



## **ANEXO 5 - E**

### **MARCO DE CONTROL INTERNO PARA OFICINAS DEL PNUD**

Dirección de Gestión

Dirección de Finanzas y Administración

División de Contraloría



<b>Nombre del Documento</b>	Marco de Control Interno para oficinas del PNUD
<b>Idioma(s)</b>	Español
<b>Unidad Responsable</b>	Dirección de Gestión (BOM), Dirección de Finanzas y Administración (OFA), División de Contraloría (CD)
<b>Creador (individuo)</b>	
<b>Colaboradores</b>	Grupo de Trabajo de Control Interno (dirigido por OAPR)
<b>Asunto (clasificación)</b>	
<b>Fecha de Aprobación</b>	
<b>Revisión Obligatoria</b>	12 meses después de su aprobación
<b>Público</b>	Todo el personal del PNUD y el personal de organizaciones afiliadas. Especialmente para jefes de oficina y gerentes de operaciones.
<b>Aplicabilidad</b>	Comunicar estándares mínimos y ofrecer orientación respecto al control interno.
<b>Reemplaza</b>	N/A
<b>Pertenece a</b>	
<b>Documentos Relacionados</b>	Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD Manuales del PNUD (por ej.: Manual de Programa)
<b>Ref. de Registro de la ONU</b>	



## Marco de Control Interno para Oficinas del PNUD

Marco de Control Interno para Oficinas del PNUD.....	3
Introducción.....	8
Definición de Funciones .....	10
Introducción.....	10
Jefe de oficina.....	11
Gerente de proyecto.....	11
Oficial de Programas.....	12
Gerente Aprobador .....	12
Personal de finanzas/tesorería.....	13
Comprador.....	13
Administrador de posiciones .....	13
Administrador de recursos humanos.....	13
Gerente de operaciones.....	13
Segregación de Deberes.....	14
Los miembros del personal sólo deben tener un perfil Atlas que coincida con su función.....	14
Restricciones sobre el perfil Atlas "Gerente Superior" .....	15
Restringir el derecho de aprobación de proveedores en Atlas.....	15
Segregar la aprobación de desembolsos pendientes .....	15
Restringir acceso a cheques en blanco, software de redacción de cheques, archivos de transferencias electrónicas de fondos .....	16
Segregar la función de reconciliación bancaria .....	16
Autoridades, Responsabilidades y Deberes de cada Función.....	17
Jefe de Oficina (representante residente).....	17



Asegurar que se elaboran planes de trabajo anuales para la oficina.....	17
Asegurar un sistema de monitoreo efectivo .....	17
Firmar contratos/acuerdos, crear puestos y asignar perfiles Atlas.....	19
Firmar memorandos de entendimiento.....	19
Firmar acuerdos de participación de costos.....	20
Firmar documentos y revisiones de presupuestos de proyectos de desarrollo. ....	20
Crear puestos (ALD –nombramientos de duración limitada– y serie 100) .....	20
Firmar contratos de serie 100 y puestos ALD.....	21
Firmar acuerdos de servicios especiales (SSA) y contratos de servicio. ....	21
Firmar órdenes de compra/contratos de servicios.....	21
Autorizar viajes.....	21
Asignar perfiles de usuario Atlas al personal.....	21
Delegar adicionalmente las “tres autoridades” para gastos del PNUD.....	22
Gerentes de proyecto.....	22
Gerentes aprobadores.....	22
Gerente de operaciones.....	23
Definir una política de exceso presupuestario .....	23
Definir una política de documentación justificante .....	23
Gerentes de Proyecto .....	23
a. Aprobar solicitudes de adquisición y pedidos para pagos sin órdenes de compra como “primera autoridad” .....	24
b. Recepción de mercancías/servicios.....	25
Compradores (incluye órdenes de compra para mercancías/servicios, acuerdos de servicios especiales, contratos de servicio y viajes) .....	26
a. Crear la orden de compra.....	26
b. Crear un proveedor .....	27



c. Completar procesamiento de órdenes de compra aprobadas .....	27
Gerente Aprobador.....	28
a. Aprobar pagos con y sin órdenes de compra en Atlas en calidad de segunda autoridad .....	28
b. Firmar contratos/órdenes de compra.....	30
Oficial de Programas.....	30
Administrador de Posiciones.....	30
a. Administración de Posiciones .....	32
Personal de Recursos Humanos .....	33
a. Contratación y terminación .....	35
b. Asignaciones .....	35
c. Eventos de vida .....	35
Finanzas (incluyendo PSU) .....	36
a. Generación de subvenciones en Atlas .....	36
b. Enviar el presupuesto del proyecto a control de compromisos (KK) .....	36
c. Registrar las cuentas por cobrar de fondos fiduciarios y de participación de costos .....	37
d. Crear comprobantes de pago.....	38
e. Supervisar la coincidencia de Atlas (aplicable únicamente a los pagos con orden de compra).....	39
f. Dirigir comprobantes sin orden de compra a un gerente para que éste dé su aprobación.....	40
g. Archivar documentación justificante.....	40
h. Aprobar proveedores .....	40
i. Revisiones mensuales .....	41
j. Reconciliaciones bancarias .....	42



k. Registrar la recepción de las contribuciones.....	42
l. Registrar ingresos en efectivo.....	42
m. Ejecutar el ciclo de pagos (cheques de sistema/ transferencias electrónicas de fondos) .....	43
n. Producir cheque manual .....	43
Gerente de Operaciones.....	43
a. Aprobar los desembolsos pendientes en su calidad de “tercera autoridad” .....	44
Transacciones Efectuadas según la Solicitud de otra Oficina u Organización de la ONU.....	44
Desembolsos .....	44
a. Oficinas Atlas (oficinas de UNFPA, UNOPS, PNUD) .....	44
b. Oficinas no afiliadas a Atlas (UNESCO, FAO, etc.).....	44
Aprobación de solicitudes “a nombre de” UNFPA o UNOPS .....	45
Firma de contratos “a nombre de” otra organización de la ONU .....	45
Adquisiciones/reclutamiento/servicios de viaje “a nombre de” otra organización de la ONU.....	46
a. Oficinas Atlas (oficinas de UNFPA, UNOPS, PNUD) .....	46
b. Oficinas no afiliadas a Atlas (UNESCO, FAO, etc.).....	46
Transacciones Efectuadas Debido a la Solicitud de una Agencia Ejecutante (Gubernamental u ONG) .....	47
Pagos directos debido a una solicitud de la agencia ejecutante .....	47
Adelantos a agencias ejecutantes.....	48
Adquisiciones/reclutamientos / servicios / viajes debidos a solicitud de agencia ejecutante .....	48
Anexo A - Panorama General de Procesos Principales.....	49
Adquisición (incluye viajes, adquisición de mercancías/servicios,	



