un proyecto socio de Compassion Internacional

2. Se requiere solo una cotización de cualquiera de las tres farmacias con las que Compassion ha firmado convenio: Farmadescuento, Farmavalue y Medco-Xolotlan
3. La ICP hará solicitud de Fondo Médico dirigida a su Facilitador de Sociedad.
4. A fin de que el Facilitador de Sociedad autorice la solicitud de Fondo Médico se requiere:
 - a) Diagnóstico Médico original y sellado con el código del MINSA del médico.
 - b) Receta original
 - c) Solo se autoriza medicamentos por un mes de tratamiento
 - d) No se aceptarán diagnósticos posteriores a 15 días de emitidos
 - e) En caso de seguimiento de un tratamiento la copia de la receta
5. Al momento de la compra el director/o Secretaria de Proyectos pagará el 10% del monto facturado lo cual corresponde al aporte del padre de familia.
6. El 90% restante lo pagará Compassion International directamente al proveedor
7. No se entregarán más de tres tarros pequeños o 1 tarro de 900 gramos al mes de suplemento alimenticio o cualquier tipo de leche que se prescriba en la receta por niño.
9. Se entregará el medicamento únicamente al director y/o secretaria del proyecto identificado con **su cédula de identidad únicamente** e incluido en la lista entregada por Compassion International a la farmacia.
10. El Director y/o secretaria deberá firmar la factura al recibir los productos.
11. No se entregará medicamentos a los tutores o padres de familia
12. Verificar que la facturación sea a nombre Compassion International y en el espacio de observaciones se deberá de escribir el código y nombre de proyecto y el código y nombre del niño
13. No incluye servicio delivery

4 Solicitudes de reembolso de compassion fund

1. La FCP deberá hacer su solicitud de reembolso de todos sus *Compassion Fund* ejecutados preferiblemente quincenalmente.
2. Esta solicitud de reembolso forma parte del Reporte Financiero mensual y va dirigida al asistente de soporte al programa.
3. Las solicitudes deberán ser firmadas por el Director de Proyecto.
4. Es responsabilidad del facilitador de sociedad revisar el reporte financiero mensual y asegurar que lo solicitado en compassion fund por la FCP cuadra en dicho reporte.
5. A fin de que se reciba la solicitud del reembolso de compasión fund se requiere:
 - a. Formato de compasión fund debidamente completado y con las firmas requeridas.
 - b. Evidencia de la aprobación por escrito del facilitador (correo electrónico) o del supervisor de PF.
6. No se aceptarán en ninguna circunstancia facturas comerciales.
7. Una vez que asistente de soporte al programa ha revisado la solicitud de reembolso de cada FCP, Sí todo es correcto procede a imprimir y firmar en el *elaborado por* todos los voucher de Solicitudes y también se asegura de obtener la firma de autorizado del gerente de soporte al programa o en su defecto el gerente senior de soporte al programa si el monto supera los \$2,000. Las solicitudes son entregadas a contabilidad por la Asistente administrativa.
8. El Asistente administrativo se asegura de llevar un control tanto de las solicitudes recibidas por la FCP como de las que ha enviado a contabilidad.
9. El reembolso de compasión funds deberá procurar hacerse la semana siguiente de recibido las solicitudes, pero de forma independiente de las transferencias mensuales a los proyectos ya que no deben interferir con este proceso.

5 En el caso de reembolsos de lentes:

- Monto máximo para aros U\$40
- Las cotizaciones y/o facturas deben de ser de establecimientos reconocidos y que su giro normal es el de la atención visual y venta de lentes y aros.
- El diagnóstico debe de traer el sello del médico u optometrista o del establecimiento
- La cotización y/o factura debe de ser desglosada en:
 - a. Costo de aros
 - b. Costo lentes
 - c. Costo examen cuando no es de cortesía
 - d. Medidas de los lentes y diagnóstico
 - e. Explicar el motivo por el cual se recomienda: transición, Hi Index, policarbonato, monocromados, sunsensor.
- Cuando se requiera lentes de contactos estos deben de ser aprobados al menos por el gerente de sociedad que corresponda.
- Formato de Compassion debidamente lleno y firmado
- Seguir los procedimientos anteriores del 1 al 10

Para la Cancelación de la factura por el servicio de proveedores de salud

1. La recepcionista recibe las facturas provenientes del hospital, clínica, óptica o farmacia y las remite a la asistente administrativa
2. Una vez que la asistente administrativa recibe la documentación de la recepcionista; revisa que todo este correcto (Facturas y/o Recibos firmados y sellados, correos de aprobación, referencias medicas adjuntas) y que vienen por el 90% pendientes de pago
3. La asistente administrativa procede a la elaboración de la solicitud de cheque para el proveedor del servicio.
4. La asistente administrativa obtiene las firmas autorizadas de gerencia de soporte al programa para la solicitud de cheque y pasa la misma a contabilidad
5. La asistente administrativa debe llevar registro de todos los trámites realizado

6 Compassion Fund en caso de emergencia

Normas:

Se definirá como **emergencia** como una situación de riesgo vital inminente en la cual la atención medica debe ser al momento de dicha situación. El proyecto y el facilitador deben de estar de acuerdo con que hospital dentro de los que tenemos convenio debe ser enviado el niño tomando en cuenta distancia y tiempo de movilización para dicha emergencia.

En caso de urgencia vital: Esta deberá ser atendida de manera inmediata pues la vida del paciente corre riesgo o pudiera presentar complicaciones o secuelas severas. Se le debe aconsejar al proyecto y padres de familia acudir al hospital más cercano para que el niño pueda recibir atención inmediata y luego de ser estabilizado, se puede trasladar a un hospital con lo cual tenemos convenio, solamente en el caso de que el beneficiario NO está recibiendo la atención adecuada, se deben tomar en cuenta hospitales estatales por ejemplo para los proyectos de Managua el Hospital Manuel de Jesús (la Mascota), Hospital Roberto Calderón, Hospital Lenin Fonseca centros de salud y otras entidades estatales.

Procedimiento para el fondo médico de compassion (Compassion Fund) en caso de Emergencias ocurridas dentro del centro estudiantil o fuera del mismo.

1. Si la emergencia ocurre dentro del Proyecto, llevar al niño de inmediato a la emergencia del Hospital o Centro de salud más cercano.
2. Si se requiere fondos para la recuperación del niño o bien para estabilizarlo que superen los \$20, se debe de llamar al PF vía celular para que autorice el 90% del gasto.
3. El director de proyecto o bien el delegado del proyecto que ande con el niño debe asegurarse de obtener los documentos soportes epicrisis correspondiente, recetas, facturas.
4. El director de proyecto envía un correo al facilitador para soporte de esta aprobación de emergencia.
5. Para solicitar el reembolso no se requiere formato de compassion funds, solamente los soportes médicos y facturas, así como correo de aprobación del facilitador de sociedad.
6. Se sigue el procedimiento de reembolso ya establecido

7 Procedimiento para ser atendido por emergencia en los hospitales de convenio

1. Siempre que suceda una emergencia se debe acudir en primera instancia a un hospital público y solo se debe pasar al privado cuando la atención en el público sea inadecuada (no cuente con la especialidad requerida, sea muy lenta la atención, haya maltrato o no haya los recursos requeridos para la solución del problema). Si la situación es de urgencia y está más cerca un hospital privado, se lleva al privado, se estabiliza y luego se traslada a un hospital público u hospital privado con convenio, en este caso, el PF llama al hospital de convenio para notificar de la emergencia y el traslado del niño, así mismo da su autorización de la atención.
2. El PF llama al directo para informarle que pueden proceder a llevar al niño al hospital.
3. El padre de familia y / o la Iglesia socio debe cancelar el 10% del total factura en la caja del hospital.
4. En todo este proceder, el PF, puede solicitar asesoría técnica al especialista de salud para garantizar la mejor decisión para la atención del beneficiario.
5. Para casos de emergencia se mantienen aprobaciones previas de niveles de autorización de fondos según indicado en el PFM 2.6

8 Chequeo médico:

Política:

- 1) El procedimiento de Control de la Salud de Compassion u otro equivalente será llevado a cabo **con todos los beneficiarios** en todos los proyectos,
- 2) Cualquier enfermedad tratable que se haya descubierto durante dicho control deberá ser atendida inmediatamente.
- 3) Los proyectos tendrán un procedimiento establecido para obtener asistencia médica para los niños.
- 4) Todas las contempladas en la sección del PFM 2.6

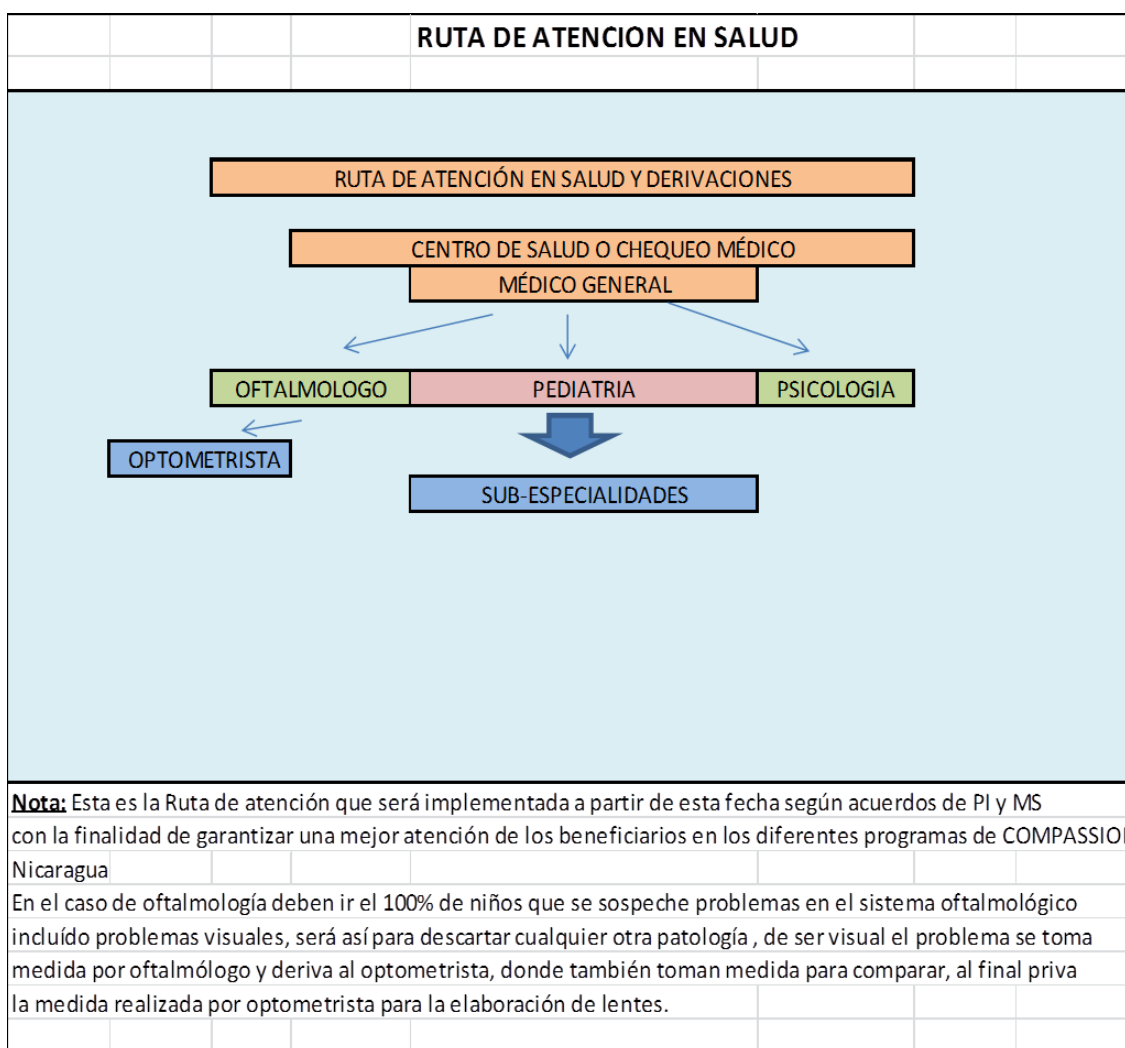
Procedimiento:

1. Cada año la ICP definirá en el presupuesto anual la fecha del chequeo medico
2. El PF responsable del proyecto verificara que la actividad se cumpla con todo el proceso que exige el PFM y el manual contable para proyectos.
3. Todo chequeo médico deberá ser realizado por un médico general autorizado por el MINSA, con su respectivo código y sello. El tiempo de consulta con el niño o adolescente no debe ser menor a diez minutos y debe ser en un espacio que brinde privacidad.
4. Un contrato deberá ser firmado con el médico. Este debe establecer todos los requerimientos que necesita el proyecto, incluyendo la forma de pago. Una copia del contrato debe ser anexado al cheque con el que se cancele el servicio recibido por el médico.
5. Se debe realizar al menos una revisión médica anual para todos los niños, niñas y adolescentes del proyecto acompañada de exámenes de laboratorio básicos como Biometría hemática completa, General de orina y General de heces y en caso de occidente se realizará prueba de creatinina en sangre por la incidencia de insuficiencia renal en esa zona geográfica.
6. En el mismo chequeo médico, el doctor debe garantizar la evaluación del estado nutricional, utilizando las curvas de crecimiento suministrada por la oficina Nacional a los proyectos y que se encuentran en el expediente del niño. (En los niños de 2 a 5 años usar la tabla de peso para la talla y verificar el sexo del beneficiario y en los mayores de 5 años no olvidar usar el IMC y la curva de 5 a 19 años).
7. El médico responsable deberá entregar un reporte final al director de proyecto en el que señale de forma general en una base estadística los hallazgos encontrados y el seguimiento que se debe dar a los niños con situaciones especiales.
8. Con los resultados del reporte médico se determinará el número de niños con desnutrición severa y moderada y si existieran más de 8 niños del modelo basado en el proyecto en estas condiciones, deberá solicitar la Iglesia, los fondos MED-TFI y si 1 solo niño del modelo

9. basado en casa estuviera con desnutrición moderada o severa, así como madre de supervivencia embarazada con bajo peso, se solicitará este mismo fondo terapéutico

En caso de niños mayores de 15 años los atiende el médico general y este mismo los puede referir a especialidades y subespecialidades, (Ya no envía a pediatría).

nutricional.



7.3.3.2.3.2. Medical – Reembolsable (MED – TFI)

Normas

Todas las señaladas en la Sección PFM 2.6

Es un fondo reembolsable. Este fondo se trabajará por medio de anticipos a las ICP sujetos a rendición de cuentas. Los anticipos a las ICP se harán de acuerdo con un cronograma de anticipos. El facilitador de sociedad es responsable de dar seguimiento al uso de estos fondos.

El facilitador del proyecto debe confirmar que el proyecto no está en suspensión o está habilitado para recibir luego este reembolso.

Lista de requisitos para solicitar MED- TFI:

1. Carta de solicitud (Firma del pastor y director del proyecto) dirigida al especialista de salud
2. Soporte del chequeo médico con lista de niños en desnutrición moderada y severa
3. Plan de gastos y menú.
4. Plan de educación en prevención de la desnutrición que incluya seguimiento médico de una nutricionista.

Procedimiento:

1. Una vez que el proyecto realice chequeo médico y los resultados arrojen que hay una cantidad mayor a 8 niños desnutridos en grado severo y moderado se solicitara los fondos MED TFI.
2. Para solicitar los fondos MED TFI, el pastor de la ICP envía carta de solicitud dirigida a su facilitador de sociedad firmada por él y el director del proyecto adjuntando los documentos requisitos.
3. El PF revisa los documentos que estén completos y que la cantidad de niños en estado de desnutrición severa y moderada sea de 8 niños o más a partir de patrocinio basado en casa y en supervivencia a partir de un beneficiario en condición de desnutrición moderada

o severa, se solicitará MED-TFI y dependiendo del número de beneficiarios, es que se solicitarán los fondos. el PF solicita valoración al especialista de salud.

4. El especialista de salud recibe la solicitud y una vez cumpla con todos los requisitos envía solicitud de aprobación de fondos a gerente de soporte al programa con todos los soportes.
5. Gerente de soporte al programa revisa y aprueba uso de los fondos y envía correo de aprobación al facilitador de sociedad correspondiente.
6. Una vez recibida la aprobación de los fondos, el PF envía un correo de aprobación indicando el monto aprobado, cantidad de beneficiarios y el tiempo de ejecución.
7. El Facilitador de sociedad realiza solicitud de anticipo de fondos de acuerdo con el plan de gastos y cronograma de anticipos entregando al asistente de soporte al programa:
 - a. Copia del plan de gasto indicando número de anticipo
 - b. copia de Menú
 - c. correo de aprobación de uso de fondos MED TFI
 - d. copia de carta de solicitud
 - e. copia de soporte de chequeo médico indicando la cantidad de beneficiarios
8. El asistente de soporte al programa procede a elaborar solicitud de cheques para anticipo de fondos a la ICP de acuerdo con el plan de gastos y cronograma de anticipos.
9. Gerente de soporte al programa firma la solicitud de cheque para autorización de los fondos. En caso de que el monto exceda el límite de aprobación del Gerente de soporte al programa el siguiente nivel es el Gerente Senior de Soporte al Programa.
10. El asistente de soporte al programa envía a contabilidad para que se realice la transferencia.
11. Una vez que la ICP recibe el dinero procede a ejecutar de acuerdo con el plan de gastos. La rendición de cuentas se debe entregar al asistente de soporte al programa los primeros 3 días del mes siguiente a la ejecución.
12. El asistente de soporte al programa revisa la rendición de cuentas que tenga todos los soportes (facturas originales del gasto, control de anticipos, copia del plan de gasto, plan educativo, menú y Boucher). (Se sigue el procedo de contabilidad de rendición de cuentas)
13. El asistente de soporte al programa lleva un registro de las ICP usando estos fondos y control de los anticipos y saldos. se debe entregar un resumen del control de fondos de

forma mensual y trimestral a Facilitadores, especialista de salud y gerente de soporte al programa.

14. El PF debe asegurarse de darle seguimiento al uso de estos fondos.

15. La FCP podrá solicitar hasta un máximo de \$3,000 al año.

Nota: La función de especialista de salud está siendo realizada por el especialista de supervivencia. Para el procedimiento en la práctica se debe **sustituir** en todos los campos **Especialista de salud** por **Especialista de supervivencia**.

Procedimiento para enviar un niño al Exterior en caso de enfermedad.

Norma: Todas las contenidas en el PFM 2.6 página 55

7.3.3.2.4. Protección del Niño

a. Políticas de país:

1. Todas las Iglesias socios trabajaran en la provisión de un ambiente positivo y seguro para niños que los capacita para que alcancen su máximo potencial.
2. Todas las Iglesias socias deben mantener su compromiso en la captación de adultos bondadosos que los rodean, a fin de cuidar de los niños con dignidad, respeto e integridad en todo momento.
3. Tanto la Oficina nacional de compassion con la Iglesias socias deberán trabajar en la educación de los niños en cuanto a los límites aceptables del comportamiento en lo referente a maltrato físico, sexual y verbal. Todos los Voluntarios y/o trabajadores que trabajan en el Ministerio de niños de todas las Iglesias socias deberán firmar el documento de ***Declaración de Aceptación de Dedicación a la Protección y Prevención del Maltrato del Niño.***

b. Parámetros:

1. El PF y el director del proyecto coordinaran una capacitación anual sobre protección del Niño la que debe ser contemplado en la planificación anual del proyecto (PPBF)

2. Cada Iglesia socia deberá hacer los arreglos necesarios para Reproducir la capacitación sobre protección del niño con sus propios niños registrados en sus proyectos lo cual debe quedar debidamente documentado.
3. Cada ICP debe tener nombrada a una persona responsable de la protección del niño; la misma debe ser elegida por el comité de la ICP y el director y estos deben de asignarle claras funciones dentro de las que se incluye el supervisar las actividades que tengan que ver con su nivel, por ejemplo, capacitaciones, defensa, prevención y manejo de denuncias de maltrato etc. Debe haber un acta donde se realizó este procedimiento.
4. Es responsabilidad del Facilitador de Sociedad informar a la especialista de protección del niño de la oficina nacional el listado de las personas de sus proyectos designadas para la protección del niño, esta actualización debe hacerse anualmente.
5. El Comité, equipo de Liderazgo, responsable de la protección del niño y el pastor de cada iglesia socia se reunirán para hacer una valoración de los planes de acción locales cada año a fin de garantizar la eficacia y coherencia en la implementación de la protección del niño.
6. El NLT, el Responsable de Protección del niño y el director de la Oficina Nacional de Compassion se reunirán para hacer una valoración de los planes de acción locales cada 3 años a fin de garantizar la eficacia y coherencia en la implementación de la Protección del Niño.

c. Procedimientos:

Procedimiento Firma de la Declaración de Aceptación de Dedicación a la Protección y Prevención del Maltrato del Niño.

1. El facilitador de sociedad deberá asegurarse a través de sus visitas de facilitación que todos los voluntarios involucrados en las diversas áreas del ministerio de niño de las iglesias socias a su cargo tengan firmada el documento ***Declaración de Aceptación de Dedicación a la Protección y Prevención del Maltrato del Niño***. El responsable de protección del niño de la ICP es responsable de que el personal incluyendo los nuevos firmen esta declaración.

2. El facilitador de Sociedad asegura que todo el personal de las ICP, los contratistas y voluntarios reciben la Capacitación de Protección del Niño de Compassion International (que incluye las leyes locales) y firmarán y acatarán la Declaración de Compromiso de Protección del Niño de Compassion International dentro de los tres (3) meses de su fecha de inicio o antes de interactuar con los beneficiarios en el caso sea antes de tres (3) meses.
3. Anualmente, todo el personal del proyecto de las ICP, los contratistas y voluntarios: 1) Recibirán un comunicado recordándoles sobre la importancia de la protección del niño, 2) Volverán a firmar la Declaración de Compromiso de Protección del Niño de Compassion International.
4. El director del Proyecto guarda una copia del documento firmado de Declaración **de Aceptación de Dedicación a la Protección y Prevención del Maltrato del Niño** en el expediente del proyecto y el Facilitador guardar copia en el expediente de la oficina nacional.
5. El Facilitador de sociedad a través de sus visitas a las iglesias se asegura que las mismas cuentan con las pautas escritas y procedimientos claros para tratar las quejas de maltrato y tienen tiempos determinados para la solución de estas.

Procedimiento sobre la Capacitación en protección del niño a los beneficiarios

1. El comité, equipo de liderazgo del proyecto y pastor de la iglesia socia deberán hacer los arreglos para que los niños reciban educación acerca de sus derechos en cuanto a protección, conductas aceptables e inaceptables de parte de los adultos, y dónde pueden buscar ayuda y consejo cuando experimentan o son testigos de maltrato, acoso o explotación.
2. La iglesia socia se asegura que la capacitación a los niños se haga usando el lenguaje apropiado a su edad, por una persona cristiana especialista en el tema y podrá ser en una o varias sesiones de capacitación según lo considere la Iglesia en conjunto con el capacitador.
3. El Responsable de Protección del Niño y el director de proyecto deberá asegurarse que la capacitación a los niños quede debidamente documentada.
4. El Facilitador de Sociedad deberá asegurarse en las visitas de facilitación que todas las iglesias socias a su cargo han realizado la capacitación sobre conductas aceptables e

inaceptables de adultos, para todos los niños registrados en el proyecto.

5. El facilitador de Sociedad lleva un registro de todas las iglesias socias a su cargo que ya hicieron la capacitación a sus niños sobre conductas aceptables e inaceptables de parte de adultos y compartir ese registró con la persona Especialista de Protección al Niño en la oficina nacional de compasión así como con su supervisor cada año.

7.3.3.2.4.1. Procedimiento de Fondo de Intervención para Niños altamente vulnerables (HVC - NAV)

Todos los beneficiarios del programa de Compassion son vulnerables, sin embargo, hay ciertas condiciones en las que un beneficiario se ubica en un estado de vulnerabilidad alta. Durante este tiempo, el beneficiario puede necesitar intervenciones adicionales que le permitan continuar su participación en el programa y restablecer su estabilidad. Estas intervenciones se dan a través de los fondos HVC – NAV (Niños altamente vulnerables) y son el arma de respuesta del compromiso de Compassion para la protección del niño en situaciones extremas.

