Documentos de protocolos y procesos de CECONEU, su Plan GENEU y Centro de Formación Profesional

Protocolo de procedimientos administrativos

Buenas prácticas administrativas en la gestión de programas o proyectos de CECONEU

Centro de Comerciantes en Neumáticos del Uruguay
Murillo 2644 | Montevideo, Uruguay.
ceconeu@ceconeu.com.uy | 091 31 32 90
www.**ceconeu**.com.uy

Introducción

Este documento tiene el objetivo general de servir como guía en la aplicación de medidas y acciones que promuevan la gestión administrativa ética y equilibrada para el mejor cumplimiento de las metas establecidas en los proyectos o programas de CECONEU.
Este protocolo permitirá estandarizar procedimientos y criterios respecto de las partidas de dinero recibidas para el desarrollo de las actividades de la gremial. Con la publicación y puesta en funcionamiento de este protocolo se pretende proporcionar a los directivos o empleados una guía práctica de medidas y acciones que, aplicadas con éxito, permitirán optimizar los recursos financieros, humanos y materiales, como también poder rendir cuentas en forma efectiva y transparente.

Contenido

1. Control interno 02
    1.1 ¿Qué factores componen el proceso administrativo? 02
2. Breve descripción de roles 03
3. Administración - áreas de trabajo 05
    3.1. Pautas para los procedimientos administrativos/financieros. 06
    3.2. Controles externos. 07
    3.3. La gestión documental 08
4. Asistencia proyectada 08

*La duplicación de este documento es prohibida por CECONEU. Teniendo toda la información existente en el mismo carácter de CONFIDENCIALIDAD.

1. Control Interno

Un sistema de control interno es un conjunto de acciones, normas, políticas y métodos establecidos por CECONEU con el fin de evitar riesgos en su entorno. Abarca cinco componentes principales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación y monitoreo. Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la Gremial empresarial, permitiéndole cumplir en mejor tiempo y con mayor certeza los objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales. A continuación, mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo:

Entre otras funciones de valor en el manual están descritos métodos y sistemas que ayuden a:

- Implementar políticas internas cumpliendo con las leyes vigentes del País. Asegurar el cumplimiento de las políticas fiscales del país.
- Asegurar que los estados financieros solo proporcionen información correcta y confiable. Asegurar datos operativos y estados financieros verdaderos y confiables.
- Salvaguardar los activos de la mala gestión de recursos.
- Aumentar la eficiencia de directivos, gerentes y empleados con respecto a sus responsabilidades asignadas. Evaluando las funciones de cada empleado y funcionario para aumentar la eficiencia en la operación.

Este plan de organización, métodos y medidas coordinadas tiene los siguientes objetivos específicos:

- Salvaguardar los activos de la gremial.
- Verificar la precisión y confiabilidad de los datos contables.
- Promover la eficiencia operativa y fomentar la adherencia a las políticas normativas establecidas para la gestión de una gremial empresarial.
- Promover el desarrollo organizacional. Generando dinámicas de trabajo que efectivicen el cumplimiento de objetivos Gremiales.
- Fomentar las prácticas de valores, libres de riesgos de corrupción.

1.2. ¿Qué factores componen el proceso administrativo?

En términos generales, toda administración se compone de tres factores fundamentales:

Factor Humano. Toda administración está formada, ante todo, de seres humanos, y sin este elemento ninguna forma de administración es concebible.

El segundo elemento es el **Factor Estructural**, es decir, una institución no importa cuán pequeña sea, posee una estructura u organización que le da forma y sentido a la administración. Dicha estructura puede ser desde simplemente la forma tácita en que un grupo de individuos se reúne para lograr un fin común, hasta la complicada trama de relaciones que caracteriza a las grandes empresas.

Finalmente, el **Factor Económico**, entiéndase por tal los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo. Es debido precisamente a que los recursos económicos son escasos por lo que la administración llena una función fundamental en la actividad humana, puesto que el fin último de la misma es llevar a cabo un propósito deseable o inducido con un mínimo de esfuerzos y recursos.

Buscando optimizar estos factores se establecen procedimientos esperando que estos logren sostener los métodos y procedimientos registrados en este manual, y que los mismos ayuden al logro de los objetivos institucionales.

Procedimiento de toma de decisiones

Para llevar adelante los procedimientos se establece la jerarquización de la autoridad, la delegación de autoridad y definición de roles y funciones. De acuerdo con el organigrama institucional se definen y describen los roles de autoridad y los de gestión de los programas y proyectos.