contratos de servicio, acuerdos de servicios especiales).....	49
Administración Plena de Posiciones.....	51
Distribución de Posiciones.....	51
Informes de Validación de Posiciones .....	52
Contratación .....	52
Beneficios (Fondo de Pensiones, Seguro Médico y Seguro de Vida).....	52
Prestaciones (Dependencia, Cónyuge e Idioma) .....	53
Ingresos y Deducciones Únicas y Recurrentes .....	53
Procesamiento de Ausencias .....	53
Nómina Global (Nómina y Banca).....	53
Proyecto .....	54
Tesorería.....	54
Anexo B - Documentación Electrónica y Firma Electrónica.....	55
Administración de registros.....	55
Documentación Justificante.....	56
Firma electrónica .....	57
Anexo C - Definición del Marco de Control Interno.....	58
Objetivos del Marco de Control Interno del PNUD ( Regulación Financiera 3.01) .....	58
Anexo D - Acciones Financieras que se Deben Tomar Fuera de Atlas .....	59



## INTRODUCCIÓN

El propósito del presente documento consiste en ayudar a las oficinas del PNUD a implementar controles de costos efectivos. Abarca muchos componentes del control interno, incluyendo planificación, monitoreo, comunicación, segregación de deberes, autoridades individuales y responsabilidades. Mientras que el presente documento abarca un ámbito extenso, aún no cubre todos los componentes de una estructura completa de control interno. (Consulte el Anexo C para obtener una definición de una estructura de control interno.)

Los controles internos descritos en este documento rigen para todas las oficinas del PNUD, tanto unidades de sede como oficinas en el país. Sin embargo, no todas las funciones son aplicables a cada unidad, como el registro de contribuciones de donantes. Asimismo, aunque parte de la terminología está generalmente asociada con las oficinas en los países, en la mayoría de los casos se puede extender a las unidades de sede. Por ejemplo, hay referencias a gerentes de operaciones y representantes residentes delegados.

Aunque el presente marco describe ciertos estándares mínimos de control interno que se deben observar, las oficinas disponen de una flexibilidad considerable a la hora de diseñar un sistema de control interno que se ajuste a su caso específico. El jefe de la oficina tiene la responsabilidad general de asegurar que los procedimientos de control interno están documentados. Con el fin de asistir a la oficina en el diseño de un sistema apropiado, el presente marco incluye una serie de sugerencias o ejemplos de "mejores prácticas"; aunque a las oficinas no se les exige que cumplan con éstas, sí están obligadas a documentar las razones en caso de que decidan no cumplir con las mismas.

El marco describe, con tanta precisión como es posible, las responsabilidades de los miembros individuales del personal. La Regla 102.02 de las Regulaciones y Reglas Financieras del PNUD afirma que "todo el personal del PNUD es responsable ante el Administrador de la regularidad de las acciones adoptadas durante el desempeño de sus deberes oficiales. Cualquier empleado que adopte cualquier acción contraria a estas Reglas Financieras o a las instrucciones que podrían emitirse en conexión con las mismas podrá ser considerado responsable desde el punto de vista personal y financiero de las consecuencias de dicha acción."



Las responsabilidades de los miembros del personal están descritas en referencia a su "función" dentro de la oficina. Con el fin de obtener una mayor simplicidad, este documento describe sólo nueve funciones, las que se consideran como más significativas desde el punto de vista del control interno. Estas funciones incluyen al Jefe de Oficina, Gerente de Proyecto, Gerente Aprobador, Oficial del Programa, Administrador de Posiciones, Administrador de Recursos Humanos, gerente de operaciones, personal de finanzas/tesorería y comprador.

La comprensión de estas funciones es esencial para obtener una visión plena de la estructura de control interno descrita en el presente documento. La siguiente sección describe estas funciones y la relación entre las mismas y los perfiles de usuario de Atlas.



## DEFINICIÓN DE FUNCIONES

### Introducción

El Marco de Control Interno está estructurado alrededor de ocho de las nueve funciones enumeradas anteriormente. Las autoridades, con responsabilidades y deberes de cada función están descritas en el presente documento.

Tres de las funciones - Gerente de Proyecto, Gerente Aprobador y Gerente de Operaciones - también ejercen autoridad sobre las transacciones de gasto del PNUD. El requisito de las tres autoridades se considera especialmente importante desde una perspectiva de control interno.

A continuación se presenta un panorama general de las tres autoridades:

- La primera autoridad es la persona con responsabilidad primaria por la administración de los recursos que se gastan. A esta persona se la denomina "Gerente de Proyecto", éste aprueba las solicitudes (para transacciones de orden de compra) y solicitudes de pago sin orden de compra (transacciones sin orden de compra).
- La segunda autoridad, denominada en este documento "Gerente Aprobador", aprueba las órdenes de compra (para transacciones de órdenes de compra) y comprobantes de pagos sin órdenes de compra (para transacciones sin orden de compra).
- La tercera autoridad, denominada "Gerente de Operaciones", aprueba los desembolsos pendientes.

Una misma persona podrá ejercer hasta dos (pero no todas) de las autoridades en cualquier transacción dada.

Nota: Los ajustes a estas autoridades son necesarios en aquellos casos en que la oficina realice las transacciones debido a la solicitud de otra organización de la ONU o debido a la solicitud de una agencia ejecutante (ya sea gubernamental u ONG). Para obtener mayor información, consulte la sección "Transacciones realizadas debido a la solicitud de una organización de la ONU" y "Transacciones realizadas debido a la solicitud de una agencia ejecutante (gubernamental u ONG)".



### **Jefe de Oficina**

"Jefe de Oficina" se refiere al jefe de una oficina de la sede o de una oficina en el país. El perfil de usuario Atlas del jefe de la oficina suele ser "Gerente Superior"; la función principal de éste es el nombramiento de personas para ocupar funciones. Otros gerentes pueden detentar también la función de "Gerente Superior".

### **Gerente de Proyecto**

"Gerente de Proyecto" se refiere a la persona con responsabilidad primaria por la administración de recursos y el logro de resultados. En el PNUD, todos los presupuestos y gastos deben ser adjuntados a un proyecto Atlas.

En la actualidad, no todos los proyectos del PNUD tienen un Gerente de Proyecto definido, especialmente para la administración de éstos. Sin embargo, para incrementar la responsabilidad por los resultados, el Jefe de Oficina debe nombrar formalmente un Gerente para cada Proyecto.