Procesos para el uso de fondos HVC – Modalidad refuerzo del cuidado y Reemplazo del cuidado

Fondo Continuo de Ayuda (CDI) y Fondo Único de Ayuda (CPR)

a. Criterios guía

1. El Facilitador es el responsable de aprobar los fondos NAV, el Fondo Continuo (CDI) del primer año al tercer año. El Gerente de Soporte al Programa aprueba el cuarto año. El tiempo de uso de este beneficio no excederá los 4 años.
2. La transferencia será mensual, en el caso del Fondo Continuo y de una sola vez cuando sea el Fondo Único.
3. La evaluación del plan de sostenibilidad se realizará cada seis meses.
4. El fondo continuo es de \$30 mensuales y el fondo único hasta \$700 dólares, casos extraordinarios se considerarán como excepciones que serán aprobados por la gerencia de soporte al programa

b. Selección de beneficiarios

1. La iglesia identifica a niños como altamente vulnerables de acuerdo con los siguientes criterios:
 - a. Niños que hayan sido privados de la atención de sus padres o cuidadores.
 - b. El tutor está incapacitado.
 - c. Niños que hayan sido sometidos a abuso y/o explotación.
 - d. Niños que padezcan incapacidad o necesidad especial de cuidado.
2. El facilitador con la iglesia visita la familia y hacen la comprobación del estado del niño/a y de su necesidad.

c. Procedimiento para la Aprobación del fondo

1. La FCP envía la solicitud al PF a través de un correo donde explica la situación de la familia.
2. La iglesia elabora la documentación necesaria y envía la solicitud al PF. Los documentos son:
 - a. Carta de solicitud de la iglesia (la carta debe contener la firma del Pastor y director del proyecto con el sello de la iglesia).
 - b. Ficha de preselección
 - c. Plan de Auto sostenibilidad
2. El PF envía la solicitud a la Especialista en Protección del Niño, incluyendo el monto a aprobar. La Especialista brinda sus consideraciones técnicas y regresa el correo al PF.
3. La Especialista en Protección del Niño revisa la solicitud y envía sus consideraciones.
5. El PF aprueba vía correo electrónico la solicitud sobre el correo que recibió de la Especialista.

d. Transferencia de fondos

1. Para la primera solicitud la iglesia envía los siguientes documentos al Asistente de Soporte al negocio:
 - a. Carta de solicitud de la iglesia

- b. Plan de Sostenibilidad
- c. Formato de Fondo Continuo o Fondo Único completado
- d. Correo de aprobación del Facilitador, incluyendo las consideraciones del Especialista en Protección del Niño.

2. Asistente de Soporte al negocio tramitara el envío de fondos a la FCP.

Los primeros 6 días hábiles de cada mes, cada asistente pasa el paquete por clúster a la especialista de protección del niño. La Especialista revisa, firma y regresa el paquete a los Asistentes para el trámite de fondos.

3. Cada asistente ingresa la información y pasa la solicitud a Finanzas.

4. Finanzas envía los fondos a la iglesia.

5. Una vez que la iglesia recibe los fondos, ejecuta el gasto y archiva sus soportes.

e. Trámite para las siguientes cuotas del año.

1. Cada asistente envía la lista de beneficiarios que recibieron fondos el mes anterior a cada Facilitador. El PF revisa la lista: selecciona a los beneficiarios que ya no recibirán fondos y envía correo al Asistente dando a conocer su retiro. Luego confirma la lista como aprobado para la transferencia del mes y la entrega al asistente.

2. El/la asistente ingresa la información y pasa la solicitud a Finanzas. Adjunta el correo de aprobación del PF.

f. Asignación de fondos extraordinarios (más allá de los U\$ 30 dólares mensuales del Fondo Continuo y/o más allá de U\$ 700 dólares del Fondo Continuo)

i. Fondo Continuo

- a) Beneficiarios menores de 10 años.
- b) Tutores mayores de 60 años e incapaces de trabajar
- c) Beneficiarios sin ningún otro familiar que pueda ayudarles o hacerse cargo de su cuidado.

ii. Fondo Único

Costos de proceso legal que sobrepasan los U\$ 700.00 dólares

Evaluación Semestral

1. En los meses de junio y diciembre el/la asistente pasará al PF y a la Especialista una lista de los beneficiarios que hayan cumplido seis meses o más de estar recibiendo los fondos y de implementar el Plan de Sostenibilidad por cluster.
2. El PF coordinará con cada FCP la evaluación por los seis meses de ejecución del Plan de Sostenibilidad.
3. La FCP enviará la evaluación al PF en los primeros 6 días hábiles de enero y julio. El PF enviará la evaluación a la Especialista en Protección del Niño.
4. Es responsabilidad del PF dar seguimiento a esta evaluación.
5. La entrega de la evaluación semestral será requisito para el envío de los fondos para los beneficiarios.

g. Ampliación de periodo

1. Al cierre de cada año aprobado como NAV, la iglesia y el Facilitador analizan las condiciones de vida del beneficiario y si es necesario amplían por un año más el uso del fondo. La FCP elabora el Plan de Sostenibilidad.
2. El PF envía un correo de aprobación a la FCP para un año más. El PF puede aprobar hasta 3 años.
3. El PF notifica la ampliación del beneficio al Asistente de soporte al negocio en la transferencia mensual correspondiente.
4. Este es un procedimiento interno con la FCP.

h. Reintegro de beneficiario

1. Para reintegrar a un ex beneficiario NAV, la FCP presenta su solicitud al Facilitador, siempre y cuando no haya cumplido 4 años del uso de fondos.

2. Cumplir el subproceso de Ampliación de período

i. Aprobación del 4to. Año del uso del Fondo Continuo

1. La FCP presenta la solicitud al Facilitador.
2. El Facilitador y la FCP analizan las condiciones de vida del beneficiario y elaboran un nuevo Plan de Sostenibilidad.
3. El Facilitador envía un correo a la Especialista de Protección del Niño solicitando la aprobación del 4to. año de ayuda. Incluye lo siguiente:
 - Razones de la solicitud
 - Resumen de los resultados alcanzados en los 3 años del uso de los fondos
6. El Especialista envía solicitud de aprobación a la Gerente de Soporte al Programa.
7. La Gerente de Soporte al Programa aprueba la solicitud.

j. Procedimiento contable

1. Cada Asistente de Soporte al negocio pasa al PF la lista de beneficiarios NAV para su revisión y aprobado en los primeros 6 días hábiles del mes.
2. El PF revisa la lista: selecciona a los beneficiarios que ya no recibirán fondos y escribe una nota dando a conocer su retiro. Luego firma la lista como aprobado para la transferencia del mes. El PF debe pasar la lista aprobada al asistente en los siguientes 2 días hábiles.
3. Una vez obtenida la lista del PF, cada asistente registra las solicitudes en la herramienta de HVC-NAV a más tardar **2 días hábiles** después de recibido los documentos y pasa a Contabilidad la solicitud de transferencia de fondos.
4. El Contador realizará la transferencia de fondos en un periodo **no mayor de 3 días hábiles**.
5. Los desembolsos se realizarán de forma mensual y no podrán ser hechos más de ese período de tiempo. El Contador utilizará el centro de costos en la cuenta E-700-CIV-HVC para registrar las transacciones.

6. Cada Asistente de Soporte al negocio llevará control de los desembolsos realizados a cada beneficiario para efectos de que no se realice una transferencia más de la aprobada.
7. Los desembolsos serán hechos de acuerdo con el Procedimiento de Desembolsos establecido por el departamento de Soporte al Programa.
8. Cada asistente de soporte al negocio lleva un control de uso de fondos NAV y envía informe mensual y cuatrimestral al Especialista de Protección del Niño y Gerente de Soporte al Programa.

k. Procedimiento de Reportes de Incidente

- a. Cuando ocurra algún tipo de abuso de niños registrados en los proyectos se deberán coordinar las acciones requeridas. Las iglesias socias a través del responsable que hayan designado a la protección del niño deberán comunicarlo de inmediato a su facilitador y enviar el Reporte de Incidente a la Especialista de Protección del Niño de la oficina nacional con copia a su facilitador en el siguiente periodo de tiempo: 24 horas para los casos de categoría 1 o alerta roja y 48 horas para los casos de categoría 2. En estos casos se debe seguir el Procedimiento Interno para hacer frente a casos de abuso.
- b. En caso de abuso infantil por parte de visitantes o miembros de un proyecto del clúster, el Facilitador de Sociedad informa a la Especialista de Protección del Niño y a su Supervisor para su debido seguimiento.
- c. Una vez que la Especialista sube el reporte en Ethics Point, ingresa el número del reporte de incidente en el perfil del beneficiario en Connect.

I. Reportes de Incidente categoría 1: alerta roja

Se considera un caso de alerta roja cuando el presunto victimario es parte del equipo de la oficina nacional de Compassion o es parte de la iglesia socia. Si se trata de Compassion, toda persona relacionada a ella como patrocinador, donante o visitante. También se considera todo proveedor de servicios sugerido por Compassion. En cuanto a

la iglesia, se considerará toda persona que sea parte del liderazgo, equipo asalariado o voluntario del proyecto.

Principios:

- a. La Investigación debe iniciarse de inmediato al conocer sobre la queja de abuso y debe considerarse con carácter de prioridad. Esta debe realizar a detalle con todos los indicios de prueba posibles.
- b. El Especialista de Protección del Niño coordina el proceso de seguimiento a los Reportes de Incidente categoría 1. El director de país se involucra activamente en el desarrollo del proceso.
- c. Se debe mantener comunicación únicamente con las personas autorizadas: director, Especialista de Protección del Niño, Facilitador y cualquier otra persona que por su rol sea necesaria en la investigación. Es requerido que cuando una FCP este en un proceso de investigación por una denuncia de abuso categoría 1, sea cancelada cualquier visita de patrocinador o visitante externo.

m. Procedimiento a seguir

- a. La iglesia conoce sobre el abuso cometido en contra de un beneficiario del proyecto.
- b. La iglesia con el acompañamiento del Facilitador implementa el Procedimiento Interno para hacer frente a casos de abuso infantil.
- c. La iglesia envía el Reporte de Incidente a Compassion al Especialista en Protección del Niño con copia a su Facilitador en un periodo de 12 horas luego de que ha conocido la queja de abuso.
- d. La Especialista en Protección del Niño se reúne con el Director de País para brindarle todos los detalles del Reporte de Incidente y definir la estrategia a seguir.
- e. El Director de País, la Especialista en Protección del Niño se reúnen con la Consejera Global de Protección del Niño y el Encargado del Departamento

Legal para compartir información sobre el caso y recibir orientaciones sobre los pasos a seguir en el proceso.

f.

n. Seguimiento en Ethics Point

1. Una vez que se ha subido el Reporte de Incidente, el Especialista ingresa actualizaciones de la información en el sistema cada semana o como sea necesario en los casos de categoría.
2. Si el presunto victimario es parte de la FCP.
 - a. El Especialista y el Facilitador asesoran a la Iglesia en los siguientes aspectos:
 - b. Como interponer la denuncia
 - c. Principales etapas del proceso legal
 - d. Sugerencias para el seguimiento a la/s víctimas
3. Una vez que la Iglesia ha reunido los indicios que comprueban la queja de abuso, interpone la denuncia ante la Policía, el Ministerio Público o MIFAMILIA (según sea el caso), el PF y Especialista en Protección del Niño acompañan a la ICP en el proceso legal y el seguimiento a la/s víctimas.
 - 3.1.6 Si la Iglesia se niega a interponer la denuncia, el PF y el Especialista orientarán a la familia para presentar la denuncia y brindarle acompañamiento.
 - 3.1.7 Si la familia se niega a presentar denuncia y la presunta víctima no brinda su testimonio, el proceso judicial no prospera.

o. Proceso de investigación de la oficina nacional

1. A la par de la investigación de la ICP, Compassion desarrollara su propio proceso de averiguaciones para llegar a conocer la verdad de lo sucedido. Este proceso se puede realizar en conjunto con la ICP. Si la ICP decide no realizar investigación, Compassion continuara con su investigación de forma independiente.
2. El Director de Compassion dará a conocer los resultados de la investigación a la ICP. Si los resultados confirman el abuso y la iglesia no reconoce los resultados, se procederá según las políticas de Compassion. Si la iglesia reconoce los resultados,

acompañara a la familia a interponer la denuncia ante las autoridades correspondientes

3. Si el presunto victimario es parte del equipo de Compassion
 - a) Si el presunto abusador es parte del equipo de Compassion Nicaragua, la ICP y Compassion realizaran su proceso de investigación.
 - b) De contar con los indicios probatorios, el Especialista en Protección del Niño y el Facilitador animaran a la familia a interponer la denuncia y le acompañaran en el proceso legal. La iglesia brindara seguimiento a las víctimas.
 - c) Si la familia se niega a interponer la denuncia, Compassion animara a la iglesia a hacerlo y si ambos no presentan denuncia, Compassion puede hacerlo, siempre y cuando cuente con el testimonio de la presunta víctima.
 - d) Una vez realizado el proceso de investigación interno, de comprobarse el abuso se procederá según las políticas de protección del niño.

a. Reportes de seguimiento

- i. Una vez que se ha recibido la denuncia, la Especialista presenta reportes de avance de la investigación al Director de País cada semana o como sea necesario según el caso.
- ii. El Director de País enviara reportes mensuales o como sea necesario según el caso al Consejero Global en Protección del Niño (Megan Kelly) y al Departamento Legal (Kit William).

b. Reportes de Incidente categoría 2: alerta amarilla

Se considera alerta amarilla un caso en el cual el presunto victimario es miembro de la familia o de la comunidad.

Principios

- a) La Investigación debe iniciarse de inmediato al conocer sobre la queja de abuso y debe considerarse con carácter de prioridad. Esta se debe realizar a detalle con todos los indicios de prueba posibles.

- b) El Especialista en Protección del Niño coordina el proceso de seguimiento a los Reportes de Incidente categoría 2.
- c) Se debe mantener comunicación únicamente con las personas autorizadas de la ICP.

c. Procedimiento que se debe seguir

1. La iglesia conoce sobre el abuso cometido en contra de un beneficiario del proyecto.
2. La iglesia con el acompañamiento del Facilitador implementa el Procedimiento Interno para hacer frente a casos de abuso infantil.
3. La iglesia envía el Reporte de Incidente al Especialista en Protección del Niño con copia a su Facilitador en un periodo de 48 horas luego de que ha conocido la queja de abuso.
4. La Especialista revisa que el Reporte de Incidente contenga la información necesaria.
5. La Especialista sube el reporte en el sitio Ethics Point.
 - 5.1. La Especialista brinda orientaciones a la iglesia sobre el seguimiento al caso.

5.1.1. Actualización de los casos reportados e ingresados en Ethics Point

Cada tres meses la Especialista solicitará al Facilitador actualización de los Reportes de Incidente recibidos durante el trimestre.

1. Cierre de los Reportes de Incidente en el sitio

Un reporte de abuso infantil se dará por cerrado cuando se hayan cumplido al menos los siguientes criterios:

1. Se ha completado una investigación adecuada y la Iglesia / Oficina Nacional / Compassion International está convencida de que se conoce la "verdad" de las acusaciones formuladas.
2. El beneficiario afectado por el incidente se encuentra en una situación segura y estable, y está protegido de daños adicionales por parte del presunto perpetrador.

3. El beneficiario recibe intervenciones apropiadas y razonables para recuperarse del daño que sufrió (por ejemplo, atención médica, asesoramiento psicológico, apoyo religioso, colocación en hogares de guarda, etc.)

2. Acompañamiento a las madres de Supervivencia

Las madres de Supervivencia son co-beneficiarias del Programa, por lo tanto tienen derecho a ser protegidas, tomando en cuenta que en el periodo de gestación, mientras el bebe está en el útero, cualquier situación de violencia o abuso que sufra la madre afectara directamente al bebe. En este caso, ante cualquier signo de abuso a la madre, la iglesia pondra en marcha el procedimiento interno y la ruta de la denuncia con el acompañamiento del Facilitador.

A. Comunicaciones con el Patrocinador

Cuando un beneficiario menciona en sus cartas al patrocinador que está siendo víctima de cualquier tipo de abuso infantil:

1. La Gerente de Comunicaciones al Patrocinador regresara la carta a la iglesia y se le pedirá que el niño (a) vuelva a escribir la carta sin incluir la información sobre el abuso.
2. La Gerente de Comunicaciones al Patrocinador enviara correo a la Especialista y al Facilitador explicando los detalles de la comunicación.
3. La Especialista y el Facilitador iniciaran un proceso de seguimiento.

B. Planes de acción como seguimiento ante un abuso infantil

1. El PF junto con el Director, el pastor, el tutor del niño y el responsable de protección del niño de la ICP diseñan y ejecutan un plan de acción para tratar el caso del niño o niña afectado.
2. El plan de acción deberá contener pautas para la prevención, y detección de cualquier forma de abuso pero también contendrá a que instancias recurrir y los pasos del procedimiento legal requerido para hacer una denuncia del cualquier forma de abuso del niño. Este será responsabilidad del Gobierno del proyecto, director y Encargado de Protección del Niño. Será actualizado anualmente.
3. Es responsabilidad de la persona Encargada de Protección del Niño y de las personas que

conocen el caso mantener el sigilo requerido para proteger la dignidad del niño.

7.3.3.2.5. Intervenciones Complementarias

1. Procedimiento para la elaboración de la estrategia de CIV

1. Las FCP envían sus proyecciones de CIV a sus facilitadores respectivos
2. Los facilitadores analizan las necesidades junto con las FCP y en base a los criterios establecidos de CIV se envía el consolidado a la especialista de CIV
3. Especialista de CIV realiza el consolidado de proyección y convoca a una reunión a la gerencia de sociedad y de soporte al programa para revisión de la proyección y selección de CIV para el año fiscal
4. Una vez definida las áreas de enfoque de CIV y tipos de CIV seleccionadas, especialista de CIV procede a elabora estrategia de CIV en conjunto con los especialistas de soporte al programa
5. El primer borrador de estrategia se envía al gerente de soporte al programa para su revisión.
6. Una vez revisada la estrategia, gerente senior de soporte al programa envía al director nacional para su aprobación
7. Una vez aprobada por el director nacional, especialista de CIV ingresa al sitio y director nacional aprueba la estrategia.
8. Cuando la región aprueba la estrategia se inicia el proceso de implementación.

2. Procedimiento para elaboración de nuevas intervenciones

1. Una vez aprobada la estrategia de CIV en julio de cada año fiscal se procede a realizar cronograma de trabajo para elaboración de las intervenciones.
2. Las intervenciones deben estar en el sitio máximo al 30 de septiembre de cada año fiscal
3. Algunas intervenciones se necesitan hacer visitas de campo para recopilar datos, estas visitas son realizadas por el especialista de CIV o especialista de soporte al programa de acuerdo con el tipo de intervención.

4. Cada especialista de soporte al programa es responsable de proveer asesoría técnica para la construcción de las intervenciones
5. El especialista de juventud es el responsable de redacción, seguimiento y entregas de reportes de todas las CIV categoría NFE, siempre con copia al especialista de CIV.
6. Una vez redactada cada intervención que cumpla con los requisitos se sube en el sistema por el especialista de CIV o de juventud, el aprobado de la oficina de campo es el gerente de soporte al programa.
7. El responsable de la CIV en el sitio es el especialista de CIV o de juventud para las NFE

3. Procedimiento para la implementación de una CIV

1. La CIV inicia la implementación cuando esta es completamente comprometida
2. CIV especialista o juventud inmediatamente recibida la notificación ingresa el Calendario de desembolso en el sistema.
3. CIV especialista informa al PF con copia a gerente de sociedad y de soporte al programa sobre la nueva intervención financiada, así mismo envía todos los documentos de la intervención en español para el envío a la FCP.
4. El Facilitador es el responsable de dar seguimiento a la implementación de la CIV
5. El especialista de CIV y juventud son responsables de las entregas y elaboración y reportes
6. interinos y finales de cada CIV
7. El especialista de CIV y de juventud monitorean el progreso de la CIV y realizan visitas de campo en caso de ser necesario. Así mismo se encargan de llevar los controles de gastos de cada CIV.
8. Cuando la CIV llega a su final, el especialista prepara el reporte final junto con la FCP y facilitador de sociedad.

4. Procedimiento para la entrega de Reportes de CIV

Los informes CIV individuales se presentarán de acuerdo con los Niveles de Servicio. Los socios globales seleccionan un solo Nivel de Servicio cuando se comprometen a financiar un CIV individual en Connect. Los Socios Globales no podrán cambiar su SLA o los servicios concretos una vez que el CIV Individual esté completamente comprometido. Cada CIV Individual llenará las fechas de Entrega de Servicio correspondientes en Connect denominadas Reportando Hitos (Reporting Milestones) basándose en las selecciones de los Socios Globales.

1. El especialista de CIV envía a los facilitadores de sociedad el control de entregas de reportes interinos y finales al inicio de cada trimestre
2. A los 20 días de cada mes, el especialista de CIV notifica al PF los reportes a entregar y los insumos necesarios para los reportes del mes entrante.
3. El especialista de CIV/ juventud puede programarse una visita a la ICP con el fin de recolectar información para insumos de los reportes a entregar.
4. El Facilitador de Sociedad entrega al especialista de CIV/ juventud los insumos requeridos para elaboración de reportes finales o interinos, a más tardar el 11 del mes correspondiente a entregar reportes.
5. El especialista de CIV recibe y corrobora la información y procede a redactar reportes.
6. la información se debe subir en el sistema máximo 15 días antes que el mes termine para poder cumplir con el espacio de tiempo solicitado por la región.

5. Procedimiento para solicitar reembolsos de gastos de CIV

El especialista de CIV recibe las facturas originales de parte de la iglesia con los documentos impresos adjuntos:

1. Correo de aprobación del especialista de CIV autorizando el gasto
2. Fotocopia de la solicitud de cheque

3. Control de gastos de la CIV
4. Documentación soporte dependiendo el tipo de CIV. (por ejemplo, los pagos de mensualidades de vocacionales deben llevar lista de asistencia, contrato con academia o tutor, etc.)
5. Una lista en Excel de lo que se está entregando lo que debe coincidir con la sumatoria de las facturas entregadas. Por aquí un ejemplo de este control de Excel

a. La documentación recibida hasta el final de la tarde del martes de la semana corriente se gestiona para transferencia, las que se reciben a partir del miércoles correrán para la semana siguiente.

b. El especialista de CIV realiza la solicitud de cheque y entregara a contabilidad más tarde del miércoles de cada semana a mediodía.

Nota: en el caso de CIV NFE son manejadas por el especialista de juventud, en el procedimiento sustituimos especialista de CIV por especialista de juventud.

6. Procedimiento para aprobación de gastos de CIV

- a. El especialista de CIV provee monitoreo al presupuesto de cada CIV
- b. El contador envía de forma mensual el control de gastos de contabilidad
- c. Las solicitudes de gastos de CIV serán dirigidas al especialista de CIV

Nota: en el caso de CIV NFE son manejadas por el especialista de juventud, en el procedimiento sustituimos especialista de CIV por especialista de juventud.

7. Plantación de iglesias

1. El equipo de liderazgo de Sociedad realiza las Visitas a las ICP propuestas por los PF con el fin de definir la idoneidad de la Iglesia para proponerla para plantación de Iglesias.
2. En la reunión de la visita al sitio se debe aclarar a la iglesia sobre el aporte local de la ICP para la mano de obra que será del 50% del costo total de la misma.
3. En la reunión de visita al sitio también se debe aclarar a la ICP los estándares de construcción internacionales y de Compassion en base a los planos estándares de

plantación de iglesias, así como la distribución del presupuesto y compromisos de ambos socios.

4. El Gerente de Sociedad enviara un correo a Soporte al Programa anunciando cuales son las Iglesias Potenciales que están en la selección.
5. La selección final de las ICP para plantación de Iglesias debe ser aprobada por el Director Nacional.
6. El Gerente de Sociedad enviara un correo al Gerente de Soporte a Programa anunciando cuales son las ICP aprobadas por el ND con copia al CIV especialista.
7. El especialista de CIV iniciara el diseño de la propuesta de acuerdo con los procesos de Soporte al Programa a este respecto. Antes de subir la intervención en el sitio se debe hacer una visita de campo con los ingenieros/arquitectos para conocer el terreno, realizar cronograma de ejecución y revisión del presupuesto. Estos costos se tomarán del fondo de enmiendas y luego una vez se tengan los fondos de la intervención se cargan a esta cuenta, esto con autorización de director nacional.
8. Una vez que GMC anuncia cuales son las ICP que los donantes estarán apoyando el CIV Especialista sube la intervención a Connect.
9. El CIV especialista anuncia a Sociedad y a soporte a Programa cuando la propuesta se encuentre completamente comprometida.
10. El especialista de CIV envía la intervención traducida, cronograma de implementación y presupuesto al facilitador de sociedad correspondiente.
11. Una vez que la propuesta está completamente comprometida el CIV invita a las ICP seleccionadas a una reunión donde está presente Gerente Senior de Sociedad con el PF y el Gerente Senior de Soporte al Programa, Gerente de soporte al programa para revisión del cronograma de ejecución y presupuesto con el objetivo de afirmar los compromisos de ambos socios para comenzar el proceso de construcción.
12. Se informará a la ICP que la oficina nacional comprará los materiales desde la oficina.
13. PF, especialista de CIV y Supervisora de Negocios, se reúnen para aclarar detalles de la intervención y ponerse de acuerdo en la implementación en cuanto a los detalles de compras y contrataciones de servicios profesionales.
14. El especialista de CIV envía a la supervisora de Negocios el cronograma y solicitud de materiales, insumos y prestaciones de servicios profesionales y la intervención traducida.