2. Breve descripción de los roles

2.1. Consejo Directivo

El Consejo Directivo es la figura representativa de la gremial, establecida en la forma determinada por los Estatutos que constituyen a CECONEU. Debe demostrar compromiso con el objetivo de la organización, tener la capacidad de efectuar contribuciones positivas y sustanciales a la operación de la organización y participar de manera activa como consejero, asistiendo a las reuniones, participando en los comités, promoviendo los objetivos de la organización y participando en las actividades de la organización.

Se espera que los miembros del Consejo Directivo participen en forma directa en la gobernanza, definiendo el rumbo de la política y estrategia, desarrollando atención en la membresía y actividades de gestión de recursos. Sin ser tareas taxativas, estos deben:

1. Asistir a todas las reuniones a las cuales tiene la obligación de asistir, preparado para atender los asuntos incluidos en el orden del día, habiendo leído la información previa y formulando preguntas por adelantado. Los consejeros son activos participes de los programas y proyectos siendo en el caso que lo asigne el organigrama responsable de temas relacionados con gobernanza, administración, operaciones, políticas y desarrollo de la base de afiliados.
2. Participar activamente y estar dispuesto a colaborar en alguno de los temas específicos de los programas o proyectos que se llevan adelante en CECONEU. Teniendo en consideración los diversos puntos de vista, contribuyendo con sugerencias constructivas. Por esto se entiende la participación regular en actividades para ayudar a sostener económicamente a la gremial, a través del desarrollo de su base de miembros y de actividades de procuración de fondos. Fomentando el trabajo de la gremial que promueve la asociación activa de otras empresas, e identificando donantes potenciales o financiadores de proyectos. Se espera que los consejeros aprovechen sus relaciones y conexiones con las empresas para abrir puertas para la gremial cuando sea posible. Mantener la confidencialidad de los asuntos relativos con la gremial y sus actividades, incluyendo las discusiones al interior del Consejo Directivo y la información acerca de las gestiones internas de la gremial.

3. Velar por el cumplimiento del Estatuto gremial y demás obligaciones. Esta figura representa a la gremial, por lo que debe estar informado sobre su papel en la organización. Es responsable del desempeño del personal, de asegurar que se observan las políticas y que se alcanzan los objetivos establecidos para ese mandato. Estos reconocen y cuidan sus responsabilidades jurídicas, políticas y administrativas.

2.2. Gerente

El gerente es la figura que controla, dirige y coordina los programas proyectos y sus actividades. Se encarga de garantizar la aplicación de políticas y protocolos.
Es una figura de responsabilidad y rango dentro de organización y depende directamente del Consejo Directivo. Sin ser tareas taxativas, este debe:

1. Dirigir y supervisar al personal que desempeña tareas en la gremial.
2. Determinar los requerimientos para la selección del personal y contratar o hacer seguimiento a la contratación correspondiente.
3. Implementar políticas y llevaras adelante.
4. Revisar y utilizar el balance, elaborar informes mensuales y trimestrales para garantizar que sean cumplidos los objetivos determinados.
5. Es el máximo responsable de la gestión administrativa de la organización, trabaja con el respaldo del tesorero del Consejo Directivo.

2.3. Coordinador de proyectos

Coordina el trabajo dirigido al desarrollo de proyectos institucionales, trabaja bajo el mando del Gerente y es líder del equipo de trabajo de los proyectos. Sin ser tareas taxativas, este debe:

1. Impartir las directrices que deben seguirse y asegurar su correcto cumplimiento.
2. Debe asegurarse de transmitir de manera clara la voluntad del de la Dirección para que sea posible el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Administrar eficazmente los recursos (humanos, financieros, técnicos, etc. Que pone a su disposición en gerente).
4. Asignar tareas correctamente, promoviendo un buen clima laboral y motivando al equipo de trabajo. Coordinar los grupos interdisciplinarios y multiculturales, facilitando la resolución de conflictos.

2.4. Referente Educativo Grupal (REG)

El Referente Educativo Grupal tiene la tarea de acompañar la unidad grupal y a cada aprendiz durante el transcurso de la formación, además de construir una estrategia para acompañar a cada aprendiz de cara a la inserción laboral. Sin ser tareas taxativas, el REG:

1. Monitorea el proceso de aprendizaje, construyendo el dialogo entre el docente, tutor y aprendiz. Acompaña al participante en su proceso de aprendizaje en la trayectoria de formación dual (teórica-práctica). Supervisa los aspectos formales vinculados a los contratos de aprendiz, facilitando procesos para su comprensión.
2. Facilita las condiciones para el buen desarrollo de los procesos de aprendizaje (infraestructura, materiales, situaciones particulares a contemplar) y articula los distintos espacios formativos. Participa en la planificación de las acciones formativas. Facilita y articula el vínculo entre la empresa y el centro de formación. Contribuye al cumplimiento de normativas laborales y de higiene.