Para los proyectos de administración, los Gerentes de Proyecto deberían ser RR (Representantes Regionales), DRR (Representantes Residentes Adjuntos), ARR, OM (Gerentes Operacionales) o Gerentes de Tecnología Informática. Para los proyectos NEX, los Gerentes de Proyecto suelen ser empleados gubernamentales; es decir, el Director Nacional de Proyecto o el Coordinador Nacional de Proyecto.

El Gerente de Proyecto es la "primera autoridad" para las transacciones imputadas al proyecto. Como tal aprueba las solicitudes de compra (para transacciones con orden de compra) y los pedidos de pagos sin orden de compra. Es responsable por la documentación de las mercancías/servicios que han sido recibidos satisfactoriamente, aunque éste podría optar por delegar esta función a otros miembros del personal que trabajan en el proyecto.



Muchos Gerentes de Proyecto aún no disponen de acceso a Atlas y, por consiguiente, la documentación de su aprobación se hace fuera de ésta. Para los Gerentes con acceso a Atlas, su perfil es "usuario general".

### **Oficial de Programas**

Los "Oficiales de Programas", en virtud de su responsabilidad, supervisan la función del Gerente de proyecto. En aquellas circunstancias en que este último no tenga acceso a ATLAS o esté ubicado fuera del PNUD, al Oficial de Programas se le puede asignar la función (que normalmente es ejercida por el Gerente de Proyecto) de confirmar la solicitud antes de que se cree la orden de compra.

### **Gerente Aprobador**

"Gerente Aprobador" se refiere a la persona que revisa independientemente la autoridad ejercida por el Gerente de Proyecto. Son la segunda autoridad para transacciones con o sin orden de compra.

El Jefe de la Oficina nombra formalmente a miembros selectos del personal como Gerentes Aprobadores. Y disfruta de una discrecionalidad considerable en dicha selección, la decisión debe tomarse cuidadosamente dada la importancia de la función.

Cuando un miembro del personal, Gerente de Proyecto, es nombrado también como Gerente Aprobador, no debe actuar como la segunda autoridad para las transacciones imputadas a su proyecto. (Nota: Tal como está descrito a continuación, la misma persona puede actuar como la primera o segunda autoridad para pagos de poco valor; esto es posible únicamente cuando el Jefe de la Oficina haya aprobado una política a este respecto).

El Jefe de la Oficina es automáticamente un Gerente Aprobador y tiene el perfil de usuario de "Gerente Superior", con dicho perfil puede aprobar todos los pagos con y sin órdenes de compra imputados a su oficina, independientemente del monto.

Los otros miembros del personal nombrados como Gerentes Aprobadores tienen el perfil de usuario Atlas de "Gerente de Nivel 2" o "Gerente de Nivel 1". Con estos perfiles de usuario, los Gerentes Aprobadores pueden aprobar las órdenes de compra imputadas a su oficina hasta ciertos niveles determinados. (Nota: Para fines de respaldo,



el jefe de oficina puede optar por darle a uno de los gerentes aprobadores el perfil Atlas de "Gerente Superior".)

### **Personal de Finanzas/Tesorería**

"Personal de Finanzas/Tesorería" se refiere a miembros del personal en la Unidad de Finanzas. El perfil de usuario Atlas correspondiente a personal de finanzas/tesorería es "finanzas/tesorería".

El presente marco presupone que la unidad de finanzas/tesorería incluye la Unidad de Apoyo del programa (PSU), aunque a las oficinas no se les exige que combinen estas dos unidades, unas sinergias considerablemente mayores se generan cuando se combina PSU con finanzas.

### **Comprador**

"Comprador" se refiere a los miembros del personal encargados de la adquisición, reclutamiento (únicamente SSA - acuerdos de servicios especiales - y contratos de servicio) o arreglos de planes de viaje. El perfil de usuario Atlas de los compradores es "comprador".

### **Administrador de Posiciones**

Los "Administradores de Posiciones" son aquellos miembros del personal en la Unidad de Recursos Humanos responsables de la administración la misma dentro de la oficina. El perfil de usuario Atlas correspondiente es "Administrador de Posiciones".

### **Administrador de Recursos Humanos**

"Administrador de Recursos Humanos" se refiere a los miembros del personal que están encargados de la administración de recursos humanos. El perfil de usuario Atlas correspondiente es "Administrador de Recursos Humanos".

### **Gerente de Operaciones**

"Gerente de Operaciones" se refiere a los miembros del personal en la oficina que han sido nombrados como tales. Las Unidades de Adquisición, Finanzas y Administración deben reportarse a éste. (Nota: En aquellas oficinas sin un Gerente de Operaciones, esta



persona suele ser el representante residente delegado/operaciones. También puede ser el representante residente asistente/operaciones cuando le haya sido asignada esa función. En el caso de las dependencias de la sede, esta persona podría ser el delegado o el Oficial Ejecutivo).

Los Gerentes de Operaciones son la “tercera autoridad” para las transacciones de gasto. Esta autoridad es ejercida mediante la aprobación de la lista de desembolsos pendientes. (Nota: En el caso de las dependencias de la sede, esta autoridad corresponde a BOM/Tesorería).

En muchas oficinas, el miembro del personal que funge como Gerente de Operaciones también podrá ocasionalmente desempeñar la función de Gerente de Proyecto y de Gerente Aprobador. Esto no tiene nada de negativo, siempre y cuando no ejerza todas las tres autoridades en cualquier transacción individual. Por ejemplo, cuando actúa como primera autoridad, entonces otra persona debe actuar como la segunda autoridad.

### **SEGREGACIÓN DE DEBERES**

Tiene que establecerse una segregación de deberes para minimizar el riesgo de fraude y para detectar los fraudes con celeridad. Por consiguiente, a las oficinas se les recomienda que cumplan con las siguientes recomendaciones. Cuando esto no sea posible –por ejemplo, en una oficina muy reducida – esto se debe documentar para que las unidades de supervisión estén conscientes del consiguiente incremento del riesgo.

### **Los Miembros del Personal sólo Deben Tener un Perfil Atlas que Coincida con su Función**

Cada miembro del personal sólo deberá tener un perfil Atlas (es decir, uno de usuario general, finanzas/tesorería, comprador, Gerente de Nivel 1, Gerente de Nivel 2, o Gerente Superior). Esto asegurará, por medio de Atlas, la siguiente segregación de deberes.

- El personal que aprueba los comprobantes de pago con órdenes de compra (Gerentes Aprobadores) no puede generar comprobantes de pago sin órdenes de compra (finanzas/tesorería).



- El personal que crea órdenes de compra (compradores) no puede aprobarlas (Gerentes Aprobadores).