15. Supervisora de Negocios procede a cotizar materiales, insumos y prestaciones de servicios profesionales según lo solicitado por el especialista de CIV de acuerdo a los criterios establecidos en la intervención.
16. El PF, especialista de CIV junto con la Supervisora de Negocios analizan el presupuesto con las cotizaciones y determinan si se procede a la compra o se requiere enmendar.
17. Supervisora de Negocios envía correo a SMBS para la aprobación, SMBS envía a Gerente de Soporte de programa
18. Si el presupuesto se ajusta, la Supervisora de Negocios procede a la compra o contratación del servicio.
19. Asistente de soporte al programa comunica a la iglesia el detalle de lo que recibirá.
20. El especialista de CIV es responsable de tramitar los pagos a los proveedores y la entrega a Contabilidad. En casos extremos recibe el apoyo del Asistente de soporte al programa.
21. En algunas ocasiones la iglesia realiza gastos menores para la compra de materiales, estas compras deben ser aprobadas por el especialista de CIV. Luego la iglesia solicita reembolso de este gasto entregando factura original de la compra a la especialista de CIV dejando acta de entrega especificando número de factura y monto de la compra y firma la persona de la iglesia que entrega y el especialista de CIV que recibe.
22. Gerente de Soporte al programa aprueba la solicitud de cheque dependiendo del límite de aprobación permitido, el siguiente nivel es el gerente Senior de soporte al programa.
23. El contador revisa la solicitud de cheque y verifica que se cargue al código de CIV correcto e incluye los gastos en Control de CIV para ir monitoreando los saldos y disponibilidad en dicha CIV de plantación de iglesias.
24. El especialista de CIV tiene Co-responsabilidad junto con los PF del monitoreo y seguimiento de la CIV de plantación de iglesias, así como del acompañamiento en las visitas de supervisión por parte del arquitecto o ingeniero contratado por la Oficina nacional.
25. Si nos sobra dinero de la propuesta proponemos se reutilice el dinero sobrante en necesidades de la misma plantación.
26. El contador envía la situación de CIV al especialista de CIV con copia a los PF, Gerentes de sociedad, Gerente de soporte al programa y SMBS y, así como los pendientes encontrados en cada una de ellas.

7.3.3.2.6. Estrategia de la Juventud

1. Responsabilidades del Encargado de la EDJ en el proyecto

1. Es responsable de la implementación efectiva de la Estrategia de Desarrollo de la Juventud (EDJ) en el Centro de Desarrollo Integral (CDI) acordada en sociedad con Compassion y para tal efecto deberá:
2. Asesorar a los tutores de 12+ en la conformación de los Grupos de Conexión Juvenil de Apoyo (GCJA).
3. Coordinar el proceso de Tutoría/Mentoría que brindarán los tutores de 12+ con los Líderes de los GCJA.
4. Servir de guía a los tutores de 15+ en la implementación de la malla curricular y temas modulares que incluye la EDJ para los grupos de esa edad cognitiva.
5. Fomentar la creación de espacios para la participación activa de los Adolescentes y Jóvenes en su entorno para desarrollar su potencial de liderazgo a través de las Oportunidades de Servicio, Actividades Co-curriculares y Discipulado Juvenil.
6. Ayudar a conformar la Junta Directiva Juvenil del proyecto con el objetivo de definir a los Promotores Juveniles Voluntarios (PJV) que representarán a la ICP en la Directiva Juvenil de Clúster que podría tener participación en las reuniones de clúster organizado por Compassion.
7. En coordinación con el director del ministerio de niños: crear/desarrollar alianzas estratégicas con instituciones ONG y Gubernamentales para facilitar el desarrollo técnico y vocacional de los adolescentes y jóvenes.
8. Crear y mantener actualizado un Directorio de beneficiarios egresados que permita sentar las bases para la conformación de la “Red de Egresados” y organizar eventos anuales para reunirlos.
9. Fomentar la organización de actividades o ferias vocacionales tanto a nivel local como de clúster.
10. Participar en el proceso de planificación presupuestaria anual con el fin de presentar iniciativas que permitan el desarrollo de sus jóvenes tomando en cuenta la adecuada

previsión y aprovisionamiento de suministros escolares, transporte, alimentación y realización de actividades complementarias.

11. Asistir a las capacitaciones de la EDJ impartidas por Compassion y reproducir la temática entre los demás miembros del personal del CDI, Gobierno y padres de familia.
12. Mantener registros actualizados de las capacitaciones recibidas e impartidas.
13. Elaborar y entregar reportes periódicos del avance en la implementación de la EDJ al director del CDI.
14. Mantener una comunicación fluida con los tutores y con el resto del Equipo de Liderazgo
15. Servir como fuente de retroalimentación al Especialista de la Juventud de Compassion sobre los problemas u obstáculos enfrentados en la implementación de la EDJ y la manera en la que lograron superarlos.

2. Criterios de Selección de los responsables de la EDJ en los proyectos

Conocimientos, habilidades y Capacidades Requeridas.

1. Persona Cristiana madura, con valores cimentados en el evangelio de Cristo. Con una relación personal con Jesús, en integridad y honestidad y un fuerte liderazgo dentro de la Iglesia.
2. Usualmente entrenado en desarrollo de adolescentes y jóvenes o experiencia de trabajo con grupos similares en la Escuela Dominical
3. Con una escolaridad de al menos, bachillerato aprobado.
4. Proactivo, capaz de proponer e impulsar ideas creativas para el desarrollo de los adolescentes y jóvenes.
5. Dinámico, que sea capaz de participar e involucrarse activamente junto a los adolescentes y jóvenes en las diferentes actividades programáticas.
6. Con capacidad para comunicarse con la iglesia, el equipo y la Oficina Nacional.

7. Ser una persona organizada para llevar toda la información de manera consistente para los Reportes que debe presentar
8. Con disponibilidad de tiempo para brindar su servicio en horario flexible.
9. Capacidad de trabajar en equipo y tener buenas relaciones interpersonales.
10. Dispuesto a participar en seminarios de capacitación cuando sean requeridos.
11. Dominio de los ejes transversales de la Estrategia de la Juventud y de sus principales componentes.

3. Opciones y excepciones de salidas

Salidas Exitosas: según lo definido por la EDJ una salida exitosa se logra:

- a) Por Edad definida en 18 años
- b) Por Completación y alcance de resultados.

Excepciones: Se considerarán casos especiales para salidas con jóvenes mayores de 18 años para los cuales, la oficina nacional solicitará excepciones. En todos los casos, se tomará en cuenta:

- a) Liderazgo
- b) Compromiso con la iglesia local
- c) Evidencias de poseer espíritu emprendedor
- d) Evidencia de necesitar el apoyo del programa para la continuidad de su formación

Criterios de Selección para jóvenes que apliquen a excepciones de salida 18+

- a) Liderazgo de servicio
- b) Compromiso con la iglesia local / Desarrollo de dones y disciplinas espirituales.
- c) Evidencias de poseer espíritu emprendedor
- d) Necesidad de recibir apoyo/asesoría para el desarrollo de un plan de negocios.
- e) Evidencia de necesitar el apoyo del programa para la continuidad de su formación
- f) Necesidad de completar una carrera técnica, curso de habilitación o vocacional
- g) Escasos recursos económicos y una situación familiar que amerite recibir apoyo.
- h) Necesidades especiales asociadas con discapacidades o enfermedades crónicas
- i) Jóvenes cuya vida esté en riesgo producto del maltrato o cualquier tipo de abuso

- j) Jóvenes embarazadas y abandonadas, con el propósito de proteger su vida y la del bebé

Propuesta programática a implementarse con los jóvenes con excepciones de salida

- a) Remanente del Currículum 15-18: 42 Temas (14 temas c/año)
- b) Módulo Liderazgo 6 Temas (Currículum LDP)
- c) Módulo Evangelismo Volúmenes Nueva Vida en Cristo
- d) Orientación Vocacional
- e) Emprendedurismo Avanzado
- f) Cursos de Estudio para aplicar examen de Admisión a la Universidad
- g) Carrera Técnica o Curso de Habilitación como actividades generadoras de Ingresos
- h) Desarrollo de Liderazgo de Servicio mediante:
- Ser maestros asistentes: Ayudar a los tutores a impartir/desarrollar temas del CUR
 - Impartir talleres o charlas de Orientación Vocacional, Emprendedurismo, Protección del niño, Evangelismo y Discipulado.
 - Ayudar en la planificación y desarrollo de actividades Co-Curriculares y de Servicio.
 - Ayudar en la conformación y ser parte de la Junta Directiva Juvenil
 - Promover el desarrollo de líderes de los grupos de conexión.

Una segunda alternativa sería utilizar las lecciones del **Currículum Recurso** de 18-22 años que Compassion ha desarrollado para implementar con los jóvenes de ese grupo de edad cognitivo.

4. Uso de Presupuesto Personal.

Política:

Cada miembro de la oficina nacional con trabajo en el campo tendrá un presupuesto personal para alimentación y transporte el cual será considerado como adelanto de gastos y no como viáticos.

Procedimiento:

1. Al inicio de cada periodo de planificación presupuestaria para la oficina nacional, el SUPERVISOR solicitara a cada especialista un presupuesto o proyección de la inversión que se debe presupuestar para el siguiente ciclo fiscal.
2. Los especialistas envían a sus respectivos supervisores su plan de presupuesto.
3. El gerente de soporte al programa realiza un consolidado y lo envía al Gerente Sr de soporte al programa.
4. El Gerente prepara el presupuesto y es entregado a BS con aprobación del CD.
5. Los especialistas solicitan en la primera semana su adelanto de gastos a la supervisora de Negocios esta realiza un consolidado y pasa una sola solicitud a contabilidad para hacer la transferencia en la primera semana de cada mes
6. El especialista realiza su rendición de cuentas al finalizar el mes o bien los primeros cinco días del mes siguiente.
7. El Gerente de soporte al programa revisa los soportes y aprueba los gastos.
8. En ausencia del gerente de soporte al programa los puede aprobar el gerente Sr. de soporte al programa.
9. el viatico de alimentación para visitas de campo será un máximo de C\$150.00 por día. bajo los siguientes parámetros:
 - a) Cada gerente o supervisor debe garantizar la mayordomía en el uso del anticipo asignado.
 - b) El viatico es individual, no se cubrimos a otras personas: taxistas, conductores, proveedores externos u otras personas que nos acompañen.

- c) Si se utilizan montos para otros gastos como rosquillas, papitas, frutas, caramelos, etc. ya no el monto asignado para alimentos, es decir, los C\$150 también cubren el desayuno en caso de salir a las 6 o 7 am y almuerzo.
- d) Si el proyecto provee almuerzo, no es necesario usar el viatico para comprar otro almuerzo.
- e) La única excepción es una botella de agua adicional al monto estipulado.

10. Toda inversión que haga el especialista superior a lo aprobado deberá ser reembolsada.

5. Procedimiento para las visitas de campo.

Las visitas al campo se realizan por el especialista de soporte al programa como una forma de apoyo técnico, el especialista de soporte al programa no tiene la facultad de dar aprobaciones ni establecer acuerdos con las iglesias.

Todas las visitas de los especialistas a las iglesias deben de ser acompañadas con el facilitador del proyecto correspondiente. La participación del especialista es parte de la agenda del facilitador de sociedad.

1. Los especialistas se coordinan con los facilitadores para realizar las visitas y ambos se ponen de acuerdo en cuanto a las fechas, hora y agenda de la visita. (este procedimiento con anticipación, al menos 2 semanas antes de inicio del mes)
2. Cada mes el especialista prepara su agenda mensual y la envía de forma mensual al gerente de soporte al programa los primeros dos días del inicio del mes.
3. El gerente de soporte al programa la revisa y aprueba.
4. El especialista prepara su agenda en conjunto con el facilitador de sociedad para definir su participación previa a la visita a la ICP.
5. El especialista al finalizar el mes junto con la rendición de cuentas de su anticipo entrega vía correo el reporte de visitas del con las observaciones de cada ICP copiándole correo a Gerente de soporte al programa, gerentes de sociedad y facilitadores correspondientes de cada proyecto
6. Como especialistas podemos proponer iglesias a visitar o participación en reuniones de clústeres.

7. El facilitador es quien envía la agenda a la iglesia e informa que el especialista le acompañara con el objetivo del seguimiento del área respectiva. Como especialistas no realizamos ningún tipo de comunicación a las ICP sobre nuestras agendas o notificación de visitas, es el PF quien orienta esto.
8. Como especialistas no realizamos visitas individuales a las ICP, nuestras visitas son de asesoría técnica al PF y a la iglesia. En casos especiales / excepciones de acompañamiento del PF se realiza previo acuerdo con el Manager respectivo.
9. Los acuerdos al finalizar la visita son establecidos por el PF, nosotros como especialistas brindamos recomendaciones.
10. Los especialistas completan un formato electrónico de la visita que se realiza y lo envía a su mánager, PF y gerente de sociedad respectivo. No es necesario que las iglesias lo sellen y firmen, ya que es un documento electrónico para insumo interno.

7.3.3.3. Procesos Entrenamiento

7.3.3.3.1. Criterios para selección de monitores:

Introducción

Los monitores con capacitadores que apoyan al departamento de entrenamiento y que colaboran en esta área, los cuales pertenecen a las iglesias socias.

- Dominio de los temas específicos según su especialidad (Finanzas, Comunicaciones, Programa, Curriculum, Protección del niño, Connect)
- Disponibilidad, contar con el permiso escrito (en copia dura o correo electrónico, acta de gobierno del proyecto) de los pastores de la FCP.
- Dominio de los procesos concernientes al tema
- Experiencia en entrenamiento o enseñanza a adultos (no indispensable)
- Cualidades personales:
- Disciplina
- Madurez: personal, profesional y espiritual.
- Disposición a aprender
- Puntualidad
- Compromiso con el ministerio
- Que haya tomado curso de protección del niño y firmada declaración
- Habilidad para interrelacionarse con hermanos de diferentes denominaciones.

7.3.3.3.2. Proceso para la selección de monitores

1. Entrenador de la zona envía correo de criterios para la selección de monitores a los PF responsables de la zona, solicitando la lista de posibles candidatos según los temas mencionados (ver criterios). La selección incluirá candidatos de cada clúster (al menos uno por clúster en cada temática).
2. El PF valora junto con las FCP de su clúster los precandidatos y completa la lista en consulta con sus FCP (propuesta de preselección)
3. El PF envía la lista consensuada a los entrenadores de la zona.

4. El entrenador valora la idoneidad de los candidatos de acuerdo a la información que maneja y determina la fecha de la primera sesión con los candidatos.
5. El equipo de entrenamiento diseña la propuesta de certificación, con el objetivo de definir los criterios para depuración de candidatos.
6. El equipo de entrenamiento programa las capacitaciones de certificación y asegura la logística en coordinación con el asistente administrativo para los eventos.
7. El entrenador responsable de la zona elabora invitaciones vía correo electrónico a los candidatos citándolos para el evento de certificación. Cada zona tendrá una sede definida.
8. Se realiza la entrega de los entrenamientos y, de acuerdo a los criterios de clasificación, se procede a certificar a los monitores respectivos.
9. El gerente de entrenamiento en conjunto con el equipo de entrenadores elabora el cronograma de capacitaciones y eventos que se han programado en el año fiscal.
10. El entrenador responsable de la zona entrega el cronograma al equipo CFT.
11. El responsable CFT de la zona envía comunicación electrónica a los pastores de las FCP donde son miembros los monitores, solicitando su permiso para la participación. Esta comunicación incluirá el cronograma de capacitaciones y eventos.
12. Si el pastor entrega el permiso, se continuará el proceso (siguientes pasos). En caso de que el pastor vete (niegue) el permiso, se reiniciará el proceso de selección (paso 1 al 8) con otros candidatos.

7.3.3.3.3. Proceso de entrega de entrenamientos con los monitores:

1. Los monitores serán convocados a los eventos nacionales según su especialización. Ejemplo: El evento anual de protección al niño será entregado por el equipo de entrenamiento y organizado por el entrenador de la zona para su entrega en cada cluster por los monitores respectivos. Esta convocatoria se ajustará al cronograma de ejecución de entrenamientos y eventos, que se les dará a conocer oficialmente por el entrenador responsable de la zona.
2. El entrenador responsable de la zona colabora con los asistentes administrativos de la oficina en la organización de los eventos entregados por los monitores.

3. El asistente administrativo gestionará los locales escogidos para la realización de los eventos de capacitación en la zona.
4. El entrenador responsable, monitorea y define parámetros para la evaluación de la efectividad del entrenamiento (recibe las hojas de asistencia, hojas de evaluación, reporte de acuerdos y compromisos y la ejecución de la capacitación en cascada en los proyectos).
5. El entrenador responsable entrega al asistente administrativo las hojas de asistencia y evaluación de cada cluster.
6. El asistente administrativo procesa las hojas de evaluación, colocándolas en el share point.
7. El asistente administrativo elabora las solicitudes de cheque con el respaldo de las hojas de asistencia y garantiza los pagos respectivos de cada evento. Para tal efecto requerirá las copias de las cédulas de los proveedores del servicio, el correo de invitación que le copiará el entrenador y el calendario de capacitaciones mensuales que le enviará el Gerente de Entrenamiento.
8. En zonas cercanas a Managua, los cheques de pago se entregarán en la oficina nacional mediante el apoyo de recepción. En las zonas alejadas de Managua, se podrán entregar vía entrenador en colaboración con el PF.
9. El entrenador responsable de cada zona se asegura de tramitar el estímulo que la oficina brindará a cada monitor por cluster.
10. El entrenador responsable hace la entrega del estímulo a los monitores de su zona y rinde informes de esta entrega a contabilidad.
11. El entrenador responsable de la zona brinda los reportes que le sean requeridos en las reuniones evaluativas o de planificación del CFT con copia al gerente de entrenamiento.

7.3.3.3.4. Requerimiento de asistencia y apoyo por parte de los monitores:

Para los eventos programados por la oficina nacional y que forman parte del plan anual de capacitaciones, los monitores serán convocados por el entrenador responsable de la zona a un evento central en el cual se brindarán las pautas técnicas, metodológicas y de contenido que se entregarán a las FCP. Estos eventos han sido incluidos en el plan anual de entrenamiento de la oficina nacional.

La oficina nacional dispondrá de un fondo para estimular el apoyo de los monitores en estos eventos.

Posteriormente, los monitores harán la entrega de los entrenamientos según los procesos descritos arriba.

Para los eventos locales requeridos por los diferentes clusters o FCP individuales, tales como: reforzamiento en algunos temas específicos, rotación del personal o apoyo específico a FCP con dificultades, los monitores podrán apoyar a instancias del PF del cluster. Para tales eventos, no habrá un financiamiento o estímulo por parte de la oficina y se promoverá la movilización de recursos locales para cubrirlos con fondos propios o del proyecto.

El entrenador responsable de la zona podrá brindar asesoría técnica o metodológica en estos casos, según la disponibilidad de su agenda.

7.3.3.3.5. Rotación de monitores:

Cada clúster tendrá al menos un monitor por tema. En ningún caso se dispondrá de un solo monitor para impartir varios temas. Esto es con el objetivo de no afectar sus responsabilidades habituales en el proyecto.

Se procurará en cada caso, no afectarlos en períodos sensibles (tiempos de informes cuatrimestrales u otros de importancia). En estos casos se requiere una coordinación sostenida con su equipo CFT.

7.3.3.3.6. Agenda de certificación a monitores:

1. La especialidad de Jesús (Jesús como maestro)
2. Los adultos (características)
3. La andragogía
4. ¿Cómo aprenden los adultos?
5. Actitudes de los adultos frente a la enseñanza
6. Estilos de aprendizaje
 - Enfoque de Gardner
 - Enfoque de McCarthy (4MAT)
7. Técnicas de manejo de grupos (enseñanza)
8. Estrategia de diseño de programas para adultos
9. Proceso para la coordinación de capacitaciones/con especialista de entrenamiento a cargo
10. Evaluación
11. Entrega de certificados

7.3.3.3.7. Procedimiento administrativo:

1. Estímulo a los monitores de entrenamiento:

Para reconocer el trabajo de apoyo a los entrenamientos, la oficina nacional les proporcionará como reconocimiento una tarjeta de regalo de supermercado por evento. Previa solicitud de los entrenadores de cada zona y con el apoyo de los asistentes administrativos, lo cual se entregará después de la ejecución de los eventos. El fondo disponible será la cuenta de entrenamiento E840. El monto estándar será el equivalente a C\$ 500 por día en entregas individuales (por cada monitor).

Otras formas de reconocimiento pueden ser: Entrega de certificados o diplomas, cartas de agradecimiento emitidas por la oficina nacional y otras que cuenten con el aval y aprobación del NLT.

2. Compromisos:

El trabajo de apoyo que realizarán los monitores será voluntario. Por tal razón no habrá contrato, ni compromisos previos de la oficina con respecto a remuneraciones y otros incentivos. Cabe señalar que esto ha sido una sugerencia de los PF de la zona de Daniel (no tuvimos tiempo de consultar al resto). La idea es no generar dependencia ni dar la sensación de que hay un pago de por medio, sino estimular la colaboración entre FCP.

Las FCP apoyarán en sus presupuestos los gastos de transporte cuando los monitores sean convocados a los eventos matrices o a reuniones especiales dentro de su zona CFT. Esto se hará al igual que cuando son invitados a los eventos normales de capacitación.

3. Casos de incumplimiento:

En la medida de lo posible se procurará que en cada evento participen dos monitores. De esta forma se mitigará el riesgo de incumplimiento, puesto que, si uno de ellos falta, habrá otro que lo sustituya.

4. Zona geográfica del servicio.

Los monitores apoyarán los entrenamientos en sus respectivas zonas geográficas (zonas CFT). De esta forma se mitigará el impacto que pueda tener el riesgo de desplazarse fuera de su área de servicio. Por tal razón, no se requerirá salir de su área para apoyar el entrenamiento a otras FCP fuera de su radio de acción.

5. Finalización del servicio:

Los monitores que injustificadamente incumplieran con su servicio serán sustituidos previa coordinación con los facilitadores. No se hará una nueva convocatoria de estos hermanos para apoyar actividades similares. Siendo su apoyo un voluntariado, no habrá otro tipo de sanción ni penalidad.

7.3.3.4. Manual de procedimientos de Sociedad

El departamento de sociedad está regulado por el PFM 2.6, el cual muestra las directrices como se desarrolla el programa en el campo; sin embargo, hay procedimientos operativos necesarios incluir en este manual.

El liderazgo del Programa Global ha creado este Manual de Campo del Programa llamado (PFM) como un punto de referencia único que refleja los muchos cambios que ha sufrido el Programa Global en los últimos años. Su objetivo es ayudar a llevar la comprensión al personal que lleva a cabo los cambios en los programas de todo el mundo. El PFM 2.6 se está actualizando y distribuyendo ahora para garantizar la claridad y ayudar al personal de la Oficina Nacional a adaptarse a los cambios recientes reconocidos durante la estabilización y el trabajo de ser Transnacional.

7.3.3.4.1. Facilitadores en el campo

El trabajo que realiza el facilitador es en el campo de cara a la iglesia socia por tal razón se requiere establecer algunos puntos importantes para el buen desarrollo de trabajo

7.3.3.4.1.1. PROCESO DE REPORTES / ASPECTOS TECNOLOGICOS:

Los Facilitadores estarán habilitados para tener acceso a la red de A través VPN este es un accesorio que les permite conectarse a larga distancia para ver y editar cualquier reporte que soliciten o se le requiera por parte de la oficina nacional y que este directamente en los servidores de Compassion, tales como:

1. Reportes trimestrales
2. Reportes de Connect
3. Reportes del Dashboard
4. Reportes Financieros
5. Etc.

El acceso que tendrá al que tendrán derecho es:

- Acceso al Source
- Acceso a Worday

- Acceso a Salesforce / Compassion Connect
- Acceso a Alluser
- Acceso al Dashboard
- Acceso a mis documentos
- Acceso al correo electrónico

7.3.3.4.1.2. Proceso de reembolsos:

Todos los reembolsos que se requieran hacer en favor de las ICP tales como:

1. Compassion Fund
2. Fondos de Niños Altamente Vulnerables (NAV)
3. Reembolsos por CIV
4. MED-TFI
5. Reembolsos por Desastres
6. Otros necesarios para apoyar a la iglesia socia

7.3.3.4.1.3. Rol de la ICP:

1. Se mantiene el proceso de aprobación de cualquiera de los casos mencionados para todo desembolso
2. Para tramitar el reembolso de los casos antes mencionados se debe enviar la información en copia dura (Tal como se maneja en el proceso actual) al casillero asignado por clúster. Los casilleros estarán ubicados en los siguientes proyectos:
 - a. León: NI0160
 - b. La Paz centro: NI0222
 - c. Chinandega: NI0258 y Villa quince de Julio: NI0257
 - d. Malpaisillo: NI0281

7.3.3.4.1.4. Rol del Facilitador

3. El PF revisará el casillero al menos una vez a la semana (Recoge toda la información de las ICP que requieran reembolsos)

4. EL PF revisa y aprueba la documentación. (La información la pueden entregar personalmente los días Lunes o bien enviarse por medio de la cooperativa Julio Buitrago para la zona de occidente y SER encomiendas Para la zona norte., la persona que recibirá en la oficina será el Mensajero conductor, quién se encargará de distribuir la documentación a la persona específica.
5. EL PF realiza un paquete con toda la información que se va enviar a la oficina nacional
6. El paquete debe llevar una remisión de lo que se está enviando.