3. Contribuye a la co - evaluación del desempeño de los participantes y el proceso de aprendizaje.
4. Es responsable de la Infraestructura educativa (conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo del proceso, uso de las Tablet, armado del salón para la clase, meriendas). Gestiona del cumplimiento del protocolo sanitario en los distintos espacios.

2.5. Docente

Es quien tiene la tarea directa de impartir las clases según la temática de formación. El docente deberá tener un espacio de exposición y acompañar su clase con dos fichas, una que resuma el espacio y otra diseñada para que los participantes puedan plasmar lo aprendido en la clase. Sin ser tareas taxativas, deberá:

1. Cumplir con la metodología. La metodología de la clase es orientada por un fundamento situado en el aprendizaje con incorporación de herramientas operativas y técnicas que favorezcan la inserción laboral y la sostenibilidad del empleo, fundamentalmente.
2. Favorecer la participación. Pudiendo usarse métodos audiovisuales y de taller considerando la información brindada sobre los y las aprendices y las distintas dificultades que presenten los grupos. En el aula se buscará desarrollar tareas que permitan el trabajo en equipo, necesario para la vinculación en cualquier espacio laboral. Buscando dinámicas que favorezcan la grupalidad.
3. Conformar, revisar y corregir fichas de prueba para medir el alcance del aprendizaje brindado a los participantes.
4. Se promoverá el uso de tecnologías, grabaciones, armados de ppt, otros. SI bien la clase será técnica en todos los casos se buscará trabajar motivando la autoestima a partir de conectar con los saberes prácticos existentes en cada una de las/los participantes, vinculándolos con la formación concreta del proceso, procurando permanentemente la articulación entre los aprendizajes de su vida.

3. Administración - áreas de trabajo

Sin ser tareas taxativas, y estando el personal siempre a disposición de las cuestiones que surjan en la cotidianeidad o se generen por proyectos puntuales, las áreas de trabajo administrativas se centran en:

1. Atención al cliente/socio. Manejo correspondencia, manejo del celular, asesoramiento de vínculo organismos, demás tareas ocasionales.
2. Contacto con proveedores. Refiere al suministro de artículos de oficina e insumos en general para el desarrollo de tareas (papelería, libretas, recibos, etc.).
3. Gestión documental. Conformación y resguardo de información de todas las áreas, confección de informes, control de cumplimiento con normativas.
4. Apoyo al Consejo Directivo. Atención a tareas asignadas, generación de agenda, acompañamiento en elecciones, confección de actas, resguardo y control de libros, etc.
5. Procedimientos financiero/contables. Generación y control de caja, generación de balances, gestión de cobranza de cuotas sociales. Parta de esta gestión se realiza con apoyo externo.

3.1. Pautas para los procedimientos administrativos / financieros

Todos los ingresos que recibe la gremial son asentados en un libro de caja electrónico (Excel) en forma diaria, haciendo coincidir el ingreso con el emisor de este. CECONEU cuenta con dos cuentas bancarias, una en Banco Santander y otra en BROU; además, cuenta con caja chica ya que recibe socios que abonan sus cuotas en forma presencial y cuenta con servicio de cobranza a domicilio. Se define deja registro en el libro de caja chica electrónico (Excel) y el dinero se mantiene en la gremial mientras no supere los $10000.

Las cuentas bancarias son manejadas por el presidente y el secretario de la gremial quienes desde su campo virtual realizan los controles. La gerencia cuenta con acceso para realizar los pagos asumidos y acordados en los presupuestos.

Los pagos por los distintos egresos que se dirán serán realizaran mediante trasferencia bancaria salvo casos de fuerza mayor, entendiendo que las poblaciones con las que se trabaja no siempre cuentan con sistemas bancarios para acceder a viáticos o dineros específicos para el cumplimento de alguna meta (ej. carnet de salud), este tipo de salidas se registran en caja chica y se anexa una hoja membretada con la firma del responsable del gasto o su autorización.

El pago a proveedores deberá ser siempre con obtención de factura. CECONEU no factura IVA por lo cual podrán ser excepcionales y con el fin de favorecer el objetivo planteado en el proyecto.