### **Restricciones Sobre el Perfil Atlas “Gerente Superior”**

El personal con el perfil de Atlas de “Gerente Superior” podrá aprobar transacciones con un valor de más de \$30.000 y realizar prácticamente todas las demás funciones de Atlas. Por consiguiente, este perfil debe restringirse al Jefe de la Oficina y a otros miembros del personal con el nivel apropiado para ofrecer respaldo en caso de ser necesario.

Si una oficina considera que se necesitan “Gerentes Superiores” adicionales, las razones deben ser documentadas por el Jefe de la Oficina.

### **Restringir el Derecho de Aprobación de Proveedores en Atlas**

El derecho de aprobar proveedores en Atlas debe estar restringido a la menor cantidad de miembros del personal posible, pues los usuarios que cuentan con dicho derecho podrían efectuar modificaciones no autorizadas a datos confidenciales con respecto al proveedor, tales como nombre del beneficiario, dirección e información bancaria.

Las oficinas deben designar un solo miembro del personal -usualmente, el asistente superior de finanzas- para otorgarle la responsabilidad de aprobar proveedores. Con el fin de apoyar dicha función, al menos un miembro más del personal -normalmente, el Gerente de Operaciones- debería también tener el derecho de aprobar proveedores.

(Nota: En la sede central, sólo el personal en contraloría puede aprobar a los proveedores).

### **Segregar la Aprobación de Desembolsos Pendientes**

El concepto de desembolsos pendientes se refiere a los desembolsos que están firmados (por consignatarios bancarios) y están listos para ser emitidos, incluyen tres categorías: cheques, transferencias bancarias y transferencias electrónicas de fondos (archivos de las mismas).

Para asegurar que se detecten las modificaciones no autorizadas de desembolsos pendientes, el Gerente de Operaciones, como tercera autoridad, debe revisar y aprobar los desembolsos pendientes. Esto se hace mediante la comparación de los



desembolsos Atlas con los actuales pendientes (cheques). Dependiendo de lo que decida el Gerente de operaciones sobre el riesgo de desembolsos no autorizados, esta revisión incluirá revisiones puntuales contra la documentación justificante de la transacción.

En las oficinas grandes, el Gerente de Operaciones podrá delegar esta autoridad a otro miembro del personal, siempre y cuando esto se haga por escrito y con el permiso del Jefe de la Oficina.

### **Restringir Acceso a Cheques en Blanco, Software de Redacción de Cheques, Archivos de Transferencias Electrónicas de Fondos**

Únicamente el personal de la Unidad de Finanzas deberá tener acceso a cheques en blanco, software de redacción de cheques y archivos de transferencias electrónicas de fondos

### **Segregar la Función de Reconciliación Bancaria**

Las reconciliaciones bancarias representan un control interno sumamente importante y deben hacerse de forma regular para detectar rápidamente operaciones fraudulentas o errores de contabilidad. Las reconciliaciones bancarias también previenen el fraude porque es menos probable que las personas incurran en fraude cuando saben que ellas mismas serán detectadas.

Las reconciliaciones bancarias deberían ser ejecutadas por un miembro del personal que no tenga otras responsabilidades relacionadas con banca, tesorería o pagos (creación y aprobación de pagos). Sin embargo, si los únicos miembros del personal que son competentes para ejecutar las reconciliaciones bancarias son los miembros de la Unidad de Finanzas, entonces el miembro del personal encargado de la reconciliación debería, en la medida de lo posible, no tener responsabilidades adicionales de banca, tesorería o pagos.

El Jefe de la Oficina debe nombrar a un miembro del personal para que apruebe las reconciliaciones bancarias y éstas deben ser impresas, revisadas y aprobadas mensualmente por el Gerente de Operaciones.



## **AUTORIDADES, RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE CADA FUNCIÓN**

### **Jefe de Oficina (Representante Residente)**

#### **Asegurar que se Elaboran Planes de Trabajo Anuales para la Oficina**

La planificación es un componente esencial de un sistema eficiente de control interno. El Jefe de la Oficina tiene la responsabilidad de asegurar que se elabora un plan de trabajo anual para la Oficina, el cual debe estar relacionado con las prioridades corporativas y debe ser comunicado a todo el personal. (Consulte el MYFF correspondiente a 2004-2007 para obtener mayor información acerca de las prioridades corporativas).

#### **Asegurar un Sistema de Monitoreo Efectivo**

El Jefe de la Oficina debe contar con un sistema de monitoreo que permita asegurar que la Oficina está logrando avances en sus planes de trabajo anuales y que el sistema de controles internos está funcionando. Aunque ya hay varios modos en que esto podría lograrse, la “mejor práctica”, tal como se describe a continuación, es una estructurada reunión mensual con la Gerencia de la Oficina.

Durante la reunión mensual de la Gerencia, se deberán revisar y discutir los informes gerenciales, la mayor parte de los cuales procederán de Atlas, aunque posiblemente también provengan de otras fuentes. (Nota: Una lista de informes gerenciales de Atlas será suministrada en una versión posterior del presente marco).

Entre la lista de informes que posiblemente se discutan durante la reunión se encuentran:

- Una lista de las órdenes de compra emitidas durante el mes anterior (adquisiciones, acuerdos de servicios especiales, contratos de servicio) con atención particular a cualquier caso donde las reglas hayan sido obviadas.
- Una lista de pagos emitida durante el mes anterior, ordenada por cantidad y, posiblemente, por proveedor.
- Para cada proyecto, una lista de las actividades, gastos y resultados logrados durante el mes anterior en comparación con el plan de trabajo.



- Una lista de acuerdos firmados con donantes, cuentas por cobrar e informes pendientes de donantes.
- La situación general de los recursos para la oficina, incluyendo TRAC, participación de costos, consideraciones extra-presupuestarias, etc.
- Reportes de excepción como la lista de pagos sin órdenes de compra que exceden los \$2.500.
- Una lista de cambios a los datos de recursos humanos y el impacto sobre la nómina.
- Informes de excepción que pongan de relieve cualquier caso en que miembros del personal desempeñan funciones Atlas que caen fuera de su autoridad normal.

La lista de asuntos discutidos durante la reunión debería incluir:

- Los planes de trabajo de los proyectos y los presupuestos que necesitan ser revisados.
- Reclutamiento previsto (incluyendo una revisión de versiones preliminares de mandatos o TOR).
- Compras significativas previstas.

El personal de finanzas/tesorería, recursos humanos, viajes y compras debería participar en la reunión para plantear las explicaciones necesarias y para informarse de las actividades previstas de compras y reclutamiento.