7.3.3.4.2. Adelanto de Gastos

1. Se establecerá un monto específico para cada facilitador, según acuerdo con el gerente a cargo.
2. La cantidad que se le va a transferir a cada PF puede variar con aprobación de su Gerente, en el transcurso del año fiscal.
3. No se va a requerir que los facilitadores realicen la solicitud de adelanto de gastos. Finanzas lo hará directamente.

7.3.3.4.3. Rendiciones de gastos

1. El Facilitador enviara el detalle de gastos (hoja de Excel) al gerente (Vía correo electrónico) para aprobación.
2. El PF debe imprimir el correo de aprobación de su Gerente y adjuntarlo al detalle de gastos y junto con los soportes.
3. EL PF envía la información a la oficina nacional a través del servicio de transporte de cada zona.

Casilleros: BS nos avisara cuando van estar listos en las ICP que sugerimos. pendiente

Con Recursos humanos: Emma Torrez: Facilitadores en el campo:

Equipamiento del personal de campo.

El personal de campo tiene el material requerido para realizar su trabajo:

1. Laptop
2. Mouse
3. Mochila
4. Smartphone
5. Internet
6. Impresiones / Copia: En la oficina nacional y en los adelantos de gastos.

Definir la agenda del día para los PF, cuando estén trabajando home base. Ellos debe enviar a Recurso Humanos copia de agenda mensualmente, debido a que ellos no marcan como el resto del personal

Horario y lugar de trabajo:

Se mantiene el mismo horario de oficina y lugar de trabajo (la oficina nacional / Proyectos), en ellos se cubre riesgo laboral.

El INSS no cubrirá riesgos laborales por trabajo en casa, cuando sea producto de un quehacer del hogar y no por trabajo (ejemplo: Se quemó cocinando, se cayó fuera del horario de trabajo, etc.)

En cuanto a los riesgos profesionales, la empresa médica la asigna por el INSS,

7.3.3.4.4. Los permisos y subsidios

Solamente se requiere el aprobado del Gerente por correo electrónico (NO se requiere la hoja).

Salud: Pueden enviar sus constancias escaneadas a través de workday.

Subsidios:

Se deben enviar en copia dura a RRHH (Máximo 48 horas para enviarlo a RRHH)

Las constancias que se requieran solicitar a RRHH, se pueden solicitar por correo electrónico en el transcurso de la semana y retirarlo los lunes.

7.3.3.4.5. Espacios en la oficina nacional:

Los días lunes que estén en la oficina podrán usar la sala Belén, el resto de la semana esta sala se utilizará según necesidad.

7.3.3.4.6. Reembolsos médicos

Los reembolsos médicos solo se recibirán los lunes en copia dura, con la información que actualmente debe contener todo reembolso médico.

7.3.3.4.7. Proceso de comunicación de cara a la Iglesia (CFT)

Como parte de la estrategia nacional de Church Facing Team (CFT), la oficina nacional ha establecido una estructura de equipos interdepartamentales de cara al servicio de la iglesia, manteniendo el siguiente enfoque:

1. No se trata de cambiar la estructura organizacional, sino de definir "Cómo trabajamos juntos en equipo con una sola voz" para servir mejor a la iglesia de Socias.
2. Esto es una respuesta a la retroalimentación recibida sobre la creciente carga administrativa en el PF que se produjo como resultado de Compassion Connect y otros cambios organizacionales.
3. Queremos ayudar a la iglesia a tener un programa de impacto con una relación fuerte, en los cuales el efecto a largo plazo sea confianza en sí misma y una creciente capacidad de los niños y sus familias para satisfacer sus propias necesidades.

La elaboración de procesos tiene como objetivo asegurar la comunicación y colaboración efectiva entre los miembros de los equipos multidisciplinarios que conforman el CFT, así como con las estructuras gerenciales de la Oficina nacional, de modo que asegure y facilite el alcance de los resultados alineados a las estrategias nacionales.

7.3.3.4.7.1. Estructuras

1. **Liderazgo Nacional (NLT).** Es la estructura de dirección superior de la oficina nacional de Compassion, conformada por el director nacional y los Gerentes

Senior de cada uno de los 3 departamentos que conforman la oficina (Sociedades, Soporte al Programas y Soportes al **ministerio**).

2. **CFT Nacional (Church Facing Team Nacional)**: El CFT nacional está conformado por gerentes y supervisores de cada departamento. Este equipo de gerentes y supervisores sirven de soporte a todos los miembros del CFT, trabajarán las metas en común, motivándoles a tener una postura correcta de colaboración y a aceptar responsabilidades y compromisos para brindar un buen servicio a las FCT, todo esto bajo la dirección de un coordinador.
3. **CFT Operativo (Church Facing Team Operativo)**: Debido a que el país ha sido **organizado en tres zonas geográficas, existen tres equipos de CFTs operativos** conformados por los facilitadores de sociedad, asociados, asistentes administrativos, especialistas y entrenadores. Este equipo es liderado alternadamente por los gerentes de los tres departamentos.

7.3.3.4.7.2. Funciones del CFT:

Los CFT están conformados por equipos interdepartamentales no jerárquicas, por lo tanto, se deben definir **los procesos de colaboración y comunicación Transversal entre estos equipos**, que permitan la comunicación efectiva, seguimiento e intervenciones para mejora continua.

A. NLT

1. El NLT y el NLT extendido debemos **reunirnos cada cuatrimestre para revisar los entregables, revisar procesos** y tener una matriz de acciones en donde se **muestre** como desde cada rol se contribuye a un objetivo común para el impacto esperado y alcance de resultados.
2. Gerenciar el cambio.
3. Define las prioridades de trabajo del cuatrimestre.
4. El ND debe realizar periódicamente reuniones de motivación para el personal involucrado y clarificar la forma de trabajo, la importancia y el impacto de este al Desarrollo del Ministerio.
5. Retroalimentación de cada departamento sobre el trabajo del CFT para crear planes de acción efectivo por lo menos cada cuatrimestre.

6. El NLT Nacional, estimula el cumplimiento de las AGENDAS PLANIFICADAS POR EL CFT NAC Y operativo.
7. Define al coordinador del CFT nacional.

B. Coordinador del CFT Nacional (SR. Partnership, Nubia Figueroa)

1. Coordina el equipo de trabajo nacional
2. Tiene una agenda de trabajo
3. Es el enlace entre el CFT nacional y el NLT
4. Comunica al NLT los acuerdos y seguimiento de la agenda de trabajo de CFT nacional

C. CFT Nacional

1. Coordina la Planificación de trabajo anual
2. Brinda seguimiento a las estrategias de país
3. Asegurarse de que se mantenga un solo mensaje entre los equipos
4. Asegura que cada región tenga un plan de trabajo en base a las necesidades de las FCP (diagnosticadas previamente) y prioridades estratégicas de la oficina nacional
5. Garantiza el cumplimiento de los procesos según las líneas gerenciales
6. Evaluar cada Cuatro meses el desempeño del CFT operativo.
7. Atender las iniciativas de las CFT Operativos. (seran escuchadas y analizadas a este nivel).
8. CFTN estimula la comunicación lateral entre el liderazgo y los miembros de cada departamento

D. CFT operativo

1. Mantiene one voice con las FCP, Cada miembro del CFT del clúster debe compartir con los PF los acuerdos o comentarios en que lleguen con las iglesias en sus seguimientos o asesorías.
2. Asegurar comunicación efectiva entre los miembros del CFT de cada Zona, Reuniones mensuales de equipo (CFT), para planificar, evaluar
3. Ejecuta el plan de trabajo alineado a las metas del CFT nacional y responde a las necesidades de las FCP

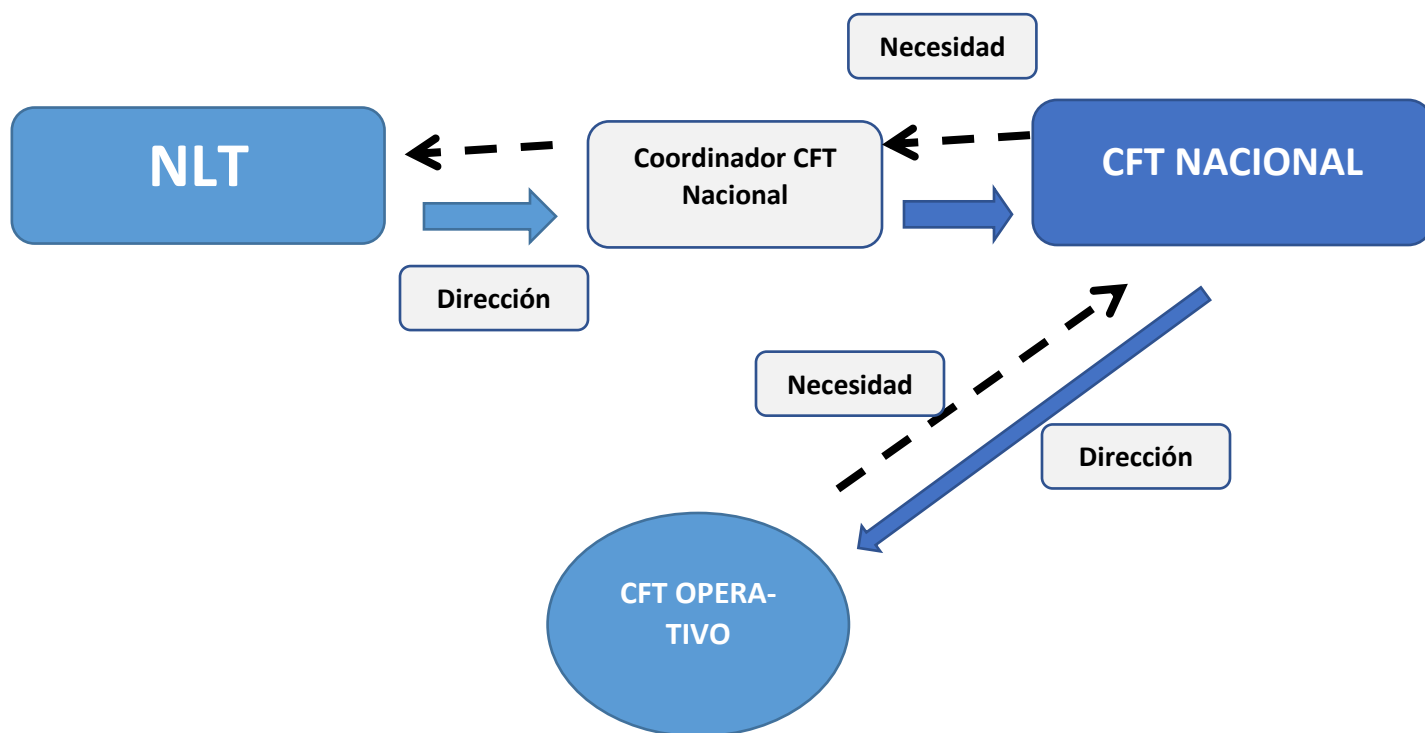
4. Evalúa los resultados obtenidos en el seguimiento de los planes de trabajo
5. Brinda asesoría técnica en el campo de acuerdo con los estándares establecidos o en situaciones de emergencia
6. Brindan retroalimentación y soporte interdepartamental a los demás miembros del equipo.

7.3.3.4.7.3. Principios que guían la interacción y comunicación

1. Somos un equipo	Somos un equipo con diferentes funciones y trabajamos juntos con el fin de apoyarnos unos a otros. Somos un equipo unificado aun cuando reportamos a diferentes líneas gerenciales.
2. Compromiso con las políticas globales.	Todos los miembros del CFT seguimos normas, políticas, procedimientos y comportamientos culturales definidos en los principios que rigen la organización.
3. Trabajar juntos para tomar decisiones	Toda decisión que afecta a las otras áreas; debe ser consultadas a las otras funciones afectadas antes de su ejecución. Si existieran desacuerdos entre las funciones que no pueden resolverse en el equipo; cada parte debe escalar a su línea gerencial para la búsqueda de soluciones.
4. Revisión de resultados.	Todos podemos brindar retroalimentación a los resultados, sin embargo, la línea gerencial a la que reportamos tiene la autoridad final de definir el desempeño.
5. El alcance de la interrelación con las FCPs	Los miembros que conforman el CFT interactúa con las FCPs manteniendo la one voice y el compromiso con las políticas globales, de modo que pueden enviar o requerir cualquier información a las FCPs inclusive aquellos acuerdos y/o decisiones dentro de su área funcional asegurando que es del conocimiento del facilitador. Todas las decisiones relacionadas a lo establecido en los acuerdos de sociedad serán manejadas directamente por los facilitadores o la línea gerencial de sociedad.
6. Relaciones internas/clientes.	Nuestras relaciones están basadas en mentalidad de servicio tanto a las FCPs como a nosotros mismos. Por esa razón somos intencionales en

servir a las FCPs y a nosotros mismo sin descuidar nuestras líneas gerenciales (supervisores, gerentes, seniors managers, NLT) o el servicio de clientes internos en la estructura de cada CFT.

FLUJO DE INTERACCION Y COMUNICACIÓN



7.3.3.4.7.4. Procesos de comunicación.

A. Definiciones:

COMUNICACIÓN:

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *comunicare, que significa “compartir algo, poner en común”*. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

- La comunicación puede ser afectada por lo que se denomina ruido, una perturbación que dificulta el normal desarrollo de la señal en el proceso (por ejemplo, distorsiones en el sonido, la afonía del hablante, la ortografía defectuosa).

Proceso de comunicación: El proceso básico de comunicación es cuando en el mismo una persona “emisor” se pone en contacto con otra “receptor” a través de un mensaje (el cual es enviado por medio de un canal) y espera que esta última dé una respuesta ante lo que se le ha transmitido.

La comunicación para compasion:

La Comunicación, ayuda a impulsar un enfoque de una voz, comunicaciones fuertes y unificadas, fomentando el diálogo bidireccional en todo el mundo con múltiples grupos internos y externos (GC).

B. Procesos de comunicación.

B.1 Proceso de comunicación y coordinación entre el NLT Y EL CTF Nacional.

1. NLT Comunica (A través de reuniones o correos electrónicos) al CFT NACIONAL las metas y ejes transversales de la organización NLT comunica disposiciones corporativas y locales al CFT NAC.

2. NLT comunica al Coordinador de CFTN nuevas orientaciones, temáticas a ser implementadas o disposiciones a tomar en cuenta en el funcionamiento de la estrategia CFT global
3. NLT comunica disposiciones corporativas y locales al CFT NAC.
4. NLT Comparte (a travez de reuniones conjuntas) las prioridades organizacionales a implementarse en el cada ciclo, motivando al equipo con la visión y compromiso.
5. NLT monitorea la implementación de las diferentes estrategias de país en ejecución.
6. NLT Comunica a los gerentes (a través de reuniones o correos electrónicos) los cambios o metas nuevas a incorporar en los planes de trabajo durante un ciclo.
7. NLT comparte con el CFT NAC, la temática de sus reuniones que estan relacionadas al quehacer del CTF operativo. (Vía correo electrónico).

B.2 Proceso de comunicación y coordinación entre el cft nacional (cftn) y el cft operativo(cfto)

1. Coordinador de CFTN comparte a través de reuniones o correos electrónicos (vías) al CFTO, las orientaciones recibidas del NLT
2. Coordinador de CFTN comunica al NLT el progreso, logros y desafío del trabajo operativo. (vía electrónica y reuniones presenciales de seguimiento)
3. Coordinador de CFTN Comunica al NLT las propuestas o iniciativas que el equipo Operativo propone.
4. Coordinador de CFTN comunica cuatrimestralmente las agendas de trabajo, planificación y prioridades para el CFT operativo.
5. Los Gerente de región comparten en el CFT nacional: análisis de necesidades cuatrimestral, logros y desafíos de la zona, calendario de actividades y programación de reuniones mensuales de las regiones.

B.3 Proceso de comunicación interno del cft (operativo, por zona).

1. Los miembros de SOPORTE de cada UNIDAD CFT operativo entregan cuatrimestralmente el análisis de necesidades de su región al Gerente de la región.
2. A través de los miembros de SOPORTE de cada UNIDAD CFT, comunican el Calendario y coordinan las reuniones mensuales.

3. A través de reuniones mensuales se monitorean las metas de cada ciclo según el CFT Work Plan.
4. Los especialistas y funcionales participan al menos en 1 reunión cuatrimestral en cada CFT de zona con el objetivo de planificar trabajo conjunto y analizar las necesidades de las FCP.
5. El incumplimiento o retrasos en el alcance de las metas por los miembros del CFTO, serán canalizadas directamente del Gerente de zona del CFT a los responsables inmediatos del miembro implicado. (vía correo electrónico)
6. Cualquier tipo de desavenencia entre los miembros del equipo CFTO, serán canalizados por los gerentes de cada zona CFT a sus responsables inmediatos. (vía correo electrónico).

C. Medios de comunicación:

El medio de comunicación oficial es el correo electrónico. Para asuntos de una comunicación más rápida se crearán grupos de WhatsApp conforme a cada miembro de equipo: CFT Nacional, CFT operativo.

Se mantendrá también la comunicación vía celular y reuniones presenciales conforme estos calendarios para el FY20.

7.3.3.4.7.5. El calendario de reuniones del CFT nacional

Meses	Fecha	Responsable
Octubre	Martes 15 de octubre	Michael Berrios / Gisele
Noviembre	Martes 26 de noviembre	Ronald / Keyla
Febrero	Martes 11 de febrero	Flor / Marisol
Abril	Martes 14 de abril	Alvaro / Daniel
Junio	Martes 16 de junio	Frank /Flor

El calendario de reuniones del CFT Operativo (ultimo viernes del mes)

Mes	Fecha	Responsable
Octubre 2019		
Noviembre 2019	Noviembre 29	
Enero 2020	Enero 30	
Febrero 2020	febrero 28	
Abril 2020		
Junio 2020		

7.3.3.5. Manual de administración y finanzas para las iglesias socias implementadoras

7.3.3.5.1. Introducción

Las normas contenidas en este manual intentan ayudar a nuestros socios a mantener la efectividad de las operaciones a fin de poder alcanzar los resultados esperados.

Dios nos ha llamado a un Ministerio, confiando en nuestras manos una gran variedad de recursos, por lo cual debemos demostrar que somos merecedores de esa confianza, como lo dice la Biblia (Lucas 16:10)

El sistema contable y de administración de nuestros Socios proveerá un registro histórico acertado de todas las transacciones realizadas. Para tal fin, se usarán herramientas de verificación de la calidad del manejo de los recursos como: los reportes y los controles internos que nos permiten ser responsables y nos ayudan a asegurar la integridad financiera.

Las buenas prácticas financieras no garantizan el éxito del ministerio, pero las malas prácticas financieras pueden conducir al fracaso de este. Por ello, las finanzas del socio representan un componente fundamental del ministerio, el cual debemos abordar con sumo cuidado y comprensión.

Los controles administrativos y contables tienen un rol clave en el respaldo de los Valores Centrales del Ministerio: Excelencia, Integridad, Mayordomía, Dignidad.

Nuestras prácticas financieras deben ser coherentes, congruentes, confiables y transparentes. Debemos siempre hacer lo correcto de la manera correcta y con gran sabiduría. Esto nos permitirá ofrecer un valioso aporte al Equipo de Liderazgo del Socio, de manera que puedan tomarse las mejores decisiones.

Como parte del compromiso con la administración que tiene el Socio, siempre debemos recordar que la administración no es simplemente “gastar menos dinero”; es utilizar los recursos de manera inteligente y apropiada.

7.3.3.5.2. Fundamentos

El éxito para alcanzar un desempeño efectivo en la administración de los recursos confiados puede definirse como la promoción y el equilibrio de cuatro pilares fundamentales: Excelencia, Integridad, Mayordomía y Dignidad.

- Excelencia: Todo lo que hacemos debe honrar al Señor (Colosenses 3:23)
- Integridad: se define como el hacer lo que se dice (Efesios 4:1)
- Mayordomía: el manejo cuidadoso y responsable de algo que se entrega al cuidado de alguien. (Lucas 16:10)
- Dignidad: Dignificamos la vida de los niños mediante el uso apropiado de los recursos que el Señor ha puesto en nuestras manos (Mateo 7:12)

7.3.3.5.3. Conceptos básicos

La Contabilidad y las Finanzas son procesos financieros requeridos por Compassion International a las FCPs, porque nos ayudan a manejar, controlar, ejecutar y presupuestar cada movimiento financiero, tomando en cuenta que el apóstol Pablo nos dice que debemos hacer todo decentemente y con orden (1 corintios 14:40).

Las buenas prácticas financieras no garantizan el éxito del ministerio, pero las malas prácticas financieras pueden conducir al fracaso de este. Por ello, las finanzas representan un componente fundamental del ministerio, el cual debemos abordar con sumo cuidado y comprensión.

Nuestras prácticas financieras deben ser coherentes, congruentes, confiables y transparentes. Debemos siempre hacer lo correcto de la manera correcta y con gran sabiduría. Esto nos permitirá ofrecer un valioso aporte al Equipo de Liderazgo de la FCP, de manera que puedan tomarse las mejores decisiones.

Como parte del compromiso con la administración que tiene la FCP, siempre debemos saber que la administración no es simplemente “gastar menos dinero”; es utilizar los recursos de manera inteligente y apropiada.

La contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en termino de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados.

La contabilidad es importante en la FCP porque:

- a) Establece un control absoluto sobre cada uno de los recursos y obligaciones de la FCP.
- b) Registra en forma clara y sistemática todas las cuentas que se manejan en la FCP.
- c) Proporciona en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del proyecto, la cual sirve como base para la toma de decisiones.
- d) Prevé con bastante anticipación las probabilidades futuras de la FCP.
- e) Sirve como comprobante y fuente de información ante terceros de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria ante la ley.

7.3.3.5.4. La contabilidad de la FCP

Existen diferentes tipos de contabilidades, según el comercio, según la rama, según la estructura, entre otras clasificaciones, en nuestro caso, la FCP trabajara con una contabilidad sencilla de ingresos y gastos, esta, se le llama: Contabilidad Presupuestaria.

La contabilidad Presupuestaria, es el sistema de registro que se establece en las unidades presupuestadas, que permite reconocer contablemente, los hechos económicos relacionados con la ejecución del presupuesto aprobado, de acuerdo con las definiciones y procedimientos vigentes en materia presupuestaria.

Este tipo de contabilidad se debe a que la FCP y Compassion desarrollaran una planificación financiera mediante un presupuesto y la contabilidad se registrá mediante el mismo. Nuestro proceso contable será manejado desde el sistema contable de las FCPs llamado: "FastTrack".

7.3.3.5.5. Proceso de planificación anual

1. Fundamentos

“Es requerido por Compassion International que sus socios lleven a cabo los procesos de planificar, controlar y coordinar de manera efectiva sus operaciones a través de un adecuado control presupuestario”.

La iglesia socia (Pastor, Gobierno del Proyecto y equipo de liderazgo) deberá preparar un presupuesto anual de los ingresos y gastos previstos el que deberá ser consensuado con la oficina Nacional para su posterior aprobación vía correo electrónico.

Durante el año, el presupuesto servirá como punto de referencia para hacer un seguimiento de los gastos reales y permitir a la iglesia socia tomar decisiones informadas acerca de la mejor utilización de los recursos.

2. Objetivo

Cada Socio preparará sus presupuestos de acuerdo con el cronograma establecido por la Oficina Nacional y administrará los gastos reales dentro de los parámetros establecidos.

3. Normas

1. *los presupuestos de las iglesias socias serán preparados conforme al cronograma y utilizarán las herramientas y sistemas aprobados por la oficina nacional de compassion.*
2. *el equipo de liderazgo y gobierno de proyecto deberán revisar mensualmente los gastos reales comparándolos con el presupuesto. el equipo de liderazgo y gobierno de proyecto en consenso con el facilitador de sociedad tienen la flexibilidad de reasignar fondos dentro de sus presupuestos siempre que sigan las siguientes pautas:*
3. Todos los gastos deben cargarse al código de gastos apropiado según catálogo contable vigente.
4. Es posible transferir presupuesto entre códigos de gastos siempre y cuando el presupuesto haya sido actualizado en común acuerdo entre la FCP y Compassion.
5. Todo cambio al presupuesto original debe realizarse a través de Actualización del Presupuesto y seguir el siguiente proceso:

6. La FCP revisa la transferencia mensual y la comparan con el presupuesto aprobado en los primeros cinco días del mes.
7. El equipo de liderazgo hace un análisis de las variaciones presupuestarias y preparan una propuesta de las cuentas a afectarse por medio la actualización del presupuesto los siguientes cinco días y se lo envía al facilitador de Sociedad por correo electrónico.
8. El facilitador de sociedad tiene cinco días para revisar y ponerse de acuerdo con la FCP para la ejecución de los fondos.