ACTIVOS SOCIALES. Tipos de ingresos:

1. Ingreso de los bienes sociales (pago de cuotas, aportes de empresas afiliadas). Mensualmente se emiten y envían los recibos mensuales correspondientes a cuotas sociales para afiliados de CECONEU. Finalizada la anualidad se envía en formato físico el comprobante a las empresas según se corresponda con los pagos realizados. Dejando registro de adeudos o situaciones particulares.
2. Ingresos de aportes por pago de servicios (comunicación, asesora, secretaria etc.). Destinado a cubrir los servicios que CECONEU brinda, en forma contratada u ocasional, según el caso.
3. Ingreso de aportes para la gestión de proyectos o programas. Este ingreso varía según el proyecto en cuestión, se encuentra establecido en un convenio en donde se definen de antemano los cronogramas de cumplimiento de metas y objetivos, así como el presupuesto en detalle, evitando modificaciones. Cualquier tipo de modificación deberá de contar con el aval de los administradores y responsables de programa y proyecto, los cuales deberán de dejar en forma escrita la autorización de dichas modificaciones y sus comprobantes.

PASIVOS SOCIALES. Tipos de egresos:

1. Pago a proveedores.
2. Cumplimiento de contratos de servicios.
3. Egresos relativos a proyectos. Estos están directamente atados al presupuesto generado por convenio con organismos. Se encuentran definidos en las contrataciones, programas y proyectos a los que se les suman los aportes fiscales, seguros y gastos operativos (BPS; BSE; UTE; ANTEL; OSE etc). Se pueden registrar, si los presupuestos así lo exigen, gastos en informes, tecnología y útiles, junto con manuales, ediciones y papelería. Los egresos deben de coincidir con el tipo de gasto establecido en el presupuesto del programa o proyecto que emite el pago.

Todos los egresos que realiza la gremial son asentados en un libro de caja electrónico (Excel) en forma diaria, haciendo coincidir el egreso con el presupuesto asignado. Los presupuestos son autorizados por el Consejo Directivo en la firma del convenio y son realizados por la gerencia, en general responden en un 80 % a gastos en RRHH y aportes de gastos fiscales y operativos, el 20 % restante se utiliza si así lo define el presupuesto en gastos de maquinaria y herramientas, pudiendo ocurrir también gastos en viáticos y comida. Es esperable que el 100 % de los gastos tengan factura que los sustente y solo hasta el 15 % de los gastos pueden ser realizados si no existe otra alternativa, mediante informe con hoja membretada en donde firman, quien recibe el pago y quien realiza el pago.

3.2. Controles Externos

Todos los ingresos que recibe la gremial son asentados en un libro de caja electrónico (Excel) en forma diaria, haciendo coincidir el ingreso con el emisor de este. CECONEU cuenta con dos cuentas bancarias, una en Banco Santander y otra en BROU; además, cuenta con

1. **Gestión de RRHH.** La gestión administrativa de los RRHH y los compromisos fiscales establecidos, se encuentra bajo la responsabilidad de una contadora. Esta recibe cada fin de mes el estado de situación de las horas trabajadas por todo el personal que se encuentra en BPS y realiza la liquidación mensual emitiendo los recibos de los trabajadores y los recibos para el pago de los compromisos fiscales, si existieran casos de despido, seguro de salud, muerte, maternidad, etc., son trasmitidos a esta y desde allí se organiza la gestión asegurando que la misma cumpla con lo establecido por la normativa. Junto con esta profesional la gremial cuenta con un doctor en derecho laboral que asesora el armado de los contratos y dirime si existieran conflictos o dudas de los trabajadores que forman parte de la gremial.

2. **Gestión Contable.** Esta gestión es llevada adelante por un contador, el cual anualmente realiza un balance que es presentado a la asamblea, cumpliendo de esta forma con lo exigido en los estatutos. El mismo es aprobado por la Comisión Fiscal, en él se reflejan los ingresos y los egresos de la anualidad. Al contador se le entregaran: originales de todos los comprobantes de salida, fotocopia mes a mes de los ingresos y egresos mensuales de los bancos y de la caja chica para que este realice la conciliación bancaria y lo deje asentado en su informe. Los balances anuales son públicos y se encuentra n colgados en la página web de la gremial, al igual que los convenios y contratos con las contrapartes.