Se deben elaborar actas y es particularmente importante que se documenten las actividades previstas de compras y reclutamiento. Las actas también deben documentar cualquier “lección aprendida” a raíz de la revisión por parte de la gerencia de estos proyectos. En caso de ser posible y con el fin de incrementar la transparencia, las actas deben ser compartidas por todo el personal (aunque puede que esto no sea posible en aquellos casos en los que se discuten asuntos confidenciales).

Dependiendo del tamaño de la oficina, la reunión mensual podría dividirse en una serie de reuniones que se celebran en diferentes niveles dentro de la oficina hasta culminar en una reunión general de la Gerencia Superior.

Aunque esta reunión mensual podría considerarse como “trabajo adicional”, esto se verá compensado por la reducción del trabajo en otras áreas. Por ejemplo, a medida



que las oficinas adopten el uso de la banca electrónica, la Gerencia ya no tendrá necesidad de firmar cheques y transferencias bancarias individuales. Incluso, para aquellas oficinas que continúen usando cheques y transferencias bancarias, ya no será necesario que la Gerencia revise la documentación justificante al momento de la firma. Asimismo, la reunión mensual podría reducir la cantidad de documentación justificante que los Gerentes Aprobadores deben revisar a la hora de aprobar los pagos con y sin órdenes de compra.

### **Firmar Contratos/Acuerdos, Crear Puestos y Asignar Perfiles Atlas**

La autoridad concedida al Jefe de Oficina para firmar ciertos contratos y acuerdos se describe en los manuales de: Programación, Compras, Finanzas, Personal y otras circulares del PNUD. Cuando el Jefe de la Oficina está ausente, deberá delegar formalmente dicha autoridad en otro miembro del personal; es decir, el funcionario a cargo. Esta delegación, la que debe ser otorgada por escrito y a nombre de una persona en particular, puede llevarse a cabo una sola vez por el Jefe de la Oficina y luego remitirse a la misma cada vez que el funcionario a cargo sea designado.

Nota: Ciertas consideraciones especiales son aplicables cuando el Jefe de la Oficina actúa también como representante de UNFPA (Fondo para Actividades de Población de las Naciones Unidas), de UNOPS (Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas) o de UNIDO (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo) - y posiblemente de otras entidades- y firma contratos/acuerdos o aprueba solicitudes (en Atlas) a nombre de dichas organizaciones. Cuando el Jefe de la Oficina firma un contrato a nombre de otra organización, dicho contrato/acuerdo no deberá hacer mención al PNUD, el mencionado deberá firmar en su calidad de representante dicha organización.

Las atribuciones del Jefe de la Oficina se describen brevemente a continuación:

### **Firmar Memorandos de Entendimiento**

Los memorandos de entendimiento generalmente rigen los acuerdos entre el PNUD y otras organizaciones de la ONU y, en caso de ejecuciones DEX (ejecución directa), con instituciones gubernamentales, los mismos se emplean en el área de las asociaciones (no en las adquisiciones) para indicar que deseamos trabajar con otra entidad en áreas de interés mutuo. Los memorandos de entendimiento no deben ser utilizados en



reemplazo de un contrato regular cuando la compra de un servicio o mercancía constituye la esencia de la relación.

Cualquier memorando de entendimiento debe ser referido a la Oficina de Administración (BOM)/Oficina de Asesoramiento para Cuestiones Legales y Adquisiciones (OLPS) para su aprobación previa a la firma por parte de cualquier Jefe de Oficina.

### **Firmar Acuerdos de Participación de Costos**

Los representantes residentes tienen la autoridad de firmar acuerdos de participación de costos siempre y cuando el acuerdo no difiera del formato estándar. Si el donante insiste en un acuerdo “no estándar”, el representante residente debe obtener la aprobación de BOM/OLPS. Nota: Los representantes residentes no están autorizados para firmar acuerdos de fondos fiduciarios, los cuales deben ser enviados a la Dirección de Recursos y de Alianzas Estratégicas (BRSP) para su aprobación y firma posterior por parte del administrador asociado.

### **Firmar Documentos y Revisiones de Presupuestos de Proyectos de Desarrollo**

La atribución de firmar a nombre del PNUD se delega al representante residente, quien es responsable de asegurar que los requisitos del Manual de Programación se cumplan. Por ejemplo, que se ha celebrado una reunión del Comité de Evaluación de Proyectos (PAC) y que el documento del proyecto fue revisado para responder a los comentarios del mencionado comité. Asimismo, el representante residente está autorizado para firmar los acuerdos de cooperación en proyectos (PAC) con otras agencias de la ONU.

### **Crear Puestos (ALD - Nombramientos de Duración Limitada - y Serie 100)**

A los representantes residentes recientemente se les otorgó la autoridad para crear puestos de serie 100 financiados por recursos complementarios. Asimismo, de acuerdo con las disposiciones del manual ALD, tienen la autoridad para aprobar los puestos ALD. (Nota: Únicamente BOM podrá aprobar los puestos de serie 100 con financiamiento básico).



### **Firmar Contratos de Serie 100 y Puestos ALD**

La autoridad se delega al Jefe de la Oficina, quien es responsable de asegurar el cumplimiento de los requisitos estipulados en el Manual de Personal, en circulares de la Oficina de Recursos Humanos (OHR) y en el Manual de ALD. (Consulte el sitio web de OHR para mayor información. Nota: Para los ALD, el Jefe de la Oficina debe solicitar autorización a la OHR).

### **Firmar Acuerdos de Servicios Especiales (SSA) y Contratos de Servicio**

La autoridad se delega al Jefe de la Oficina, quien es responsable de asegurar el cumplimiento de los requisitos estipulados en las directrices para acuerdos de servicios especiales y en el Manual de Contratos de Servicio. (Nota: Para contratos de servicio, el Jefe de la Oficina debe solicitar autorización a la OHR).

### **Firmar Órdenes de Compra/Contratos de Servicios**

La autoridad se delega al Jefe de la Oficina, quien es responsable de asegurar que se cumple con los requisitos del Manual de Adquisiciones. Por ejemplo, cuando se sobrepasan ciertos niveles, éste debe enviar el contrato propuesto al Comité Consultivo sobre Adquisiciones (ACP).

### **Autorizar Viajes**

La autoridad se delega al Jefe de la Oficina, quien es responsable de asegurar que se cumple con los requisitos del Manual sobre Administración de Operaciones (MOM). (Nota: Con la introducción de Atlas, la antigua planilla TA se verá reemplazada por la solicitud de adquisición Atlas.)