7.3.3.5.6. Reportes financieros

A. Fundamento

Es requerido por Compassion International solicitar a los socios preparar reportes financieros mensuales para garantizar la integridad y buen manejo de los fondos.

B. Objetivo

Un reporte financiero preparado con integridad y en el tiempo requerido dará un apoyo fuerte a la administración de la sociedad y le permitirá tomar las mejores decisiones, así como la garantía de que recibirá el fondo mensual de ayuda correspondiente.

C. Norma

El Reporte Financiero incluye:

1. Reporte de Presupuesto Vs Actual Acumulado
2. Reportes de Conciliación de Cuentas Bancarias
3. Reporte de Saldo de Fondos
4. Reporte de Transacciones
5. Estados de cuentas bancarios
6. Lista de regalos Firmada y Estatus Actualizados en Connect
7. Remisión Reporte Financiero
8. CIV (Reporte de Transacciones por Fondo de Ingresos)
9. Reporte Entregado en Tiempo y Forma
10. El Reporte Financiero en físico deberá contener las firmas de Elaborado por, Revisado por y Autorizado por.

11. Debe ser enviado al Facilitador en los primeros 5 días de cada mes y caso de fin de semana o feriado se entregarán el siguiente día hábil

12. La no presentación del reporte financiero por un solo mes es causa de retención de la transferencia hasta su debida y correcta presentación

El Gobierno del Proyecto tiene una responsabilidad fiduciaria de asegurar que los fondos son utilizados apropiadamente. Las reuniones regulares del Gobierno del Proyecto deberán incluir la revisión de los reportes financieros y deberá quedar reflejado en las minutas de reunión la aprobación de estos Reportes financieros y sus observaciones o acciones.

7.3.3.5.7. Administración del Presupuesto

A. Fundamento

Es requerido por Compassion International que sus socios administren de una manera efectiva las variaciones entre el Presupuesto Anual Aprobado y los gastos realizados a través de la Ejecución Presupuestaria.

B. Objetivo

Garantizar el uso adecuado de fondos provistos para el desarrollo integral de los beneficiarios y la administración eficiente del programa a través de un seguimiento más cercano, oportuno y anticipado.

C. Norma

1. **Ejecución Presupuestaria Mensual:** esta muestra la diferencia entre el presupuesto aprobado para el mes contra los gastos realizados. Esto nos permitirá justificar las actividades que no se ejecutaron en ese mes y dar una aclaración del porque no se realizó y cuando se piensa realizar.
2. **Ejecución Presupuestaria Acumulada:** muestra la diferencia entre el presupuesto aprobado contra los gastos realizados por el período desde el inicio del año fiscal (Julio) hasta el mes en que se está procesando. Estas variaciones nos ayudarán a determinar nuestra posición a una fecha determinada y a poder tomar decisiones con anticipación.

3. Actualizaciones de Presupuesto:

- a) Las actualizaciones de presupuesto son todos aquellos cambios que se requieren hacer al presupuesto original aprobado de acuerdo con las necesidades del momento y se originan cuando:
- b) Un gasto presupuestado no se ejecutó en su totalidad originando un excedente
- c) Un gasto presupuestado se sobre ejecutó y hace falta cubrir metas de un programa.
- d) Variación en el número de niños: nuevos ingresos, salidas y/o traslados
- e) En el caso de excedentes se analizará que área del programa necesita más apoyo, creando la posibilidad de trasladar del área que tuvo excedente al área que tuvo faltantes.
- f) Las actualizaciones de Presupuesto se harán mensualmente y deberán seguir el proceso de aprobación establecido:
 - El Pastor y/o corresponsal de finanzas del Gobierno del Proyecto
 - Equipo de liderazgo
 - Facilitador de Sociedad

7.3.3.5.8. Administración de gastos

A. Fundamentos

Es requerido por Compassion International que sus socios operen bajo la eficiencia de costos y de una manera responsable. Se requiere:

- a. Todos los gastos sean controlados y monitoreados a través de un proceso constante de revisión de parte del corresponsal de Finanzas del gobierno del proyecto y/o pastor.
- b. Establecer los niveles de autorización para los gastos

Además, como parte de la eficiencia operativa, es necesario que los socios busquen la recuperación del Impuesto del valor agregado (IVA), a través de los Procedimientos establecidos por la Oficina Nacional.

Teniendo todo esto junto, debemos tener presente que los patrocinadores y donantes

hacen un sacrificio para aportar al Ministerio de Compassion y es nuestra responsabilidad ejercitar el principio de mayordomía y excelencia en el uso de los fondos.

B. Objetivo

Los socios de Compassion International adoptaran las prácticas y procedimientos establecidos, diseñados para monitorear y controlar los gastos.

C. Normas

Para asegurar el apropiado control y contabilización el contador será el responsable de preparar los pagos en los que se incluyen:

- a) Pagos a proveedores y prestadores de servicios.
- b) Pagos de planillas.
- c) Pagos de Compassion Funds.
- d) Otros bienes y servicios relacionados al funcionamiento del programa
- e) Toda salida de dinero debe respaldarse con facturas originales, membretadas, con número de RUC del proveedor, numeradas, con pie de imprenta y con el sello de cancelado del establecimiento.
- f) Los cheques deben ser elaborados a nombre del proveedor
- g) No se puede emitir cheque a nombre del personal del proyecto a menos que sea para pago de su salario y reembolso de caja chica.
- h) Si la secretaria es firma libradora no debe firmar los cheques de reembolsos de caja chica sino la tercera firma libradora.

D. Gastos no cubiertos por los fondos del proyecto

- a. Construcción, renovación o reparaciones mayores del local.
- b. Gastos de CIV (siempre que sea posible esperar los fondos)
- c. Actividades de servicio a la comunidad que no sea familiar de un beneficiario

7.3.3.5.9. Proceso de cotización

El Proceso de Compras ordena y facilita la comunicación entre todos los participantes en el proceso de adquisición y contratación de bienes y servicios a la vez que garantiza abastecimiento de bienes y servicios de alta calidad, con las mejores condiciones comerciales, de manera eficiente y oportuna asegurando la transparencia e integridad de las actividades.

La Función de Compras: Es garantizar las respuestas a las necesidades de proveeduría del proyecto.

7.3.3.5.10. Proceso de búsqueda del proveedor y cotización de bienes y servicios

¿Cuándo cotizar? Dependiendo del tipo de proveedor que suministra los requerimientos.

Si el proveedor es	Entonces
Único y/o Definido	No cotizar
Alternativo y/o General	Cotizar

Por qué cotizar: La cotización es el medio por el cual puede asegurarse razonablemente, de que se está seleccionando al proveedor que brinda las mejores condiciones en calidad, costo y tiempo de entrega dentro del universo de oferentes. **Límites para cotizar:** Con el propósito de agilizar el proceso de compras, se han establecido límites de valores para definir el número de cotizaciones requeridas.

<i>Si el valor es...</i>	<i>Entonces requerir...</i>
<i>Menor o igual a US\$ 499.00</i>	<i>Se cotiza cada seis meses solamente: material didáctico, medicina y alimento aun cuando el proveedor sea único o definido.</i>
<i>Mayor a US\$ 500.00</i>	<i>Tres cotizaciones</i>

7.3.3.5.11. Proceso de selección de proveedores

En la etapa de selección de proveedores se detallan los criterios que regirán la selección de la compra de bienes y las excepciones de esta.

Quién selecciona: la selección de proveedores en general es responsabilidad del pastor, director y un miembro del comité (corresponsal de finanzas) tomando como base el Análisis de las Ofertas y firmando la cotización seleccionada.

Cuando la compra se tenga que hacer sin considerar el precio como criterio determinante, siempre se deberá dejar por escrito las justificaciones.

7.3.3.5.12. Proceso de Requisición o Solicitud del Gasto:

El contador es responsable de garantizar que se cumplan el siguiente proceso de requisición para un desembolso:

- Establecer responsabilidades a las personas involucradas en el proceso de gastos

a. Solicitante: persona que solicita el gasto	○ Solicitado por
b. Contador: verificar los códigos de gasto, documentos soportes y cálculos, que el gasto este en el presupuesto y verifica el cumplimiento de las normas contables	○ Revisado por
c. Director: Verifica y asegura que la información suministrada por el contador es correcta y busca el aprobado del pastor	○ Revisado por

d. Pastor: da la aprobación final del gasto	<input type="radio"/> Aprobado por
---	------------------------------------

7.3.3.5.13. Proceso de desembolso y compra

En la etapa del desembolso para la compra, el contador debe asegurar:

- a) Que se reúnen los requerimientos del inciso 6.2 antes de proceder a la elaboración del desembolso.
- b) Que estos quedan como soportes contables adjuntos al desembolso.
- c) Asegurar que una vez que se ha realizado la compra todos los documentos originales tales como facturas y recibos le sean entregados en las siguientes 24 horas para adjuntarlos a la solicitud del desembolso.
- d) Si la compra es de mobiliario o equipo asegurarse de incluirlos en el inventario de ACTIVOS y seguir el procedimiento respectivo.

7.3.3.5.14. Otros gastos o egresos

Existen otros gastos o egresos que por su característica no son incluidos en el presupuesto anual pues son ingresos que son enviados con un fin determinado por parte del patrocinador o son fondos que son reembolsables y que se les conoce con el nombre de Grandes Fondos. Dentro de esta categoría encontramos:

➤ Regalos

Son fondos enviados por el patrocinador o algún donante con un fin específico.

Norma:

- a. Nunca se debe entregar dinero en efectivo por fondos de patrocinio o de regalos.
- b. Los fondos para regalos pueden ser: generales, cumpleaños, especial, familiar, navideños o para el Socio (Proyecto).
- c. Los fondos de regalos deben de ser utilizados según las instrucciones específicas dadas por el patrocinador.
- d. Los fondos de regalos se contabilizan todos en la misma cuenta

- e. Si el regalo no pudo ser entregado al niño o familia en un lapso de 1 meses, se debe marcar como no entregado en connect para que se les haga la deducción en el mes siguiente.
- f. El tutor del beneficiario es responsable de firmar el recibido la hoja de soporte de regalo.
- g. Entregar el 100% del monto del regalo individual a los beneficiarios (una factura por beneficiario).
- h. No tomar dinero del regalo de un niño para otro.

Los regalos navideños no entregados por razones justificadas no se deben devolver a la oficina nacional, sino que se debe invertir en la fiesta navideña.

7.3.3.5.15. Procedimiento para solicitar CCT (Certificado de Crédito Tributario)
antes conocido como Carta Ministerial para Exoneración de Impuestos.

EL nuevo procedimiento de exoneración de IVA es a través sistema electrónico llamado SIAEX para todas las exoneraciones.

Este sistema es centralizado y es la oficina nacional de Compassion quien lo maneja (así lo ha definido el Ministerio de Hacienda).

Para ello estamos implementar este protocolo el cual debemos seguir fielmente y con responsabilidad para seguir gozando del beneficio de las exoneraciones.

1. Los martes de cada semana cada iglesia enviar las solicitudes de forma electrónica a la Oficina Nacional donde serán recibidas por Pablo Fonseca, correo: PFonseca@ni.ci.org
2. La proforma que enviarán es la que ya seleccionaron y no las tres cotizaciones, el resto de las cotizaciones la deben dejar adjunto al ck y será revisada por el auditor.
3. La proforma debe contener los códigos SAC a la par del producto y número RUC del Proveedor.
4. Si la proforma está en dólares se debe reflejar el tipo de cambio a aplicar.
5. Los certificados deben ser usados en el mismo mes que se solicitan, después ya no serán válidos pues tendrán una validez únicamente de un mes.
6. Solicitar el CCT si ya está seguro que realizará la compra, no podemos estar anulando certificados constantemente porque la DGI lleva un record de las anulaciones efectuadas.
7. Los días jueves se les entregarán los certificados para proceder con la compra.

Si los proveedores están insolventes no debemos comprarles, si es el caso Pablo Fonseca se comunicará con ustedes para que busquen otro proveedor.

7.3.3.5.16. BANCOS

A. Fundamento

Es requerido por Compassion International que las cuentas bancarias son necesarias para salvaguardar los fondos entregados por Compassion International para las actividades programáticas y operación de los fondos.

B. Objetivo

Los socios deberán mantener relaciones con una institución financiera estable para garantizar y salvaguardar los fondos entregados por Compassion International.

C. Normas

- a. Los socios deberán contar con una cuenta bancaria exclusiva para la administración de los fondos entregados por Compassion International.
- b. La cuenta de bancos debe estar inscrita bajo el nombre de la Denominación/nombre del proyecto y nunca a nombre de una persona natural
- c. Mantener bancario actualizado el registros de transacciones incluyendo los ingresos, egresos y transferencias en el momento que se realizan.
- d. Todos los desembolsos requieren de dos firmas libradoras de fondos (cheques y transferencia electrónicas)
- e. Todo cambio en las firmas libradoras debe ser informado inmediatamente por escrito al Facilitador de Sociedad con copia al Auditor.
- f. Todo desembolso debe ser aprobado por el pastor y director antes de ser realizado
- g. No se deben firmar cheques en blanco ni post fechados
- h. Se deben elaborar cheque para todo gasto superior a los C\$1,000
- i. Emitir cheques únicamente a nombre del proveedor
- j. Todo sobrante de dinero debe ser depositado en la cuenta del proyecto.
- k. Un socio asistido por Compassion no debe recibir fondos de otras organizaciones de patrocinio de uno a uno.
- l. La política de Compassion prohíbe otorgar préstamos de ningún tipo (personal, colectivo, adelanto de salarios, etc.) de los fondos de los niños bajo cualquier circunstancia.

- m. Informar por escrito y de manera inmediata al Banco toda pérdida o robo de cheques o solicitar el paro de cheque a través de Bancanet.

7.3.3.5.17. CAJA CHICA

A. Fundamentos

Es requerido por Compassion International la creación de un fondo de caja chica para cubrir los gastos que por su naturaleza no son aceptados cheques y que no agilizan la operación de las actividades,

B. Objetivo

Los socios mantendrán un fondo de caja establecido en acuerdo con el Facilitador de Sociedad tomando en cuenta las características y necesidades del socio, para ejecutar gastos menores siguiendo las mismas normas y documentación requeridas para los desembolsos con cheques.

C. Normas

- a) Para la creación del fondo de caja chica se emitirá cheque a nombre de la persona responsable de la custodia y administración del fondo (El o la responsable de custodiar el fondo de caja chica no puede firmar el cheque de reembolso cuando sea firma libradora)
- b) El monto para la creación del fondo es de C\$ 5,000.00 ó C\$10,000
- c) Únicamente gastos menores a C\$1,000 (un mil córdobas) son aceptados a través de caja chica.
- d) Todo gasto de caja chica es autorizado por el director de la FCP.
- e) El contador nunca podrá administrar la caja chica.
- f) La caja debe estar en un lugar seguro, metálica y no fuera de la FCP.
- g) Seguir el proceso de requisición o aprobación de gastos
- h) Todo dinero entregado de caja chica debe ser liquidado (rendición de cuenta) en el lapso de 24 horas
- i) Realizar reembolso de caja chica cuando el 80% de este fondo se haya consumido
- j) Realizar cierre de caja chica al final de cada mes para efectos de Reporte Financiero
- k) Realizar arqueos de caja chica de manera aleatoria y al fin de cada mes.

- l) Distribuir los gastos en los códigos de gastos correspondientes a cada actividad.
- m) Poner sello de cancelado a todo comprobante de egresos para evitar el doble pago de una factura.
- n) No se permiten una nueva emisión de vale de caja chica para compras sin que se haya rendido cuenta del vale de caja chica anterior.

7.3.3.5.18. Mobiliarios y equipos

A. Fundamentos

Es requerido por Compassion International que sus socios mantengan un Inventario de Mobiliario y Equipos cuyos montos superen los U\$150 (ciento cincuenta dólares) y mantener un control de adquisición y disposición de estos mobiliarios y equipos.

B. Objetivo

Los socios llevaran un control riguroso del mobiliario y equipo en vista de su alto costo y durabilidad.

C. Normas

- a) La compra de mobiliario y equipos debe presentarse como parte del presupuesto anual. Ejemplos de mobiliario y equipo son: muebles, computadoras, teléfonos, grabadoras, refrigeradoras, cocinas, etc.
- b) Toda compra no presupuestada o mayor a lo presupuestado debe ser negociado con el Facilitador de Sociedad.
- c) Compras mayores a U\$500 dólares se requieren de tres cotizaciones
- d) Elaborar un reporte que indique: fecha de compra, costo, cantidad, descripción del artículo, proveedor y ubicación para efectos de control.
- e) Los equipos y mobiliarios deben contar un código para su fácil identificación
- f) Actualizar el inventario físico al menos una vez al año.
- g) Toda pérdida o daño de un equipo o mobiliario debe ser reportado al gobierno del proyecto y Facilitador de Sociedad.

- h) En caso de pérdida o robo de un bien o mobiliario del proyecto, este debe ser asumido por el responsable en caso de que se compruebe negligencia, descuido o dolo evidente.
- i) En caso de robo en las instalaciones del proyecto, este debe ser reportado a la policía tan pronto como se conozca del mismo y la constancia de la policía será el documento de soporte para el informe debido.
- j) Se podrá reembolsar de fondos del proyecto las pérdidas de mobiliario provocada por robo siempre y cuando se presente la denuncia a la policía.
- k) Si hay cambio de Director realizar acta de entrega de mobiliario y equipos.

7.3.3.5.19. Procedimiento uso de Tarjeta de Débito

Los Proyectos se enfrentan a muchas limitaciones al momento de hacer sus compras, esto se debe a que muchos establecimientos no aceptan cheques y se hace difícil entonces cumplir con las políticas de compra, por tal razón se ha dado la necesidad de permitir el uso de tarjetas de débito, el uso de las mismas requiere mucha responsabilidad y confianza en el personal a cargo de administrar la misma, hemos creado el presente procedimiento para ayudar a las FCPs en el buen uso de las tarjetas de débito, no se puede trabajar con tarjetas de crédito porque las FCPs contemplan en los estatutos de la misión el no endeudamiento.

Procedimiento:

1. El Director del proyecto es la persona a cargo de administrar la tarjeta de débito.
2. La cuenta bancaria se abrirá como tarjeta de débito.
3. El banco proporciona los documentos que deben llenarse para la apertura de tarjeta.
4. Adjuntar a este documento copia de cédula.
5. Llenar documento de acceso a banca electrónica.
6. Llenar documento de autorización para que el contador tenga acceso a consultar saldo.
7. Adjuntar copia de cédula del contador.

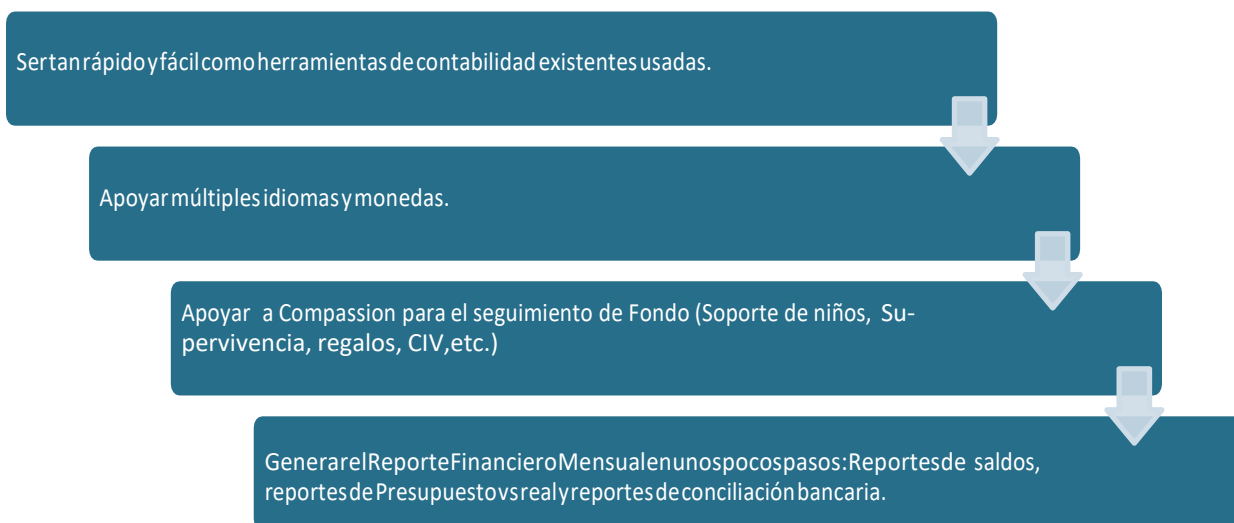
8. Realizar una buena planificación mensual antes de realizar depósitos a esta cuenta ya que, lo ideal es hacer un depósito mensual a esta cuenta.
9. Si la Iglesia decide contratar un seguro contra robo de la tarjeta de débito, la Iglesia lo puede hacer siempre y cuando la iglesia asuma ese costo.
10. La tarjeta de débito no se usará para RETIRAR EFECTIVO EN LOS CAJEROS AUTOMATICOS, si el proyecto necesita efectivo para realizar compras, deberán utilizar los fondos de caja chica.
11. Contabilizar como ingresos los intereses ganados en la cuenta y la devaluación de la moneda.
12. Para solicitar los fondos se elabora un cheque a nombre del Director cargarlo a la cuenta de supermercados.
13. Hacer las compras según presupuesto, pedir al establecimiento factura para toda compra realizada.
14. Para rendir cuenta de los gastos, usar el formato de rendición de gastos, donde debe colocar la siguiente información: Cuenta, Centro de Costo, Factura #, Monto del gasto, Descripción del Gasto.
15. Al contabilizar la rendición de gasto cargar a las cuentas correspondientes y acreditar a la cuenta de supermercados.
16. Adjuntar al formato de rendición de gastos, todas las facturas correspondientes
17. Al final de mes el contador debe acceder a la cuenta de la tarjeta para conciliar la cuenta, es decir verificar que el monto que se refleja en el reporte Financiero coincide con el saldo de la tarjeta, si hubiesen ingresos por ajuste de la moneda deben ser contabilizados, adjuntando como soporte el estado de Cuenta de la tarjeta.
18. Adjuntamos Formato de comprobante de Rendición de gastos.

7.3.3.5.20. FastTrack



Compassion ha provisto esta herramienta contable para la FCP, en esta herramienta se puede manejar el ciclo contable de la FCP y facilitaría el trabajo de la FCP.

FastTrack es un software que corre en Microsoft Windows, herramienta diseñada para que sea más rápido y fácil el monitoreo de ingresos y gastos y para crear los presupuestos y reportes requeridos.



Catálogo contable

Para una adecuada organización de los movimientos contables, es necesario disponer de un plan y catálogo, que es una lista de todas las ingresos y gastos que se manejan dentro de nuestra Contabilidad. Para efecto del sistema, se diseñó un catálogo contable, su estructura es la siguiente:

1. Categoría global: Son clasificaciones grupales estandarizadas de fondos de ingresos y códigos de gastos.
2. Fondos de Ingresos: Es una lista de fondos fijos y fondos adicionales, que permite el monitoreo de los saldos de los diferentes rubros de ingresos

dentro de la cuenta de fondos disponibles (bancarias), su categoría global es 00-Ingresos.

3. Código de Gastos: Es una lista creada con el fin de categorizar gastos para ayudar a entender cómo se gasta e invierte el dinero.

En el siguiente punto detallaremos de manera más amplia la descripción de cada fondo y gasto predefinido en la lista, estos están de acuerdo con los ingresos acordados en el Acuerdo de Sociedad, así como los Gastos a ejecutar según el programa.

El catálogo y plan contable de la FCP es el siguiente:

Categoría Global	Fondos de Ingresos y Código de Gastos	Descripción	
FONDOS DE INGRESOS			
00 - INGRESOS	10	Soporte del Niño	Incluye todos los fondos percibidos del patrocinio normal de los niños. Estos fondos deben ser utilizados de acuerdo con el Plan del Socio y el Presupuesto.
	20	Supervivencia	Incluye todos los fondos percibidos por los cupos de supervivencia (solo para FCP implementando esta etapa del programa). Estos fondos deben ser utilizados de acuerdo con el Plan del Socio y el Presupuesto.
	30	Regalos	Incluye todos los fondos percibidos en concepto de los regalos para los beneficiarios, familiares, del proyecto y navideños.
	40	Desastres (DAP)	Incluye todos los fondos percibidos de CIV continuas por desastres.
	50	Educación (EDU)	Incluye todos los fondos percibidos de CIV continuas por educación.
	60	HIV-AIDS (HIV-MED)	Incluye todos los fondos percibidos de CIV continuas en atención médico para SIDA.
	70	HVC	Incluye todos los fondos percibidos de CIV continuas de NAV como lo es el Fondo Único y el Fondo continuo NAV.
	80	Médicos (MED)	Incluye todos los fondos percibidos de CIV continuas para atención medica en general como lo es el Fondos médicos (Compassion Fund) y el MED TFI (Atención nutricional terapéutica).