3. **Rendimiento con organismos**. CECONEU otorga en tiempo la información a los solicitada por los organismos con los que se acuerdan trabajo en conjunto. Esta entrega requiere el acompañamiento del sector externo que provee documentación/información según el caso, a ser declaraciones nominadas de historia laboral y recibos de pago de cotizaciones al organismo previsional, certificados de DGI, BPS, planilla de control de trabajo, recibos de haberes salariales y datos personales de los trabajadores si lo solicitan. Si existieran personas que facturan se envían la factura y los comprobantes de que estas facturas cuentan con sus pagos fiscales al día, entre otros.

   Cada organismo solicita distinto tipo de rendimiento, estos son:
   - Por UNICEF auditoria - Spot check FACE / CECONEU.
   - Por INEFOP ley 18.251.
   - Por municipios. Registros municipales y ley 18.251

3.3. Gestión Documental

La gestión documental refiere a la actualización, resguardo y en ciertos casos creación de los siguientes documentos:

1. Documentos notariales y relativos a la personería jurídica de la asociación. Libros de la asociación.
2. Documentos contables y de caja. Biblioratos correlativos por año de caja con comprobantes de egresos, balances anuales, recibos oficiales.
3. Documentos de socios, recibos de cuotas mensuales.
4. Documentos del CFP. Materiales y fichas relativas a las formaciones.
5. Convenios con distintos organismos y demás documentos anexos.

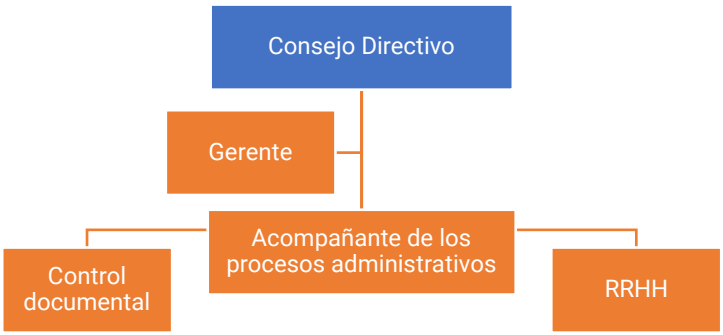
4. Asistencia Proyectada

CECONEU entiende que la diciplina y el orden son pautas fundamentales para el logro de los objetivos pautados por lo que la gestión administrativa no se puede llevar adelante sin persona que realicen y lleven actualizados los registros, por lo cual estima que para el año 23/24 deberá contar con un profesional encargado de las rendiciones mensuales, que realice las conciliaciones bancarias mes a mes y establezca una forma sistemática y organizada de cierre mensual que ayude al buen cumplimiento de las metas.

A su vez define que cada proyecto deber de tener una subcuenta y mecanismos de aplicación en los registros documentales, utilizado sellos de adjudicación a cada gasto relacionándolo a cada contrapartida. Como también mecanismos de relación en los recibos de salario y contratos en donde se pueda ver en qué programa o proyecto efectivamente desarrollan la tarea las personas del equipo.

Objetivos de la nueva contratación: Mejorar el seguimiento y el control de los procedimientos internos de la organización asegurando una mejor evaluación de lo que se está haciendo. Ayudando con un nuevo sistema de control a que el trabajo sea realice de manera más sencilla y eficaz, facilitando el logro de los objetivos.

Modelo de nuevo organigrama propuesto



Tareas por desarrollar:
Se entiende como acompañante administrativo a la persona que con condiciones profesionales de manejo administrativo organice o recomiende sistemas de control administrativos modernos y aplicables a la gestión actual de la gremial.

Se espera que este profesional pueda:

1. Desarrollar planillas y registros para que los responsables documentales puedan hacer uso de ellos empáticamente y los mismos brinden mayor capacidad de análisis.
2. Analizara los presupuestos realizados por la gerencia, buscando coherencia en los mismos y analizando la viabilidad de estos antes de ser presentados.
3. Recibir una vez al mes los estados bancarios y las planillas de ingreso egreso para generar una conciliación mensual.
4. Emitir una conciliación al final de cada proyecto, no siendo común que esto supere los 6 anuales.
5. Se espera que desempeñe su tarea en el nuevo proyecto UNICEF 2023/2024.

La gremial continuara procediendo con su balance anual y su método de rendición anual de acuerdo con los estatutos como lo ha hecho hasta ahora. Estas tareas no están a cargo del acompañante de los procesos administrativos.

Se espera que acompañante de los procesos administrativos pueda trabajar en forma remota y disponer solo en caso de excepción reuniones presenciales en la sede gremial.

Se estima que esta función podrá llevarse adelante en 10 horas mensuales.