### **Asignar Perfiles de Usuario Atlas al Personal**

El Jefe de la Oficina debe firmar la planilla de solicitud Atlas y enviarla al administrador de seguridad de la misma, quien creará/modificará el usuario Atlas. Asimismo también debe confirmar que los perfiles son revisados/eliminados, según lo exijan las circunstancias (por ejemplo, cuando se modifican los deberes de un miembro del personal o cuando renuncia un miembro del personal).



### **Delegar Adicionalmente las “Tres Autoridades” para Gastos del PNUD**

El Jefe de la Oficina tiene automáticamente la autoridad para (1) aprobar solicitudes o pedidos para pagos sin órdenes de compra; (2) aprobar los pagos con y sin órdenes de compra; y (3) aprobar los desembolsos pendientes. Debe delegar formalmente estas autoridades al personal de la oficina y, simultáneamente, asegurar que el personal tenga el perfil Atlas correcto.

Cuando el Jefe de la Oficina haya decidido que, para pagos inferiores a \$2.500, el Gerente Aprobador podrá ejercer tanto la primera como la segunda autoridad en una transacción, se debe dejar constancia documental en la delegación.

### **Gerentes de Proyecto**

El Jefe de la Oficina debe nombrar formalmente un Gerente para cada proyecto. El nombramiento debe describir sus responsabilidades y autoridad; es decir, que éste tiene la autoridad para iniciar/aprobar las solicitudes y pedidos para pagos sin órdenes de compra. Cuando sea apropiado, el nombramiento podría referirse al mandato (TOR) del miembro del personal o a la descripción de su puesto.

### **Gerentes Aprobadores**

El Jefe de la Oficina debe nombrar formalmente varios Gerentes Aprobadores para la oficina. El nombramiento debe describir sus responsabilidades y autoridad; es decir, especificaciones en que el Gerente Aprobador tiene autorización para aprobar pagos con y sin órdenes de compra, hasta determinados límites.

Nota: Este nombramiento les da automáticamente a los Gerentes Aprobadores la autoridad para comprometer/celebrar contratos a nombre del PNUD, en otras palabras, autoridad para firmar órdenes de compra, contratos de servicio, acuerdos de servicios especiales y autorizaciones de viaje. Por consiguiente, el nombramiento debería describir con precisión los tipos de contrato y los límites para cada miembro del personal.



### **Gerente de Operaciones**

El Jefe de la Oficina debe nombrar formalmente un Gerente de Operaciones. El nombramiento debe describir las responsabilidades (o hacer referencia a la descripción del puesto) y sus autorizaciones; es decir, debe especificar si el gerente de operaciones tiene la autoridad para aprobar desembolsos pendientes.

### **Definir una Política de Exceso Presupuestario**

El Jefe de la Oficina es responsable por la aprobación de una política para excesos presupuestarios para la oficina. Dependiendo de las circunstancias vigentes en cada oficina, algunos jefes podrían decidir que no se permitirá ningún exceso presupuestario, mientras que otros podrían optar por documentar las circunstancias en que se permite exceder un presupuesto, incluyendo quién autorizará el exceso y cómo se documentará el mismo.

### **Definir una Política de Documentación Justificante**

En concordancia con el contenido prescriptivo del PNUD sobre gestión de registros, el Jefe de la Oficina debe asegurar que se lleva una documentación justificante adecuada con el fin de documentar el cumplimiento con los procedimientos del PNUD. Esta documentación justificante se puede mantener en formato electrónico, siempre y cuando esto se haga en concordancia con la política de documentos electrónicos del PNUD (Consúltese el Anexo B).

El Jefe de la Oficina también debe asegurar que los Gerentes Aprobadores tienen una orientación adecuada respecto a la documentación justificante, la cual deben revisar antes de su aprobación de los pagos con y sin órdenes de compra.

### **Gerentes de Proyecto**

Las responsabilidades generales de los Gerentes de Proyecto incluyen:

- Preparar presupuestos anuales y planes de trabajo para la aprobación por parte de la Gerencia de la Oficina.
- Revisar presupuestos y planes de trabajo sobre una base mensual y avisar a los Gerentes Superiores de cualquier cambio propuesto.



- Revisar cuentas por cobrar en Atlas para sus proyectos.
- Revisar regularmente los informes de gastos de Atlas y asegurar si son completos y exactos (Nota: Esta revisión es esencial debido a que Atlas no vigila el cumplimiento de la regla de que todos los comprobantes de pago con y sin órdenes de compra deben ser aprobados por los Gerentes Aprobadores dentro de la oficina).
- Lograr los resultados descritos en el plan de trabajo.
- Llevar a cabo las actividades en una forma que cumpla con las reglas del PNUD. Los Gerentes de Proyecto no siempre tienen acceso a Atlas. Por consiguiente, las responsabilidades de nivel de transacciones, descritas a continuación, no presuponen acceso a Atlas:
  - a. Aprobar Solicitudes de Adquisición y Pedidos para Pagos sin Órdenes de Compra como “Primera Autoridad”.**

Los Gerentes de Proyecto son la “primera autoridad”. Son responsables de la aprobación de las solicitudes Atlas (adquisiciones, reclutamiento de acuerdos de servicios especiales, viajes, etc.) y pedidos para pagos sin órdenes de compra (por ejemplo, pago de un taller de entrenamiento por debajo de \$2.500).

El concepto de “primera autoridad” es aplicable únicamente a aquellos gastos que son directamente administrados por el PNUD, lo cual incluye gastos en proyectos de Gerencia, Proyectos de ejecución directa y proyectos de ejecución nacional/ONG donde la oficina presta apoyo al proyecto. No es aplicable a los proyectos de ejecución nacional/ONG que son administrados por el gobierno/ONG, ya sea a través de la modalidad avanzada o la modalidad de pago directo. Consulte la sección de “Transacciones efectuadas debido a la solicitud de una agencia ejecutante (gobierno/ONG)” para obtener información adicional sobre las responsabilidades de la oficina para proyectos administrados por el Gobierno/ONG.

En el PNUD, cualquier usuario de Atlas puede crear una solicitud aprobada. Por consiguiente, la documentación de la aprobación del Gerente de Proyecto debe efectuarse fuera de Atlas. Esta documentación podría adoptar diferentes formas, dependiendo de las circunstancias, como, por ejemplo, el plan de adquisiciones adjunto al documento de proyecto o una copia firmada de la solicitud de compra.



Los Gerentes de Proyecto aprueban la solicitud después de confirmar que:

- Las actividades financiadas están dentro del mandato
- Las solicitudes han sido debidamente elaboradas
- Las solicitudes son consistentes con el plan de trabajo
- La solicitud especifica los artículos que serán adquiridos (especificaciones) y el modo en que se pagarán.