90	Tutorías	Incluye todos los fondos percibidos para ejecutar los procesos de tutorías con nuevas FCP.
95	Prestaciones Laborales	Incluye todos los fondos percibidos en concepto de fondos de prestaciones como los aguinaldos e indemnización.
99	Fondos No Compassion	Incluye todos los fondos percibidos en concepto de aportes locales tales como: aportes de padres, Iglesia, alianzas estratégicas, etc.

CÓDIGOS DE GASTOS

01 - EDUCACIÓN Y FORMACIÓN VOCACIONAL	100	Matricula / Gastos Escolares	Incluye: Pagos de Matriculas de educación Formal (educación técnica o cursos preparatorios). Para LDP (transporte, viatico, materiales, mensualidad).
	110	Suministros Escolares	Incluye: cuadernos, lapiceros, mochilas, (materiales para educación formal o bolsón escolar), etc.
	120	Material Didáctico	Incluye: Compra libros, láminas, carteles, ayudas audiovisuales, fotocopias, pinturas, marcadores, visuales, títeres, franelógrafos, juguetes, títeres, cuentos, cuadernos para garabatear, cuadernos para colorear, cuadernos para dibujar, alfombra portátil plegable, etc.
	130	Equipos Educativos	Incluye: Compra de Pupitres, abanicos o ventiladores para las aulas, pizarras, equipos para salas de estimulación temprana, alfombra de colores y números, espejo irrompible, cuna, etc.
	140	Entrenamiento Vocacional	Incluye todos los gastos relacionados a capacitación vocacional (educación No Formal) para beneficiarios y/o cuidadores basado en el hogar como: capacitaciones de bisuterías, costura, temas de emprendimientos, etc. así transporte para este fin, gastos de graduación y materiales afines.
	150	Uniformes Escolares / Calzado	Incluye: uniformes, zapatos escolares y/o cualquier vestimenta escolar para los beneficiarios.
	160	Otros Gastos de Educación y Vocacionales	

02 - SALUD, MEDICINA E HIGIENE	200	Salud y Medicina - Monitoreo y Prevención	Incluye: Pago de Chequeos médicos o atención médica privada para los beneficiarios, hermanos y los cuidadores, consultas de la visión, consultas de emergencia, mosquiteros, fumigación, etc.
	210	Salud y Medicina - Tratamiento	Incluye: Compra de suministros de botiquín, lentes, medicinas, desparasitaciones, fluorización, pagos de cirugías, etc.
	220	Dental - Prevención y Tratamiento	Incluye: Fluorización, cepillos dentales, pastas dentales, chequeos dentales, ortodoncias, seguimientos dentales, etc.
	230	Suministros de Higiene	Incluye: Compra de pañales desechables, toallas, jabón, gel desinfectante, etc.
	240	Equipos Médicos	Incluye: Caja de Botiquín, báscula, balanza pediátrica, nebulizador, tensiómetro, termómetro, tallímetro, etc.
	250	Otros Gastos de Salud, Medicina e Higiene	
03 - ALIMENTACIÓN, NUTRICIÓN Y COCINA	300	Alimentación y Nutrición	Incluye: Alimentación complementaria, meriendas para el contacto esencial basado en el centro, paquetes alimenticios, canastas básicas para la programación basada en el hogar, etc.
	310	Equipo de cocina, gas y utensilios	Incluye utensilios de cocina, gas y leña, refrigeradora, cocina, licuadora, batidora, extractor de jugo, máquina pica todo etc.
	320	Otros Gastos de Alimentación, Nutrición y Cocina	

04 - DESARROLLO SOCIO-EMOCIONAL	400	Equipamiento Deportivo	Incluye: Compra de Canchas, balones, bates, guantes, canastas basquetbol, mallas, uniformes deportivos, zapatos deportivos, etc.
	410	Actividades de Servicio	Incluye: para todas las áreas de desarrollo holístico todos los pagos relacionados con estas actividades (como transporte, alimentación y premios), <u>ejm</u> : visita a los ancianos, limpieza en el templo, limpieza en la comunidad, ayudando en la cocina, etc.
	420	Actividades Co Curriculares	Incluye: para todas las áreas de desarrollo holístico todos los pagos relacionados con estas actividades (como transporte, alimentación y premios), por ej.: campamentos, día de campo, ligas deportivas, seminarios para padres y cuidadores, capacitación de higiene, cumpleaños, día de la familia, liga del saber, olimpiadas matemáticas, etc.
	430	Actividades Basadas en el Hogar	Incluye actividades para la programación basada en el hogar tales como retiros espirituales para cuidadores, celebración de matrimonios, presentación de niños, bautizos de las cuidadoras, etc. todos los pagos relacionados con estas actividades (como transporte y alimentación).
	440	Salud Mental y Asesoría	Poco se usa esta cuenta
	450	Otros Gastos de Desarrollo Socio Emocional	Incluye: Consejería y tratamiento psicológico, necesidades educativas especiales, todo lo relacionado a la salud mental del beneficiario, honorarios legales, etc.
05 - DESARROLLO ESPIRITUAL	500	Materiales de Desarrollo Espiritual	Incluye: biblias, megáfono, titeres, franelógrafos, material evangelístico, material de discipulados, etc.
	510	Otros Gastos de Desarrollo Espiritual	
06 - RELACIONES PATROCINADOR - DONANTE	600	Visita de Patrocinadores	Incluye: preparativos para visita de patrocinadores, materiales, alimentación, transporte, etc.
	610	Otros Gastos Relacionados con el Patrocinador	Incluye: gastos de correspondencia al patrocinador.

07 - PERSONAL, VOLUNTARIOS Y OTRA MANO DE OBRA	700	Salarios/ayuda al Personal	Incluye gastos por pago de salarios o ayuda (ofrenda) a todo el personal de la FCP y el pago del INSS laboral (7%). Este código es aplicable a voluntariado y a asalariado.
	710	Ayuda Médica para Voluntarios	Incluye gastos por medicina y atención médica limitada al personal voluntario. C\$ 100 por voluntario.
	720	INSS	Incluye gastos por pago de INSS patronal (21.5 o 22.5%), para asalariados.
	730	INATEC	Incluye gastos por pago del 2% del aporte al INATEC, para asalariados.
	740	Aguinaldo	Incluye pagos en concepto de Aguinaldo (Salario/12 meses), para asalariados.
	750	Indemnización	Incluye pagos en concepto de indemnización (Salario básico/12 meses), para asalariados.
	760	Capacitación y desarrollo del personal	Incluye pagos para capacitaciones al personal voluntario (material, alimentación, etc.)
	770	Otros Gastos de Personal, Voluntarios y Mano de Obra	
08 - ADMINISTRACIÓN Y OFICINA	800	Servicios de Oficina	Incluye: servicios de internet, teléfono, utilización de ciber, cargos bancarios (estados de cuentas y chequeras), impuestos, tasas gubernamentales, electricidad, agua, correos o servicios de mensajería, etc.
	810	Suministros de Oficina	Incluye materiales tal como: papelería y útiles exclusivos para el uso de la oficina, fotocopias, así como para la programación basada en el hogar: sombrillas, bolsos, mochilas, etc.
	820	Muebles y Equipamiento	Incluye mobiliario tal como: escritorios, sillas, archivadores, computadora, impresoras, scanner, etc.
	830	Otros Gastos de Administración y Oficina	
09 - MANTENIMIENTO, REPARACIÓN Y SEGURIDAD	850	Mantenimiento y Reparaciones	Incluye: compra de escobas, lampazos, productos de limpieza, mantenimiento de inodoros, reparación de grifo, reposición de lámparas, y reparaciones menores de mobiliarios y equipos, recolección de basura, etc.
	860	Seguridad de la ICP	Incluye: Compra de extinguidores, sacos de arena, rotulaciones de emergencias y de peligro, protección de tomacorrientes, etc.
10 - VIAJES, TRANSPORTES Y ALOJAMIENTO	880	Gastos de Viajes	Incluye todos los pagos de transportación y viajes, así como alimentación del personal de la FCP en los viajes.
	890	Alojamiento	Incluye alojamiento/hospedaje requerido en viajes del personal de la FCP.

11 - PROYECTOS Y EVENTOS	900	Montaje / Fabricación	Incluye pagos de CIV para personal de construcciones, fabricación o montaje de construcción o fabricación de un producto.
	910	Monitoreo, evaluación y reportes	Incluye pagos de CIV para personal de supervisión, monitoreo, evaluación o reportes.
	920	Materiales y Suministros	Incluye compra de materiales y suministros sea de construcción o actividades de fondos de CIV.
	930	Herramientas y Equipamiento	Incluye compra de cualquier herramienta (construcción) y equipos (electrónicos, panaderías, belleza, etc.) adquiridos con fondos de CIV.
	940	Alimentación del evento	Incluye el pago de alimentación de eventos (actividad) organizada utilizando fondos de CIV.
	950	Materiales y premios del evento	Incluye materiales y premios de eventos (actividad) organizados con fondos de CIV.
	960	Alquiler de Instalaciones del evento	Incluye renta o alquiler de instalaciones o locales para eventos (actividad) organizados mediante fondos de CIV.
	970	Otros Gastos de proyectos y Eventos	
12 - REGALOS	980	Regalos	Incluye todos los pagos relacionados con regalos del beneficiario, familiares, del proyecto y navideños.
	990	Beneficios Especiales	Incluye compras de materiales o artículos especiales entregadas como regalo al beneficiario o su familia: camas, ropa, vestimenta, cobijas, colchones, cajas y flores fúnebres, sillas, etc., utilizando fondos de patrocinio, supervivencia o de CIV.
	999	Otros Regalos	

7.3.3.5.21. Protocolo de envío y revisión de reportes financieros de proyectos en sociedad

A. Fundamento

Conforme a los Acuerdos de Sociedad ver Anexo No. 9 firmado entre las Iglesias Socios y Compassion International Nicaragua, de forma voluntaria y sin fines de lucro, con el fin de Contribuir eficazmente a la liberación de los niños de la pobreza en el nombre de Jesús, específicamente en el capítulo:

VI. COMPROMISO MUTUO HACIA LOS ESTÁNDARES Y LA CALIDAD

B. LA IGLESIA SOCIA SE COMPROMETE A:

c) Compromiso con un de alto nivel de mayordomía financiera demostrándolo a través del uso apropiado de los fondos, responsabilidad financiera y la adhesión a los requisitos de información y reportes.

g) Permitir al personal de Compassion, el acceso a la documentación del proyecto incluyendo la financiera, en las visitas de facilitación y/o de Auditoria Operativa cada vez que sea requerido.

i) Proveer documentación y reportes claves requeridos por Compassion.

Establecemos el siguiente **Protocolo de Revisión de Reportes Financieros de Proyectos en Sociedad**

B. Objetivo

Establecer un mecanismo efectivo para la recopilación y revisión oportuna de los reportes financieros de los proyectos en sociedad con las Iglesias, con el fin de que, tanto la Iglesia Socia como Compassion, podamos usar dichos reportes como un recurso confiable de

información para la gerencia y toma de decisiones operativas y estratégicas y se garanticen las transferencias financieras de cada mes a cada proyecto.

PROTOCOLO DE ENVIO Y REVISIÓN DE REPORTES FINANCIEROS

1. Envío de Reporte Financiero del Mes desde la Iglesia a la Oficina Nacional.

Una vez elaborado en el proyecto el Reporte Financiero del Mes con todos sus soportes,

el 3 de cada mes, el Contador y el director del proyecto, serán responsables de:

- a. Preparar el envío de este (vía correo electrónico o en copia dura), de acuerdo al formato “Remisión de Reporte Financiero y Valoración”.
- b. Asegurar que es recibido por el Asistente Administrativo del Equipo Frente a la Iglesia (CFT), que le ha sido asignado a su zona o proyecto. (ver anexo # 16 con el listado de Asistentes y su asignación).
- c. En caso de caer el 3 del mes en un día feriado o en fin de semana, el reporte deberá ser hecho llegar el siguiente día hábil de trabajo.
- d. El reporte financiero a enviar lo constituye todos y cada uno de los siguientes documentos (son los incluidos en el formato Remisión de Reporte Financiero y Valoración):
 1. Remisión de Reporte Financiero Electrónico (Formato adjunto)
 2. Reporte de Presupuesto Vs Actual Acumulado y Mensual
 3. Autorizaciones presupuestarias dadas por el PF
 4. Estados de cuentas bancarios
 5. Estado de cuenta de la tarjeta de Débito (para el caso de los proyectos que la tengan)

6. Conciliación Bancarias de todas las cuentas del Proyecto (todas las cuentas bancarias abiertas a nombre del proyecto. Por ahora son la cuenta corriente y la cuenta de beneficios).
7. Reporte de Saldo de Fondos (incluyendo CIV si tuvieran)
8. Reporte de Transacciones
9. Lista de regalos firmada por los Padres
10. Escaneo de todos los recibos de Luz, Agua, Internet y pagos al INSS debidamente pagados.

2. Envío de Reporte Financiero del Mes Anterior desde la Iglesia a la Oficina Nacional.

A más tardar el 25 de cada mes, los Proyectos que hayan recibido sus **Reportes Financieros del Mes Anterior** de regreso para corrección, deben ser preparados de igual forma (Inciso 1) y reenviados a la oficina nacional.

3. Recibo del Reporte Financiero en la Oficina Nacional.

El Asistente Administrativo asignado (según zona de CFT), revisa su correo electrónico del 1 al 3 de cada mes y se cerciora que todos los reportes financieros le han sido enviados.

- a. Con los **reportes del mes** (los correspondientes al periodo inmediato anterior) que ya haya recibido (o a medida que llegan, pero a más tardar el día 4 por la mañana de cada mes), el Asistente Administrativo asignado ejecutara las siguientes acciones:

- a.1 Verificará que estén completos conforme al formato de **“Remisión de Reporte Financiero Electrónico” (anexo 16)** y les asignará una valoración

o puntaje de acuerdo al formato de “**VALORACION DEL REPORTE FINANCIERO**” (Anexo 2).

- a.2 Si los reportes del mes que están completos, los colocará en la carpeta de All User llamada Reportes Financieros del Mes a fin de que el Contador revisor tenga acceso a ellos y pueda proceder a su revisión.
- a.3 **Los reportes del mes** que aún no hayan llegado, o no estén completos, se asegura de enviar un correo electrónico al proyecto, con copia a su facilitador, o hace una llamada telefónica, para indicarles que aún no lo ha recibido o que documentos están pendientes. Esta acción la puede repetir el Asistente en forma diaria los días 4, 5, y 6 del mes. Después lo hará solo cada semana, hasta que le llegue el Reporte con todos sus soportes y pueda ponerlos en la carpeta de All User.
- b. Los **reportes del mes anterior** (que estaban en revisión en el proyecto), al igual que con los reportes del mes, el asistente Administrativo ejecutará los pasos descritos en los incisos a.1, a.2, a.3, solo que los colocará en una carpeta de All User llamada Reportes Financieros del Mes Anterior.
- c. Una vez que el asistente administrativo tiene todos los reportes **del mes** y los del **mes anterior** (o a medida que los reciba) en las carpetas de All user, los revisará y elaborará un Workbook de Excel de todos los proyectos que cumplan con los requisitos para hacerles la transferencia y se la enviará al Sr. Accountant, quien procederá conforme. Este Workbook sera por Zona de CFT, por Facilitador y por Proyecto

d. Los requisitos que todo reporte del mes o del mes anterior debe cumplir para ser enviados al Sr. Account y hacerles las transferencias son:

1. Haber obtenido, **en el Reporte del mes** al menos 90% en la “VALORACION DEL REPORTE FINANCIERO”
2. Que el **Reporte del mes anterior** haya sido enviado debidamente corregido y también haya obtenido al menos el 90% en la “VALORACION DEL REPORTE FINANCIERO”.
3. Que **Indicador del saldo de los Fondos de Patrocinio** del Reporte de mes, sea menor de 1 (que tenga en Bancos menos del equivalente de un Soporte mensual), o en su defecto, que tenga la correspondiente justificación.

4. **Revisión de los Reportes Financieros** del Mes

El contador revisor, desde el día 4 de cada mes (puede ser antes si así lo considera conveniente) entra a las carpetas compartidas en All User (Reportes Financieros del mes y Reportes Financieros del Mes Anterior) y procede a su revisión que consiste en:

1. Constatar que el Reporte viene completo conforme “Remisión de Reporte Financiero Electrónico” (Anexo 16).
2. Revisar la coherencia y autenticidad de cada documento, especialmente de los estados de cuenta de los bancos y recibos de servicios públicos.
3. Reporte de Presupuesto Vs Actual Acumulado y mensual.

En este reporte se revisa el cumplimiento de lo planeado, esto se hace viendo las variaciones reflejadas en montos y porcentajes, los saldos negativos indican

que se sub ejecutó una cuenta y los saldos positivos significa que se sobre ejecutó, esto nos da un panorama del cumplimiento de las metas planteadas por el proyecto tanto mensual como acumulada.

4. Autorizaciones presupuestarias dadas por el PF u otra autoridad de Oficina Nacional.

Si hubiese ajustes al presupuesto verificar que los correos de autorización de Facilitador vinieron con el reporte.

5. Estados de cuentas bancarios
6. Estado de cuenta de la tarjeta de Débito (para el caso de los proyectos que la tengan)
7. Reportes de Conciliación de todas las Cuentas Bancarias (todas las cuentas bancarias abiertas a nombre del proyecto. Por ahora son la cuenta corriente y la cuenta de beneficios).

Con estos 3 documentos se debe verificar que los estados de cuenta bancarios son recibidos y que los saldos coinciden con los presentados en las conciliaciones bancarias, así como los cheques y depósitos no confirmados.

8. Reporte de Saldo de Fondos (incluyendo CIV si tuvieran)

Se verifica los saldos de cada fondo por separado para garantizar que estos son utilizados correctamente, por ejemplo los fondos de soporte patrocinio no pueden estar sobregirado porque esto significa que se está tomando de un programa para cubrir otro, se puede dar el caso que un mismo proyecto tenga supervivencia y esté tomando del fondo de patrocinio o viceversa, este reporte es muy útil

porque se mide el cumplimiento de los programa así como los saldos de las cuentas no presupuestadas como es el caso de los regalos los que deben quedar en cero cada mes, si hay regalos no entregados al final del mes por alguna razón se debe justificar.

También se debe revisar si los fondos depositados para ejecución de CIV son utilizados de acuerdo a los planeado, así como confirmación de los saldos con lo registrado en la oficina nacional.

9. Reporte de Transacciones

Se verifica el consecutivo de los cheques, proveedores frecuentes, registro de ingresos y transferencias ente cuenta de ahorro y corriente, así como de tarjeta de débito, este reporte es útil para realizar investigaciones de uso de proveedores para confirmar conflicto de interés si lo hubiere.

10. Lista de regalos firmada por los tutores

Se verifica que los tutores firman el recibido de los regalos recibidos durante el mes, asegurando de esta manera la entrega al beneficiario.

11. Escaneo de todos los recibos de Luz, Agua, Internet y pagos al INSS debidamente pagados.

Verificar que los socios están aportando el 40% de pago de luz, agua, internet, así como los pagos de los impuestos del INSS para evitar multas o sanciones.

12. Llenar el formato “**Evaluación del Reporte Financiero Mensual**” (anexo 17)

especialmente la sección de las **Observaciones Del Revisor**. Aquí se debe ser cuidadoso ya que se deben incluir todas las observaciones que se estime

conveniente y que puedan constituir una anomalía y que deban comunicarse a las partes involucradas.

13. De acuerdo a los resultados de la revisión, el contador Revisor, a más tardar **el 15 de cada mes**, deberá remitir, vía correo electrónico, al Asistente asignado de la zona de CFT que corresponda, el listado o workbook de todos los reportes que deben ser corregidos por la Iglesias Socios, adjuntando el formato debidamente lleno de “**Evaluación del Reporte Financiero Mensual**”, con el fin de que el asistente lo remita inmediatamente a las iglesias correspondientes.
14. También, en este correo, el revisor debe detallar el listado o workbook de los reportes que no necesitan revisión, junto con sus formatos de **Evaluación del Reporte Financiero Mensual** donde podrían aparecer algunas observaciones menores para información del PF u otros interesados.
15. El Asistente asignado de la zona, **a más tardar el 16 de cada mes**, envía de regreso a cada iglesia que corresponda, vía correo electrónico, el Reporte Financiero completo que debe ser corregido conforme las observaciones del revisor y que aparecen detalladas en “**Evaluación del Reporte Financiero Mensual**”.

El asistente, además, debe poner en el All User, todos los Reportes Financieros ya revisados.

7.3.3.5.22. AUDITORIA

A. Fundamento

Es requerido por Compassion International el realizar auditorías operativas y cualitativas a los socios con el propósito de asegurar los resultados esperados y comunicar a los patrocinadores y donantes a través del Ministerio Global de Compassion International los resultados obtenidos en las auditorias de las sociedades, para garantizar la integridad y mayordomía de los fondos administrados por las iglesias Socias.

B. Objetivo

El objetivo de la Auditoria es contribuir a la calidad de la administración proveyendo una revisión independiente, objetiva y revisiones frecuentes de los estándares en las Iglesias Socias.

Principales indicadores;

1. Revisar la eficiencia y efectividad del Programa
2. Proveer información que apoye el desarrollo y el mantenimiento financiero y administrativo de los procesos.
3. Y conducir revisiones de auditoría en una manera facultativa, consistente y profesional para expresar una opinión objetiva en la calidad e integridad de la información

VIII. Conclusiones

La realización del tema investigativo Evaluación de los Manual Administrativo y de Procedimientos de Compassion International para mejorar la gestión Organizacional durante el periodo 2019-2020, permitió proponer soluciones a las dificultades presentadas por los colaboradores.

En la primera parte se aplicó un diagnóstico a los manuales administrativos y de procedimientos en Compassion International. De un total de 45 encuestados 60% son del sexo femenino y 40% del sexo masculino los cuales participaron en la encuesta de manera voluntaria y de forma anónima para garantizar la honestidad en sus respuestas y se pudo comprobar que la dificultad presentada es la falta de actualización que los manuales presentan confunde a los usuarios para realizar sus tareas, y a la vez causa frustración y descontento pues recarga a los que si conocen su funcionamiento, lo que lleva a un constante recordatorio de las nuevas políticas y procedimientos no escritas.

En la segunda parte se realizó un análisis del funcionamiento de la estructura organizacional de Compassion Internacional, y se encontró un organigrama claro de los puestos de la organización, los cuales tienen definidas sus funciones de manera clara, lo que nos indica que no existe problema en la estructura organizacional.

Los colaboradores conocen la existencia de los manuales, pero no son una buena guía para desarrollar las funciones de una forma correcta; la organización cuenta con personal comprometido lo que trae repercusiones saludables y comprueba en la fidelidad y el compromiso de las personas que cumplen con los objetivos de la organización.

Los resultados obtenidos aplicando los distintos instrumentos en relación a las debilidades encontradas en los manuales actuales finalmente ayudaron a hacer una propuesta de actualización de manuales que permitirán el cumplimiento de las políticas y procedimiento de manera efectiva, evitando multas y sanciones que pondrían en peligro el Ministerio y el desarrollo integral de los niños y la pérdida de empleo de muchos colaboradores.

IX. Recomendaciones

Una vez realizado las conclusiones sobre el estudio se recomienda:

1. Adoptar la propuesta de actualización del manual presentado al Equipo de Liderazgo Nacional de Compassión International por ser la instancia superior de la organización.
2. Presentar a la Oficina Nacional, el documento aprobado por parte del Equipo de Liderazgo Nacional de Compassión International.
3. Colocar el manual de procedimientos en un sitio compartido de acceso al personal de la institución, de tal manera que sea de conocimiento de todos los usuarios.
4. Capacitación al personal sobre los cambios actualizados en los manuales, en la misma frecuencia que son aprobados y que sea del conocimiento de todos los colaboradores y de carácter obligatorio.
5. Evaluar la actualización de los manuales por parte de la Gerencia de Soporte de Negocio en una base anual.
6. Actualizar constantemente el manual administrativo y de procedimientos, en base a una evaluación con anual.
7. Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación para medir el nivel de satisfacción del personal referido a los manuales.
8. Compartir el manual de finanzas con las Iglesias socias de la Organización, con el fin de adoptar los procedimientos realizados por el organismo a nivel central.

X. Bibliografía

- Álvarez, W., Ayala, B., Jiménez, J. Montalvo, B., Pérez, C. y Zavaleta, A. (2012). “Manuales Administrativos como un método didáctico y dinámico de estudio para el mejor entendimiento del tema”. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Bustos Eduardo (2003), “*Proceso Administrativo*”, recuperado de: http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_1.pdf
- Castrillón Ortega, Adriana Margarita, (2014). “*Fundamentos generales de administración*” Medellín: Centro Editorial Esumer, 74 p. ISBN 978-958-8599-67-0 SCDD 351.011 Biblioteca Esumer
- Chiavenato, Idalberto (2009). “Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”. México: McGraw-Hill Companies, Inc. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón C.P. 01376, México, D.F
- Contreras Manuel María, (1996). “*Manual para elaborar Manuales de políticas y Procedimientos*”
- David a. Whetten, Kim S. Kameron, (2005). “Desarrollo de habilidades Directivas” sexta edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Atlacomulco No. 500 5° piso Col. Industrial Atoto 53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
- Panorama Editorial S,A. de C.V, Col. San Rafael 06470, México, D.F. recuperado de: <https://otxandio-team.com/uploads/images/Publicaciones/pdfs/4%20MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.GUIA PARA SU ELABORACION.pdf>

Richard L. (2010) "*Teoría y diseño organizacional*", Décima edición, Daft, ISBN 13: 978-607-481-764-5, 2010: Recuperado de <http://latinoamerica.cengage.com>

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición 752 PEARSON EDUCACIÓN, México, Área: Administración y Economía San Diego State University,

Secretaria de Finanzas Gobierno del Estado de México, (2016) "*Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización*" Dirección General de Innovación Lerdo poniente no. 101, edificio Plaza Toluca, puerta no. 300, col. Centro, C.P. 50000, Toluca, Estado de Méxco. Edición de la Dirección General de Innovación Impreso y hecho en México La reproducción total o parcial de este documento podrá efectuarse mediante la autorización expresa de la fuente y dando el crédito correspondiente. Autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal CE: 203 / 09 / 23 / 16 www.edomexico.gob.mx

Thompson I Peteraf, Gamble I Strickland, (2012). "Administración Estratégica, teoría y casos", MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A Piso 17, colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón C.P. 01376, México, D.F.

Torrez Hernández Zacarías (2014). "*Teoría general de la Administración*" segunda edición ebook Instituto Politécnico Nacional Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, México, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Derechos reservados: Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca

Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007). *“origen y desarrollo de la administración Perspectivas”*. Cochabamba, Bolivia: Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>

XI. Anexos

Anexo N° 1:**Encuesta dirigida a colaboradores de Compassion International, Inc.****Objetivos:**

Estimados colaboradores de Compassion International Inc, en esta ocasión he realizado una encuesta con el objetivo de conocer la percepción que tiene referente al uso de los manuales; de esta manera poder cumplir con mis objetivos de realizar mi investigación, ya que es requisito para optar al título de Maestría en Administración Funcional de Empresas.

Para cada elemento identificado a continuación, marque con una "X" la respuesta que considere más acorde con su criterio.

Datos generales:

1. Sexo: _____
2. Años de laborar: _____
3. Departamento al que pertenece:

Departamento de Soporte al negocio	
Departamento de Soporte al Programa	
Departamento de Sociedad	

1. ¿Cuál es su nivel de compromiso con el Organismo?

Alto _____ **medio** _____ **bajo** _____

2. ¿Qué conocimiento tiene de la actualización de manuales?

Mucho _____ **poco** _____ **nada:** _____

3. ¿Si Compassion no actualiza sus manuales las consecuencias podrían ser:

buenas _____ **malas** _____ **ninguna** _____

4. ¿Cuál sería su reacción ante una posible multa por incumplimiento de las leyes locales por desconocimiento de estas?

Buena: _____ **Muy buena:** _____ **Mala:** _____ **Indiferente:** _____

5. Si Compassion tuviera que pagar una multa por incumplimiento a las leyes locales por desconocimiento, estaría dispuesto a dar un aporte para continuar funcionando en el país

Si: _____ **no:** _____ **lo pensaría:** _____ **no sé:** _____

Considera que la estructura organizacional funciona correctamente

Si: _____ **No** _____

6. ¿Existen manuales de funciones de su cargo?

Si _____ **No:** _____ **no sé** _____

7. ¿Conoce los manuales administrativos y de procedimientos del organismo?

Si: _____ **No:** _____

8. ¿Los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion International están ajustados a las necesidades de la institución?

Si: _____ **No:** _____

9. ¿Existen debilidades en los manuales administrativos y de procedimientos en Compassion International?

Si: _____ **No:** _____

10. ¿Conoce que Ministerios del gobierno regulan los ONGs?

Si: _____ **No:** _____

11. ¿Le gustaría participar en la actualización de los manuales?

Si: _____ **No:** _____

12. ¿Para su contratación usted fue capacitado para el desarrollo de sus funciones?

Si: _____ **No:** _____

13. ¿Le gustaría capacitarse en el contenido de su manual de funciones?

Si: _____ **No:** _____

14. ¿Qué nivel de compromiso tiene una vez recibida la capacitación sobre el desarrollo de sus funciones?

Alto _____ Bajo _____ igual que hasta
ahora _____

ANEXO 2**ENTREVISTA DIRIGIDA COLABORADORES DE COMPASSION INTERNATIONAL INC.**

Objetivos:

Conocer los aspectos fundamentales de la administración de Compassion International Inc y los procesos administrativos para saber el conocimiento de los colaboradores sobre los manuales.

Departamento: _____

Cargo que desempeña: _____

Fecha: _____

Hora de Inicio: ____:____ Hora de finalización: ____:____

Preguntas abiertas

1. ¿Qué tan importantes son los manuales para usted?

2. Que información busca en los manuales?

3. Cómo se siente cuándo no sabe dónde buscar la información que necesita para su trabajo?

5. ¿Qué tan comprometidos están los colaboradores con el cumplimiento de la aplicación de los manuales?

6. ¿Dónde acude cuando no encuentra la información que busca en los manuales actuales?

7. ¿Si tuviese que tomar una decisión entre el compromiso con los trabajadores y el bienestar de la institución, ¿cuál prevalecería? ¿por qué?

8. ¿Qué problemas tiene para realizar su trabajo satisfactoriamente?

9. ¿Qué debilidades presentan los manuales?

10. ¿Qué recomendaría mejorar en los manuales?

11. ¿Qué otro manual se debe agregar para el buen desempeño del organismo?

12. ¿Qué consecuencias considera que puede tener si Compassion no cumple con los manuales?

13. ¿Qué recomendaciones haría al Organismo para actualizar los manuales?

14. ¿Existe independencia de responsabilidades entre los distintos departamentos?

15. ¿Qué conflictos existen entre departamentos por no estar claros algunos procedimientos?

Preguntas cerradas:

16. ¿Sabe si los manuales están actualizados?

Si: ___ No: ___

17. ¿Cree que sin manuales es más fácil el trabajo?

18. ¿Es importante actualizar los cambios en los manuales?

19. ¿Es obligación de cada empleado tener actualizado los manuales?

20. ¿A quién le corresponde realizar la actualización de los manuales?

Entidad: _____ Colaborador: _____

21. ¿Ha recibido alguna instrucción de cambio en los manuales?

ANEXO 3

GUIA DE VERIFICACIÓN DE COMPASSION INTERNATIONAL

Edad: _____

Sexo: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Antigüedad del Organismo: _____

Instrucciones: A continuación, se presenta varias preguntas relativas a su conocimiento sobre los manuales del Organismo. Conteste escribiendo en los aspectos correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones a tomar.

Preguntas de verificación	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Existe un organigrama actualizado en el organismo?			
2. ¿Existen manuales de función de su cargo?			
3. ¿Existen manuales de procedimientos?			
4. ¿Existen mapas de riesgos?			
5. ¿Existe equipo de protección de los puestos que lo requieren?			
6. ¿Existe una comisión de higiene y seguridad?			
7. ¿Existe un protocolo de vistas?			
8. ¿Existe un equipo de comisión mixta?			
9. ¿Se realizan reuniones periódicas por departamento?			
10. ¿Existe una brigada contra incendio?			

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE COMPASSION INTERNATIONAL**I. INFORMACIÓN GENERAL PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

TIPO DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	CUESTIONARIO	Nombre del Evaluado
--	--------------	----------------------------

Sexo	Antigüedad del laborar	Antigüedad del Organismo
-------------	------------------------	--------------------------

II. INTRODUCCIÓN

Instrucciones: A continuación, se presenta varias preguntas relativas a su conocimiento sobre los manuales del Organismo; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones a tomar.

III. TABLA DE APLICACIÓN O CUERPO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

1. Que es un Manual Administrativo

2. Que es un Manual de Funciones.

3. Para que utiliza un manual

4. Cuáles son los objetivos de los manuales

.....
FIRMA DEL EVALUADOR

.....
FIRMA DEL EVALUADO

ANEXO 5

INVESTIGACION DE GRUPO FOCAL DE COMPASSION INTERNATIONAL**I Objetivo Investigación**

Saber el grado de conocimiento de los participantes en cuanto a la actualización de los manuales, así como la importancia de estos en el correcto desarrollo de sus funciones.

Objetivo Grupo Focal

Que los participantes aporten sus conocimientos para la mejora de los manuales de funciones y procesos de Compassion International Inc.

II Identificación del moderador

Nombre moderador: **Marisol Saballos**

Nombre observador: Yamileth Morales

IV Participantes

Lista de asistentes Grupo focal

1	Victor Altamirano
2	Axel Matus
3	Eduardo Almendarez
4	Pablo Fonseca
5	Mayela Antón
6	Hellen Somarriba

V Preguntas – temáticas estímulos

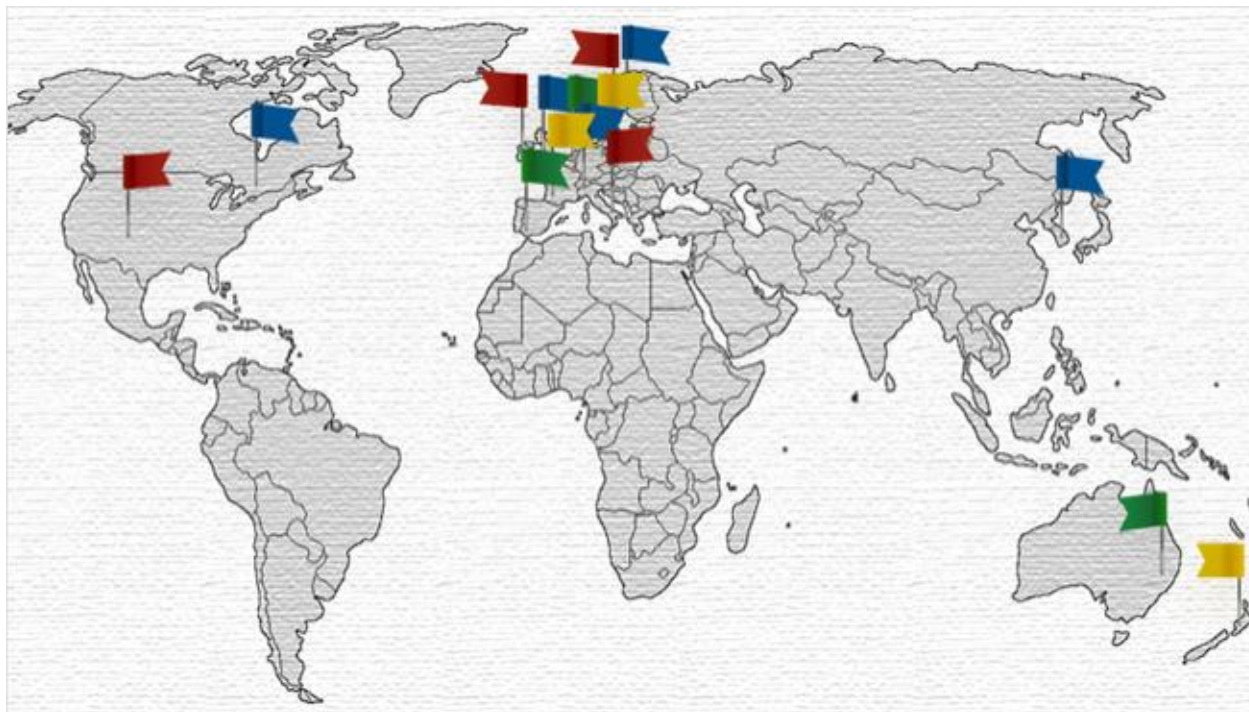
Preguntas estímulo	
1	¿Saben cuál es la función de los manuales Administrativos.
2	¿Conoce alguna discusión de porque están desactualizados los manuales
3	¿Cuáles considera usted que son los principales aportes que nos brindan los manuales?
4	¿Cuáles serían los principales obstáculos que encuentra los manuales actuales en cuanto a: a. Gestión b. Administración c. Aspectos políticos
5	¿Qué medidas/decisiones concretas ha tomado la organización para mejorar las debilidades encontradas en los manuales del país?
6	Aspectos a mejorar en los manuales
7	Quiénes pueden formar parte de la actualización de los manuales

8	Qué repercusiones conlleva la no actualización de los manuales
9	De qué manera le apoya o le impide el manual de funciones para el desarrollo de sus actividades.?
10	¿Quién es responsable de actualizar los manuales?

VI Pauta de chequeo (evaluación)

Chequear elementos presentes en el grupo focal (evaluación del observador)	
1	Lugar adecuado en tamaño y acústica.
2	Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del Grupo focal.
3	Asistentes sentados en círculo en la sala.
4	Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema
5	Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.
6	Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión.
7	Permite que todos participen. Reunión entre 30 y 60 minutos.

ANEXO 6 Socios Globales



Anexo 7

Descripción Proceso de compra

Número	Actividad	Descripción	Responsable
1	Envía necesidad de compra	El solicitante se encarga de enviar la necesidad de compra al Responsable de Compras.	Solicitante
2	Revisa la necesidad de compra para aprobación	Se decide si la adquisición del bien/servicio solicitado está de acuerdo a la necesidad actual	Responsable de la compra
4	Aprueba la solicitud de compra	La solicitud es aprobada para que se prosiga con el proceso.	Responsable de Centro de Costo
5	Si no aprueba totalmente, se hace parcialmente.	Posiblemente la compra no se apruebe en su totalidad, así que en el caso que solamente se necesita una parte de ésta, se procede a realizarse la compra segmentada.	Responsable de Centro de Costo
6	Deniega la compra	Si la compra es innecesaria o no cuenta con los fondos necesarios para su realización, entonces, la compra se rechaza	Responsable de Centro de Costo
7	Recibe necesidad de compra	El Responsable de Compras recibe la necesidad aprobada para empezar a gestionar todo lo necesario para la ejecución de la compra.	Responsable de Compras

8	Realiza la búsqueda de proveedores	Se desarrolla la búsqueda de las mejores ofertas basadas en precio, calidad, y beneficios que se encuentran en el mundo de oferentes del bien/servicio solicitado	Responsable de Compras
9	Si es proveedor Único/definido o valor de la compra es menor de \$150, no realiza cotización	En ciertos casos, la cotización no es necesaria ya que la compra se considera mínima y no se pretende gastar el tiempo en realizar cotizaciones.	Responsable de Compras
10	Presenta de dos a tres cotizaciones	Se presentan de dos a tres cotizaciones (dependerá del monto de la compra) para poder evaluar se debe tener al menos dos opciones para seleccionar proveedores para realizar la compra.	Responsable de Compras
11	Recibe cotizaciones	Se encarga de recibir las ofertas de cotizaciones y recomendaciones	Gerente de soporte al negocio
12	Recomienda al mejor Proveedor	Después de haber realizado la búsqueda de proveedores se propone al mejor proveedor de acuerdo a los requisitos específicos solicitados y a las características de precio, calidad, etc.	Gerente de Soporte al negocio

13	Selecciona y Aprueba al mejor Proveedor	Basado en las necesidades de compra, y en la recomendación dada por el Gerente de Soporte al negocio, se selecciona al proveedor que se ajuste más a la necesidad de compra.	Responsable de Centro de Costo
14	Aprueba el Proveedor seleccionado	Le notifica al Responsable de Compras acerca del proveedor seleccionado para proceder a la compra.	Responsable de Centro de Costo
15	Entrega a Contabilidad Solicitud de Pago	Se entrega a contabilidad la Solicitud de pago para elaboración de cheque y/o	Solicitante
16	Realiza la compra	Se ejecuta la compra en el	Responsable de Compras
17	Entrega la compra y documentación de soporte del proceso	Se entrega la compra en el lugar indicado por el solicitante, adjuntando la documentación que soporte el proceso.	Responsable de Compras
17	Verifica Cumplimiento de los requisitos de la Compra	Recibe el bien/servicio y se encarga de comprobar que durante la entrega cumple los requisitos especificados.	Solicitante

Anexo No. 8

Límite de aprobación de gastos

Posicion	Monto autorizado
Junta directive	Como se necesite
Comité de Junta directiva de Finanza	\$10M
Presidente	\$2M
Director de finanza	\$1M
Vice Presidente senior	\$500K
Vice Presidente incluye vice presidintes Regionales	\$250K
Director Senior, Director National	\$100K
Director, Directores Regionales, Estratégico, Socio de negocios y Senior Principal	\$50K
Gerente Sr Principal	\$25K
Gerente	\$10K
Supervisor	\$5K
Facilitadores	\$500
<p>1. Desembolsos Soporte del beneficiario, regalos navideños, planilla, contratos que ya hayan sido aprobados, intervenciones complementarias por monto superiores a los establecidos, no requerirán de aprobación del área.</p> <p>2. Los montos anteriores aplican para gastos aprobados en el presupuesto anual.</p> <p>3. Todo gasto que no haya sido planificado y aprobado deberá contar con el razonamiento y autorización por escrito del Director Nacional</p> <p>4. Montos superiores a U\$25,000 y que no hayan sido aprobados en el presupuesto anual ni sean Grants ni intervenciones complementarias deben contar con la autorización del Director del Área</p>	

Anexo 9

ACUERDO DE SOCIEDAD

Iglesia	_____					
Proyecto NI	_____					
Periodo de Vigencia:	del	_____	de	_____	de 20	_____
		Día		Mes		Año
					al	_____
						de 20

					Día	Mes
						Año

I. DESCRIPCION DEL ACUERDO DE SOCIEDAD

Compasión Internacional Inc. en Nicaragua y la iglesia de ahora en adelante conocida como la Iglesia Socia; amparada bajo la personería jurídica de la Denominación

establecen el presente ACUERDO DE SOCIEDAD de forma voluntaria y sin fines de lucro para ninguna de las partes, impulsando el funcionamiento del Centro de Desarrollo Integral del niño, de ahora en adelante nombrado como "el Proyecto", cuyo nombre oficial es: Proyecto NI

Ambas partes reconocen que este Acuerdo de Sociedad tiene como fundamento la confianza mutua y la integridad desde el punto de vista bíblico y que por lo tanto somos llamados a ser fieles mayordomos en todos los aspectos.

Ambas partes reconocen que el Centro de Desarrollo Integral del Niño, es un ministerio que pertenece a la Iglesia Socia donde la Iglesia tiene la responsabilidad general de aportar la infraestructura y al personal voluntario del Proyecto y Compasión la de asistirlo económica y técnicamente.

II. PROPOSITO DEL ACUERDO DE SOCIEDAD

1. Contribuir eficazmente a la liberación de los niños de la pobreza espiritual, física, social y económica en el nombre de Jesús a través de la formación integral del niño, brindándoles las oportunidades para su desarrollo holístico y puedan llegar a ser adultos cristianos, plenos, responsables y útiles a la Iglesia y a la sociedad.

2. Promover una relación cercana de trabajo entre la iglesia y Compassion Nicaragua de tal manera que la cooperación mutua en pro del desarrollo holístico de niño se puede realizar con la máxima eficacia y el mutuo entendimiento.

III.COMPROMISO MUTUO EN LA MISIÓN, LA VISIÓN Y

VALORES A. COMPASSION SE COMPROMETE A:

1. Comunicar y permanecer consistente con los Valores Centrales y los Resultados Esperados de este Acuerdo de Sociedad (ver anexo # 1 y 2).

2. Apoyar a la iglesia socia en su ministerio local con los niños reconociendo que dicho ministerio pertenece a la iglesia Socia.

3. Enfocar este Acuerdo de Sociedad asumiendo que la relación será a largo plazo.

4. Respetar las doctrinas de la iglesia Socia, forma de gobierno local y Denominacional y sus tradiciones al momento de relacionarse con ella.

B. LA IGLESIA SOCIA SE COMPROMETE A:

1. Compartir y demostrar Valores Centrales comunes establecidos en este Acuerdo de Sociedad y desarrollar una visión compartida para el desarrollo cristiano holístico del niño dentro de la congregación. (ver anexo #2)

2. Enfocar este Acuerdo de Sociedad con la intención de que la relación sea a largo plazo.

3. Reconocer que el Proyecto es propiedad de la Iglesia Socia como parte de su ministerio con los niños a nivel local.

**IV. COMPROMISO MUTUO EN EL ACUERDO DE
SOCIEDAD A. COMPASSION SE COMPROMETE A:**

1. Desarrollar mutuo respeto y confianza a través de una clara comunicación, permitiendo una honesta retroalimentación de doble vía y tratando a la iglesia socia con dignidad y respeto.
2. Trabajar colaborativamente con la Iglesia Socia para remover o quitar obstáculos significativos para el ministerio de la niñez de la Iglesia Socia local.
3. Utilizar el diálogo para resolución de conflictos en caso de desacuerdos que no puedan ser resueltos a través de la facilitación normal del proyecto.

B. LA IGLESIA SOCIA SE COMPROMETE A:

1. Desarrollar mutuo respeto y confianza a través de una clara comunicación, permitiendo una honesta retroalimentación de doble vía y tratando a Compassion con dignidad y respeto.
2. Utilizar el diálogo para resolución de conflictos en caso de desacuerdos que no puedan ser resueltos a través de la facilitación normal del proyecto.

**V. COMPROMISO Y APOYO MUTUO CON LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL
ACUERDO DE SOCIEDAD**

A. COMPASSION SE COMPROMETE A:

1. Proveer entrenamientos, facilitación y recursos (incluyendo financieros y curriculum) que ayudarán a la Iglesia Socia a alcanzar los resultados esperados del niño, del patrocinador e Iglesia Socia misma (Anexo #1).

2. Proveer patrocinadores para los niños registrados en el programa de desarrollo del niño a través del patrocinio de forma oportuna y de acuerdo a las capacidades institucionales.

B. LA IGLESIA SOCIA SE COMPROMETE A:

1. Implementar los programas y el Acuerdo de Sociedad de forma tal que se enfoque en las actividades necesarias para lograr los resultados esperados del niño, patrocinador e iglesia socia (Anexo # 1).
2. Movilizar y proveer líderes calificados, voluntarios y personal; proveer instalaciones adecuadas y contribuir financieramente para la implementación de los programas para el desarrollo del niño.

VI. COMPROMISO MUTUO HACIA LOS ESTÁNDARES Y LA CALIDAD

A. COMPASSION SE COMPROMETE A:

1. Proveer entrenamiento de calidad en áreas de programas y procesos operativos.
2. Ofrecer capacitación anual en el uso de curriculum para los voluntarios del Proyecto que trabajan en el desarrollo del niño.
3. Proveer apoyo y programas de servicios de asesoría y acompañamiento a la iglesia socia a través de por lo menos tres visitas anuales del Facilitador de Sociedad.
4. Requerir únicamente el cumplimiento de los estándares documentados en los manuales de campo (PFM, de Comunicaciones y Contables) y permitir a la Iglesia Socia la libertad para contextualizar, personalizar y ser dueños de su ministerio de la niñez concretizado a través del proyecto.
5. Evaluar objetivamente solicitudes de excepción para ciertos estándares y considerar las condiciones únicas y circunstancias de la Iglesia Socia.
6. Proveer oportunamente apoyo financiero mensual.

Este apoyo financiero básicamente consistirá en el soporte mensual a los niños a través del patrocinio, Intervenciones Complementarias (CIVs), Compassion Funds; apoyos en caso de desastres y hacer llegar los regalos que los patrocinadores pudieran enviar a los niños, al proyecto y las familias.

B. LA IGLESIA SOCIA SE COMPROMETE A:

1. Operar dentro de todos los parámetros y estándares de los manuales de campo (PFM, de Comunicaciones y de Soporte y Servicios al Ministerio) en la búsqueda de alcanzar los resultados esperados. Algunos estándares claves incluyen aquellos relacionados a:
 - a) Usar un curriculum certificado por compassion.