Los Gerentes de Proyecto aprueban la solicitud para un pago sin orden de compra después de confirmar que:

- Las actividades financiadas están dentro del mandato
- El pago cumple con el Manual de Adquisiciones (es inferior a \$2.500) u otras directrices aplicables
- Las mercancías se recibieron y los servicios se prestaron.

Nota: Después de la aprobación del Gerente de Proyecto, algunas oficinas exigen que otro miembro del personal “apruebe” las solicitudes antes de iniciar la adquisición/reclutamiento, especialmente cuando los Gerentes pertenecen a un Gobierno/ONG. Aunque esto posiblemente sea apropiado para ciertas oficinas, no es un requisito obligatorio.

#### **b. Recepción de Mercancías/Servicios**

Los Gerentes de Proyecto tienen la responsabilidad de verificar la recepción satisfactoria de mercancías/servicios. Dependiendo de la magnitud del proyecto y los volúmenes, pueden delegar esta función a otros miembros del personal involucrados en el proyecto. Cuando los volúmenes sean significativos, esta delegación debe hacerse por escrito y se debe enviar una copia al Gerente de Operaciones, de modo tal que la Unidad de Finanzas esté notificada de la delegación.

La oficina tiene dos opciones:

1. El Gerente de Proyecto (o la persona delegada) documenta la recepción en la factura o la nota de mercancías recibidas y envía dicha factura /nota a la Unidad de Finanzas para que ésta registre en Atlas la recepción de las mercancías/servicios y el



comprobante de pago correspondiente.

2. El Gerente de Proyecto (o la persona nombrada) registra directamente la recepción de mercancías/servicios en Atlas.

En muchas oficinas, la confirmación inicial de la recepción de mercancías es realizada por el miembro del personal que físicamente recibe la mercancía. La confirmación inicial debe ser enviada al Gerente de Proyecto para que dé la aprobación individual antes de su registro en Atlas.

### **Compradores (Incluye Órdenes de Compra Para Mercancías/Servicios, Acuerdos de Servicios Especiales, Contratos de Servicio y Viajes)**

#### **A. Crear la Orden de Compra**

Un comprador debe ser nombrado por cada orden de compra. El nombre del comprador está adjunto a la orden en Atlas.

Generalmente, la Unidad de Recursos Humanos es el "comprador" en los acuerdos de servicios especiales y contratos de servicio, la Unidad de Viaje es el "comprador" para los viajes (boletos de avión, dietas [DSA], terminal, etc.) y la Unidad de Adquisición es el "comprador" para mercancías y servicios profesionales.

Las responsabilidades de un comprador incluyen:

- Ejecutar adquisiciones solamente sobre la base de una solicitud aprobada
- Conducir el proceso de adquisición y de redacción de contratos de acuerdo con las regulaciones y reglas del PNUD (específicamente el Manual de Adquisiciones, el Manual de Gerencia de Operaciones o MOM, las Directrices sobre Acuerdos de Servicios Especiales y el Manual de Contratos de Servicio)
- Cuando el proceso de adquisiciones no cumpla con las reglas del PNUD, entonces el comprador debe obtener una justificación escrita del Gerente de Proyecto y debe notificar de la excepción al Gerente Aprobador, antes que dé su aprobación de la orden de compra.
- Mantener la documentación justificante para propósitos de la auditoría (las solicitudes aprobadas, incluyendo los términos de referencia/especificaciones de



mercancía, publicidad, proceso de preselección de candidatos, evaluación de proveedores/candidatos, actas de reuniones de CAP, excepciones a las reglas de adquisición, etc).

- Decidir si la recepción es un requisito en Atlas para la orden de compra (por ejemplo, para las órdenes de compra para dietas no se exige la recepción).

Después de crear la orden de compra, el comprador notifica al aprobador que orden está lista para ser aprobada. En la mayor parte de las oficinas, esto se hace a través de una notificación por correo electrónico. El comprador también envía cualquier documentación justificante necesaria (ya sea electrónicamente o en copia impresa) que el aprobador necesita para aprobar la orden de compra. Después de la aprobación, el comprador generalmente también ejecuta la revisión presupuestaria.

Nota: Basándose en las reacciones recibidas, existen tres categorías de órdenes de compra para las que no se necesitan recibos en Atlas. Son las dietas, los acuerdos de servicios especiales y los contratos de servicio. Sin embargo, para las órdenes de compra de dietas, las oficinas en cualquier caso deben asegurar que se registran los reclamos por gastos de viaje. En el caso de órdenes de compra para contratos de servicio, las oficinas deben asegurar que se completan hojas de tiempo. Para las órdenes de compra de acuerdos de servicios especiales, las oficinas deben documentar la prestación satisfactoria de los servicios, lo cual podría incluir una hoja de tiempo o una constancia de objetivos cumplidos (un informe), dependiendo de las circunstancias.

## **B. Crear un Proveedor**

Después de completar el proceso de adquisición, el comprador crea (pero no aprueba) un proveedor en Atlas cuando éste no exista ya. Para obtener mayor información sobre la creación de proveedores, consulte el mensaje de contraloría.

Nota: Todos los usuarios de Atlas en el PNUD y UNOPS pueden crear proveedores en cualquier unidad de negocios, mientras que los usuarios de Atlas en UNPFA deben tener un perfil de “comprador”.

## **C. Completar Procesamiento de Órdenes de Compra Aprobadas**

Los compradores deben enviar las órdenes de compra a la Unidad de Finanzas para que ésta las registre. Dependiendo de la política de la oficina, la documentación justificante



para el proceso de adquisición puede permanecer con el comprador (en las unidades de adquisición, viaje o recursos humanos) o puede ser enviada a la Unidad en mención.

### **Gerente Aprobador**

Los Gerentes Aprobadores aprueban los pagos con y sin órdenes de compra en Atlas. Por consiguiente, deben tener acceso a Atlas. Los Gerentes se definen según tres niveles: Nivel 1 <\$5.000, Nivel 2 <\$30.000 y Gerentes Superiores >\$30.000.

Los Gerentes Aprobadores, en su calidad de segunda autoridad, deben ser independientes de los Gerentes de Proyecto, que son la primera autoridad. Por consiguiente, cuando un miembro del personal es a la vez Gerente de Proyecto y Gerente Aprobador, no debería aprobar los pagos con y sin órdenes de compra para sus proyectos.

Hay dos excepciones posibles para la regla especificada en el párrafo anterior. La primera es cuando el Gerente de Proyecto es también el Jefe de la Oficina. En una situación semejante, posiblemente no sea realista esperar que un Gerente Aprobador, que reporta al Jefe de la Oficina, actúe como un control independiente. La segunda es cuando el pago es inferior a \$2.500, El Jefe de la Oficina puede decidirse a permitir, en el caso de pagos inferiores a \$2.500, que la misma persona apruebe la solicitud para un pago sin orden de compra y apruebe también, dentro de Atlas, el comprobante de pago sin orden de compra.