- b) Alcanzar los estándares de atención a los niños y de participación de los mismos en las actividades programadas.
- c) Compromiso con un de alto nivel de mayordomía financiera demostrándolo a través del uso apropiado de los fondos, responsabilidad financiera y la adhesión a los requisitos de información y reportes.
- d) Proveer información oportuna acerca del proyecto y el niño a la oficina nacional para la comunicación con los patrocinadores.
- e) Permitir a Compassion el acceso a los archivos del personal, de los niños y adolescentes registrados, así como a sus familiares.
- f) Proveer documentación y reportes claves requeridos por Compassion.
 - a) Tomar acciones apropiadas en caso de malversación de fondos, en caso de negligencia o se haya puesto en peligro a los niños y en caso de conducta inapropiada del personal del proyecto

OTRAS DISPOSICIONES

1. El Personal del Proyecto, incluyendo al director del mismo, son voluntarios de la Iglesia Socia como parte de su ministerio de la niñez, y por lo tanto no son personal de Compassion International Inc. en Nicaragua.
2. La Iglesia Socia entiende que es su responsabilidad el uso de los fondos para los propósitos que se han convenido y/o fueron destinados por los patrocinadores y donantes y que es responsable de su reposición si estos fueron usados de manera diferente.
3. Este Acuerdo de Sociedad es válido para un periodo máximo de tres años y debe ser firmado nuevamente para su extensión. Este Acuerdo de Sociedad podrá ser revocado por cualquiera de las partes con por lo menos noventa días de previo aviso.
4. Suspensión de registro adicional de niños o retención de fondos por Compassion International en Nicaragua así como la revocación de este Acuerdo de Sociedad, puede darse por problemas administrativos, programáticos, financieros o de integridad en el proyecto. En esta situación, un previo aviso de noventa días no es requerido.
5. Toda administración y gerencia en el proyecto será conducida de acuerdo con la aplicación de las leyes locales y nacionales que rigen a la Iglesia.

5. Basados en este convenio, una mutua revisión de doble vía será conducida (por lo menos una vez cada dos años) para determinar áreas de crecimiento y mejora, así como reconocer logros y cumplimientos.
6. Reconociendo las responsabilidades mutuas ante Dios y del uno para con el otro, acordamos trabajar juntos para la Gloria de Dios a través del ministerio de niños en pobreza firmando el presente ACUERDO DE SOCIEDAD en dos tantos del mismo tenor.

Por la Iglesia local:

_____ de _____ de 20__
Día Mes Año

Firma _____

Nombre _____

Cargo en la Iglesia _____

_____ de _____ de 20__
Día Mes Año

Firma _____

Nombre _____

Cargo en la Iglesia _____

Por Compassion International Inc. en Nicaragua:

_____ de _____ de 20__
Día Mes Año

Hno. William Gutiérrez Rojas

Director Nacional

Anexo # 1 a acuerdo de sociedad

Resultados Esperados del Acuerdo de Sociedad

Compassion y la iglesia socia están mutuamente comprometidos a colaborar en la obtención de los siguientes resultados:

En la vida del niño, buscaremos apoyar y alcanzar cuatro resultados a fin de que, al graduarse del programa, él o ella:

1. Demuestre compromiso ante el Señorío de Cristo
2. Escoja buenas prácticas de salud y sea físicamente saludable.
3. Demuestra motivación y habilidades para ser económicamente autosuficiente.
4. Se relaciona con otras personas de manera saludable y compasiva.

En la vida del patrocinador, buscaremos apoyar y lograr tres resultados e indicadores relacionados de tal manera que él o ella:

1. Demuestra compromiso con la defensa del niño.
2. Se ocupa de su compromiso con Compassion
3. Tiene una experiencia positiva con Compassion.

En la vida de la iglesia socia, buscaremos apoyar y lograr cuatro resultados a fin que el socio:

1. Demuestra una visión y liderazgo efectivos.
2. Moviliza recursos (para beneficio del proyecto).
3. Establece gerencia y estructuras eficientes.
4. Refleja propiedad local (Siente y actúa como el dueño del proyecto).

Anexo # 2 a acuerdo de sociedad

Valores Centrales del Acuerdo de Sociedad

Compassion es una organización Cristo céntrica:

Confesamos que Jesús es el Cristo y que El es el Señor de nuestras vidas y de este ministerio. El amor de

Jesús nos obliga a amar a otros como el ordena y a honrarle en todo lo que hacemos.

Estamos Comprometidos con la Iglesia:

La iglesia es la gran esperanza del mundo y es el instrumento de Dios para expandir su Reino. Nosotros movilizamos y unimos el cuerpo global de Cristo para cumplir su mandato de un discipulado integral de los niños y niñas en pobreza.

Integridad:

La integridad cristiana es alinear nuestros pensamientos, motivaciones, actitudes y acciones con los principios éticos que se hayan en la Palabra de Dios. Tanto en la vida personal como en el ministerio, nosotros creemos que lo que decimos y lo que hacemos debe ser consistente, congruente, confiable y transparente.

Excelencia:

Excelencia es hacer las cosas a la manera de Dios, constantemente haciendo todo para lo que somos llamados con la más alta calidad. Nosotros hacemos las cosas correctas... en la manera correcta... todo el tiempo.

Mayordomía:

El ministerio de Compassion pertenece a los niños y niñas, a nuestras Iglesias Socias locales, a nuestros patrocinadores y donantes, a nuestras Iglesias Socias que nos apoyan y finalmente a Dios. Por lo tanto, protegemos, desarrollamos y utilizamos todos nuestros recursos (personas, tiempo, dinero, conocimiento, reputación y materiales) con gran cuidado y sabiduría.

Dignidad:

Cada persona es creada por Dios a su imagen y semejanza. Jesús trata a todos con respeto y voluntariamente dio su vida por la redención de toda persona. Por lo tanto, todas las personas son merecedoras de nuestro respeto y amor.

Anexo 10

Fondo Médico de Compassion

Por favor llenar este documento cuidadosamente. Para garantizar un reembolso rápido, esta solicitud debe ir acompañada de Diagnóstico, recetas y correo de aprobado del facilitador. Conteste todas las preguntas. Esta solicitud debe entregarla al Asistente Administrativo.

NUMERO Y NOMBRE DE LA FCP: _____

NOMBRE DEL BENEFICARIO (A): _____ CODIGO NIÑO(A) _____

EDAD: _____ PARENTESCO DE NUCLEO FAMILIAR (SI APLICA): _____

NOMBRE DEL FAMILIAR (SI APLICA): _____

SEXO M () F () FECHA ELABORACION: DIA _____ MES _____ AÑO _____

Descripción e historia de la necesidad:

Tratamiento sugerido:

Obtuvo una segunda opinión médica	Sí	No	De quién:
Costo estimado del tratamiento:	Tratamiento Único	1ro. de Varios	Seguimiento
Contribución de la familia u otra fuente (10% del costo total)			
Cantidad solicitada a Compassion (90% del costo total)			

FIRMA DEL DIRECTOR DE LA FCP _____

FECHA RECIBIDO ASISTENTE: _____

CHECK LIST USO ASISTENTES

- _____ Facturas
- _____ Aprobado PF
- _____ Orden Médica
- _____ Dedución aporte 10% Familia



Formulario para Compra de Tarjetas de Regalo (Gift Card)

Datos Cliente

Razón Social: COMPASSION INTERNATIONAL, INC. Identificación Jurídica: J0810000136265
 Dirección: Klm. 4 carretera a Masaya, Gasolinera UNO Metro centro 75 vrs al oeste
 Telefono: 22781515
 Nombre Contacto: _____
 Fecha de Solicitud: _____

Forma de Pago

La cancelacion de las Gift Card puede realizarse por cuatro diferentes medios:

	Banco	# Referencia o Documento
1-Transferencia Electronica		
2-Deposito Bancario	BANCENTRO C\$	X

En caso que la opción de pago sea Transferencia o deposito tenemos a su disposicion las siguientes cuentas:

BANCO	# CUENTA (Aplica para depositos y Transferencias)
BAC Nicaragua C\$	354472144
BAC Nicaragua \$	354472227
La Fise Bancentro C\$	100220709

Nota: Todas las cuentas a nombre de CSU de Nicaragua S.A., confirmar el deposito o TF a los numeros o correo al final del formulario.

Persona Autorizada para Retirar las Tarjetas de Regalo

Nombre _____
 Cédula _____
















Terminos y Condiciones

1. La Gift Card es una tarjeta al portador, protéjela como si fuera efectivo.
2. El valor de la tarjeta no será reemplazado en caso de pérdida, robo, alteración o si ésta es utilizada sin el consentimiento del propietario de la misma.
3. Validez doce meses a partir de su carga, recarga o última compra.
4. El portador acepta que todos los fondos remanentes vencido el plazo de vigencia de la tarjeta serán propiedad de Corporación Supermercados Unidos S.A. en pago se sus servicios, comisiones y/o gastos.
5. Compre, recargue o consulte el saldo de su tarjeta de regalo en los Establecimientos: Supermercados La Union, MaxiPalí y Palí
6. Podrá ser utilizada únicamente en los establecimientos: Supermercados La Union, MaxiPalí y Palí
7. Será canjeable únicamente por productos de los establecimientos anteriormente citados y no por efectivo.
8. Valida únicamente en Nicaragua.

Observaciones: _____

**Favor enviar el formulario completo al correo : wtemponi@wal-mart.com
 Confirmar al Tel. 2264 - 9370 ext. 49497 / 49229 / 49496**

Anexo 12

DISEÑO	MODELO
	FD 37674
	FD 37667
	FD 34967
	FD 37678
	FD 37691
	FD 34960
	FD 34962
	FD 34966
	FD 34970
	FD 34971
	FD 34968
	FD 40260
	FD 40261
	FD 42887
	FD 42880

Anexo 13

Nota:

* El Monto Minimo por tarjeta es de cien cordobas y un maximo de cuarenta mil cordoba por carga.

* El detalle de carga son aquellas tarjetas no ligadas por sistema al numero de cedula

#	N° Tarjetas	Monto	Total
1			C\$ -
2			C\$ -
3			C\$ -
4			C\$ -
5			C\$ -
6			C\$ -
7			C\$ -
8			C\$ -
9			C\$ -
10			C\$ -
11			C\$ -
Total			C\$ -

Anexo 14

Nota:

* El Monto Minimo por tarjeta es de cien cordobas y un maximo de cuarenta mil cordoba por carga.

* El detalle de carga son aquellas tarjetas no ligadas por sistema al numero de cedula

Diseño	Cantidad	Monto	Total
			C\$ -
			C\$ -
			C\$ -
			C\$ -
			C\$ -
			C\$ -
			C\$ -
			C\$ -
			C\$ -
Total	0		C\$ -

Anexo 15

Criterio Índice de Probabilidad de Pobreza (PPI)

Resumen

La herramienta del Índice de Calificación de la Pobreza (*Simple Poverty Scorecard® poverty-assessment tool*) estima la probabilidad de que un hogar en Nicaragua tenga gastos inferiores a una línea de pobreza dada. La calificación se basa en las repuestas a 10 indicadores sencillos extraídos de la *Encuesta Nacional sobre Medición de Niveles de Vida* de 2009. Un encuestador puede recopilarlos sobre el terreno en más o menos 10 minutos. Se reportan aquí la exactitud y la precisión de las estimaciones. El índice es una herramienta práctica y de bajo costo que los programas de desarrollo en Nicaragua pueden usar para medir las tasas de pobreza de sus participantes, dar seguimiento en el tiempo a los cambios en la pobreza, y focalizar sus servicios en grupos segmentados.

En el encabezado del cuestionario registre la fecha de colección de datos, el código único de identificación del país, el código único de identificación de la FCP y el código único del beneficiario. A continuación, registre los nombres y apellidos del beneficiario, el sexo y la fecha de nacimiento.

Poverty Probability Index (PPI) Scorecard - Nicaragua

Fecha de colección de datos

día	mes	año	

ID del país

--	--

ID del FCP

--	--	--	--

ID del beneficiario

--	--	--	--	--

Primer nombre

Segundo Nombre

Primero apellido

Segundo apellido

Sexo masculino femenino

Fecha de nacimiento

día	mes	año		

Hoja de Trabajo:
Miembros del Hogar, Educación, y Empleo.

Al comenzar la entrevista, lea al encuestado: *Por favor, dígame los nombres y edades de todos los miembros del hogar.*

Son miembros del hogar todas personas—sean o no parientes, y estén o no presentes en la residencia en el día de la entrevista—que comen juntos, que por lo general comparten sus recursos y gastos, que viven (duermen y comen) en la misma residencia, y que han vivido así por al menos tres de los últimos 12 meses. Los últimos 12 meses son, por ejemplo: si aplicamos la encuesta en agosto 2019. **Nuestro periodo de referencia sería de agosto 2018 a julio 2019.**

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto

Ultimos 12 meses

apartir de julio

También son miembros el jefe/jefa del hogar (aun si ha estado ausente por más de nueve de los últimos 12 meses), recién nacidos que tienen menos de tres meses de edad que son hijos de un miembro del hogar, y niños, ancianos, enfermos, y personas ausentes temporalmente en el día de la entrevista que califican como miembro del hogar según los criterios generales. **No incluya empleados domésticos ni inquilinos y sus familiares.**

En una vivienda se pueden encontrar varios hogares, si existen grupos de personas que viven en una parte de la vivienda y preparan sus comidas por separado.

[Un hogar] puede estar constituido por una persona o por personas no parientes. Por ejemplo, un hogar [puede consistir en] cuatro amigas que se unen para alquilar una casa y compartir los alimentos.

Por cada miembro de 7 a 18 años, por favor indíqueme si se matriculó en la escuela formal en el presente año escolar.

Por cada miembro de 10 años o más, dígame si, en su ocupación principal en los últimos 7 días, trabajó como empleado/obrero.

Nombre	Edad	Si <nombre> tiene de 7 a 18 años, pregunte: “En el presente año escolar, ¿se matriculó <nombre> en el sistema de educación formal?”		Si <nombre> tiene 10 años o más, pregunte: En su ocupación principal en los últimos siete días, ¿trabajó <nombre> como empleado/obrero?”	
		Sí	No	Sí	No
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
Total “Sí”:					

Nota: Inicie ingresando a los miembros del hogar de mayor edad a menor edad.

- Escriba el nombre y la edad de cada miembro. Entonces, cuente los miembros y marque la respuesta del primer indicador del índice. También escriba el número de miembros del hogar en su casilla (“Tamaño hogar”) en el encabezado de la boleta.

INDICADOR	RESPUESTAS
1. ¿Cuántos miembros tiene el hogar?	A. Ocho o más (0) B. Siete (5) C. Seis (9) D. Cinco (13) E. Cuatro (19) F. Tres (27) G. Uno o dos (41)

Por cada miembro de 7 a 18 años, pregunte por su matriculación en el presente año escolar. Cuenten los matriculados, y marque la respuesta correspondiente del segundo indicador del índice. Si no hay miembros de 7 a 18 años, marque la respuesta "A".

año escolar: es el periodo determinado por el ministerio de Educación.

- Por cada miembro de 10 años o más, pregunte si trabajó como empleado/obrero en su ocupación principal en los últimos siete días. Cuenten el número de empleados/obreros, y marque la respuesta correspondiente del tercer indicador del índice.

3. En su ocupación principal en los últimos siete días, ¿cuántos miembros del hogar trabajaron como empleados/obreros?	A. Ninguno (0) B. Uno (3) C. Dos o más (7)
--	--

un **empleado/obrero** es "una persona que trabaja para un patrón, para el estado, o para un organismo o empresa privada a cambio de un sueldo o salario."

una **ocupación** es "la profesión, oficio o actividad de trabajo en que la persona emplea su tiempo."

el **trabajo** es "las tareas que realizan las personas con la finalidad de producir bienes y servicios por un ingreso, para el autoconsumo, o en su condición de ayudantes (del hogar o no) sin pago, independientemente de su regularidad y de su relación con los medios de producción. Bajo esta definición, los que hacen labores domésticos (del hogar), la construcción, reparación o mejoramiento de vivienda propia, y las prestaciones de servicios sociales gratuitos a la comunidad (voluntarios de la Cruz Roja, Defensa Civil, asociación de padres de familia, etc.) no se consideran trabajo 'productivo', en el sentido que no generan ingresos." Roja, Defensa Civil, asociación de padres de familia, etc.) no se consideran trabajo 'productivo', en el sentido que no generan ingresos."

un **cuarto** "es el espacio de la vivienda separado por paredes fijas (permanentes) de cualquier material que va del piso hasta el techo y que puede estar destinado a cualquier uso (como dormitorio, sala, comedor, estudio). Se excluyen de esta definición los cuartos destinados a cocinar exclusivamente, los garajes y pasillos, y corredores que intercomunican los diferentes cuartos."

“se refiere al total de cuartos de la vivienda que son usados por el hogar encuestado. Formule la pregunta indicando al informante que debe excluir el cuarto exclusivo para cocinar, el garaje, los depósitos, los baños y pasillos.

esta pregunta “se refiere al total de cuartos de la vivienda que son usados por el hogar encuestado. Formule la pregunta indicando al informante que debe excluir el cuarto exclusivo para cocinar, el garaje, los depósitos, los baños y pasillos.

Excepción:

“En el caso de cuartos que se comparten con el negocio ya sea sala, comedor, cocina, o dormitorio debe incluirlos en el número total de cuartos”.

“En el caso de cuartos con divisiones de tela, biombos, cartones, plástico u otros materiales no permanentes, se considera un solo cuarto”.

“Si la vivienda tiene un solo cuarto o habitación donde duermen, comen y cocinan, registre 1, así tengan separaciones de telas u otro material no permanente”.

“En el caso de la vivienda que tiene un solo cuarto y es habitada por dos hogares, se asigna éste al hogar encuestado”.

5. ¿Qué material predomina en el piso de la vivienda?	A. Tierra, u otro (0) B. Madera (tambo), ladrillo de barro, o embaldosado o concreto (3) C. Ladrillo de cemento, mosaico, terrazo o cerámica (11)
---	---

se busca “conocer los materiales utilizados en mayor proporción en la construcción del piso de la vivienda. “Si han utilizado más de un material, pregunte cuál es el que predomina. Si la respuesta no corresponde a ninguna de las alternativas descritas, marque la alternativa ‘Otro’.

“El *material predominante* del piso” se refiere al material de recubrimiento del piso de la vivienda. No debe guiarse exclusivamente por el piso de la sala, pues en algunas viviendas dicho piso es de distinto material que el resto de los cuartos.

6. ¿Qué combustible utilizan usualmente para cocinar?	A. Leña no comprada (0) B. Leña comprada, carbón, o no cocinan (5) C. Gas butano o propano, gas kerosén, electricidad, u otro (10)
---	--

“se refiere al principal combustible utilizado por el hogar para cocinar. Si en el hogar utilizan más de un combustible, marque el que se utiliza en mayor cantidad.”

7. ¿Tiene este hogar una plancha?	A. No (0) B. Sí (2)
-----------------------------------	------------------------

“Equipos del hogar” los gastos que pertenecen a “electrodomésticos como cocina, refrigerador, lavadora, plancha, aspiradora, radio, etc.” Esto sugiere que este indicador trata de planchas eléctricas, y no planchas de brasa”.

8. ¿Tiene el hogar una licuadora?	A. No (0) B. Sí (4)
-----------------------------------	------------------------

9. ¿Con cuántos teléfonos celulares cuenta el hogar?	A. Ninguno (0) B. Uno (3) C. Dos o más (8)
--	--

este indicador “permite conocer si el hogar dispone de servicio telefónico celular. Se incluyen los teléfonos celulares asignados por las empresas o instituciones a un miembro del hogar por asuntos de trabajo.”

10. ¿Tiene este hogar una bicicleta, bote, caballo, burro, mulo, motocicleta, o vehículo?	A. No (0) B. Sí (6)
---	------------------------

Como digitar los resultados.

Ejemplo:

Poverty Probability Index (PPI) Scorecard - Nicaragua

Fecha de colección de datos: día mes año

ID del país:

ID del FCP:

ID del beneficiario:

Primer nombre:

Segundo Nombre:

Primero apellido:

Segundo apellido:

Sexo: masculino femenino

Fecha de nacimiento: día mes año

Respuestas:

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Puntaje Total:

- B=5.
- C=6
- A=0
- A=0
- A=0
- B=5
- B=2
- A=0

INDICADOR	RESPUESTAS
1. ¿Cuántos miembros tiene el hogar?	<input type="radio"/> A. Ocho o más (0) <input type="radio"/> B. Siete (5) <input checked="" type="radio"/> C. Seis (9) <input type="radio"/> D. Cinco (13) <input type="radio"/> E. Cuatro (19) <input type="radio"/> F. Tres (27) <input type="radio"/> G. Uno o dos (41)
2. En el presente año escolar, ¿se matricularon en el sistema de educación formal todos miembros del hogar de las edades 7 a 18?	<input type="radio"/> A. No hay miembros 7 a 18 (0) <input type="radio"/> B. No (2) <input type="radio"/> C. Sí (6)
3. En su ocupación principal en los últimos siete días, ¿cuántos miembros del hogar trabajaron como empleados/obreros?	<input checked="" type="radio"/> A. Ninguno (0) <input checked="" type="radio"/> B. Uno (3) <input type="radio"/> C. Dos o más (7)
4. ¿De cuántos cuartos dispone el hogar (no incluya cocina, baños, pasillos ni garaje)?	<input type="radio"/> A. Uno (0) <input checked="" type="radio"/> B. Dos (2) <input type="radio"/> C. Tres o más (5)
5. ¿Qué material predomina en el piso de la vivienda?	<input type="radio"/> A. Tierra, u otro (0) <input checked="" type="radio"/> B. Madera (tambo), ladrillo de barro, o embaldosado o concreto (3) <input type="radio"/> C. Ladrillo de cemento, mosaico, terrazo o cerámica (11)
6. ¿Qué combustible utilizan usualmente para cocinar?	<input type="radio"/> A. Leña no comprada (0) <input type="radio"/> B. Leña comprada, carbón, o no cocinan (5) <input checked="" type="radio"/> C. Gas butano o propano, gas kerosén, electricidad, u otro (10)
7. ¿Tiene este hogar una plancha?	<input type="radio"/> A. No (0) <input type="radio"/> B. Sí (2)
8. ¿Tiene el hogar una licuadora?	<input type="radio"/> A. No (0) <input checked="" type="radio"/> B. Sí (4)
9. ¿Con cuántos teléfonos celulares cuenta el hogar?	<input type="radio"/> A. Ninguno (0) <input type="radio"/> B. Uno (3) <input checked="" type="radio"/> C. Dos o más (8)
10. ¿Tiene este hogar una bicicleta, bote, caballo, burro, mulo, motocicleta, o vehículo?	<input type="radio"/> A. No (0) <input checked="" type="radio"/> B. Sí (6)

REMISION DE REPORTE FINANCIERO Y VALORACION

FECHA DE ENVIO	
----------------	--

REPORTE FINACIERO DEL MES DE:		PROYECTO:	
TOTAL SOPORTE DE UN MES:		SALDO EN BANCOS:	
Indicador del saldo de los fondos de patrocinio:			

Los fondos de soporte del niño que superen o sean igual a 1mes, no permitirá que se envíen desembolsos futuros de soporte del niño, sino hasta que se hayan resuelto los problemas que rodean el saldo de fondos disponible.

#	CHEQUEAD O POR			CONTENIDO DEL REPORTE FINANCIERO Y SU VALORACION			
	PROYECTO	ASISTENTE	CONTADOR	DOCUMENTOS	VALOR	NOTA	OBSERVACIONES
1				Remisión de Reporte Financiero Electrónico	5		
2				Reporte de Presupuesto Vs Actual Acumulado y Mensual	15		
3				Autoizaciones presupuestarias dadas por el PF	5		
4				Estados de cuentas bancarios	10		
5				Conciliación Bancarias de todas las cuentas del Proyecto	10		
6				Estado de cuenta de la tarjeta de Débito (para el caso de los proyectos que la tengan)	5		
7				Reporte de Saldo de Fondos (incluyendo CIV si tuvieran)	10		
8				Reporte de Transacciones	10		
9				Lista de regalos Firmada por los Padres	15		
10				Escaneo de todos los recibos de Luz, Agua, Internet y pagos al INSS debidamente pagados	10		
11				Otros	5		
				CALIFICACION	100	0%	
				CORRECCIONES AL REPORTE FINANCIERO DEL MES ANTERIOR FUERON HECHAS:			

ENVIADO

REVISADO

RECIBIDO

Anexo 17

EVALUACION DEL REPORTE FINANCIERO MENSUAL

MES REVISADO:

ICP:

CUENTAS

	Caja Chica	Corriente	PrestacioneTarjetas
Saldos de Cuenta:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text" value="C\$ 10,000.00"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text" value="C\$ 11,657.39"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text" value="#####"/>

Indicador del saldo de los fondos de patrocinio: mes (es)

Los fondos de soporte del niño que superen o sean igual a 1 mes, no permitirá que se envíen desembolsos futuros de soporte del niño, sino hasta que se hayan resuelto los problemas que rodean el saldo de fondos disponible.

SALDO FINAL DE LOS FONDOS DE INGRESOS

10 Soporte Niños	20,887.68	80 Gastos Médicos (MED)	(3,968.63)
20 Supervivencia		90 Tutorias	
30 Regalos	1,414.56	95 Prestaciones Laborales	242,856.32
40 Desastres (DAP)		99 Fondos No Compassion	(1,676.22)
50 Educación (EDU)		Fondos LDP	
60 HIV-SIDA (HIV-MED)		CIV Individuales PED Educando con Amor	
70 HVC		Ecedente del período fiscal anterior	5,000.00

OBSERVACIONES DEL CONTADOR

FIRMA DEL CONTADOR