#### **A. Aprobar pagos con y sin órdenes de compra en Atlas en calidad de segunda autoridad**

Las responsabilidades de un Gerente Aprobador incluyen:

- Confirmar que el compromiso/pago coincide con el mandato del PNUD. Esto ya debería haber sido hecho por el gerente de proyecto, pero el Gerente Aprobador, en su calidad de segunda autoridad, es responsable por la confirmación independiente de esto.
- Confirmar que el compromiso/pago coincide con el plan de trabajo del proyecto. Esto ya debería haber sido hecho por el Gerente de Proyecto, pero el Gerente Aprobador, en su calidad de segunda autoridad, es responsable por la confirmación independiente de esto.



- Revisar la exactitud del código contable y del monto
- En caso de no estar satisfecho con lo anterior, discutir sus dudas con el Gerente de Proyecto o el comprador y solicitar documentación justificante.
- Las responsabilidades adicionales a la hora de aprobar una orden de compra incluyen:
  - Confirmar que la solicitud de compra fue debidamente aprobada
  - Confirmar que se cumplió con las reglas de adquisición (incluyendo los acuerdos de servicios especiales, contratos de servicio y gastos de viaje) y que se obtuvo el máximo valor por el dinero.
  - Confirmar que las excepciones de las que ha sido notificado/a por el comprador son apropiadas.
- Las responsabilidades adicionales para los pagos sin orden de compra incluyen:
  - Confirmar que la solicitud de pago fue aprobada por el Gerente de Proyecto (primera autoridad)
  - Confirmar que el pago sin orden de compra cumple con las reglas de adquisición
  - Confirmar que las excepciones de las que ha sido notificado/a por el personal de finanzas son apropiadas
  - Confirmar que no hay ninguna razón para no realizar el pago.
- Con el fin de desempeñar las responsabilidades descritas anteriormente, el Gerente Aprobador tendrá que revisar la documentación justificante (en formato electrónico o impreso). La lista de documentos variará dependiendo de la naturaleza de la transacción, la familiaridad del Gerente Aprobador con las transacciones y su evaluación del riesgo, así como del entorno local. Por ende, el Jefe de la Oficina debe proporcionar cierta orientación al respecto.
- Para las órdenes de compra, la documentación justificante revisada por el Gerente Aprobador posiblemente incluya lo siguiente:
  - La solicitud de compra aprobada
  - El plan de trabajo aprobado
  - Términos de referencia (en el caso de “servicios”) o especificaciones (“mercancías”)



- Lista de proveedores/candidatos preseleccionados
- Cotizaciones para adquisiciones entre \$2.500 y \$5.000
- Hojas de vida de candidatos preseleccionados para acuerdos de servicios especiales/contratos de servicio
- Actas del CAP o actas del ACP
- hojas de evaluación detalladas
- Orden de compra/contrato no aprobado
- Para los pagos sin órdenes de compra, la documentación justificante revisada por el Gerente posiblemente incluya lo siguiente:
- Solicitud de pago aprobada
- Factura original, comprobante u otra documentación justificante
- En caso de ser aplicable, verificación por parte del Gerente de Proyecto de la recepción satisfactoria de las mercancías o servicios.

Si el Gerente Aprobador ya está familiarizado con la adquisición/pago, entonces posiblemente opine que no es necesaria una revisión de la documentación justificante para cumplir con las responsabilidades descritas anteriormente. Sin embargo, el Gerente Aprobador siempre se reserva el derecho de examinar la documentación justificante antes de dar su aprobación.

Con respecto a los viajes, las reglas del PNUD exigen que todos los viajes sean autorizados por el Supervisor del Viajero. Por ende, cuando el viajero también sea un Gerente Aprobador, no debe aprobar la orden de compra para sus propios viajes. Asimismo, no deben aprobar los pagos efectuados a ellos mismos.

## **B. Firmar Contratos/Órdenes de Compra**

El miembro del personal que aprueba la orden de compra de Atlas está comprometiendo al PNUD y es responsable por el cumplimiento con los procedimientos. Por consiguiente, el PNUD no exige una firma separada en la copia impresa de la orden de compra.



Sin embargo, la mayor parte de los proveedores requieren una orden de compra firmada como evidencia de que el PNUD ha autorizado el compromiso, de modo que el miembro del personal que aprobó la orden de compra en Atlas también debería firmar la copia impresa.

### **Oficial de Programas**

Los Oficiales de Programas generalmente tienen una cartera de proyectos (que suelen ser de desarrollo) de los que son responsables. Aunque tienen muchas responsabilidades, como mínimo tienen la responsabilidad de asegurar que los proyectos de desarrollo se preparan y se monitorean de acuerdo con el Manual de Programación del PNUD, el Manual de Finanzas del PNUD y las Reglas y Regulaciones del PNUD. Esta responsabilidad rige independientemente de la agencia ejecutante para el proyecto.

Aunque en muchas oficinas en el país los Oficiales de Programas deben “aprobar” las transacciones de proyecto (las solicitudes de compra), esto no es un requisito obligatorio.

Las responsabilidades de los oficiales de programas incluyen:

- Crear la propuesta en Atlas (nota: la introducción de datos se puede delegar)
- Elaborar/aprobar el plan de trabajo anual del proyecto (entradas, actividades, salidas)
- Asegurar que los proyectos se planifican y aprueban en concordancia con el Manual de Programación
- Monitorear si las actividades y gastos del proyecto coinciden con el plan de trabajo anual del proyecto, incluyendo los avances hacia las salidas y los resultados.

### **Administrador de Posiciones**

El Administrador de posiciones es un miembro relativamente elevado del personal dentro de la Unidad de Recursos Humanos. Aunque este miembro del personal tendrá varias responsabilidades importantes, desde la perspectiva de Atlas, la función más importante es la administración de posiciones, la cual se describe a continuación.



### **a) Administración de Posiciones**

La administración de posiciones se refiere a la creación y mantenimiento de posiciones dentro de Atlas. El miembro del personal que cumpla esta función debe tener el perfil de "Administrador de Posiciones" en Atlas.

Las posiciones de Atlas deben ser creadas para los puestos de serie 100 y todos los puestos ALD. Los flujos de procesos organizacionales (consulte los materiales de entrenamiento On Demand) proporcionan orientación detallada sobre todos los pasos, tanto dentro como fuera de Atlas.

Los Administradores de Posiciones crean posiciones y las asocian mediante el empleo de la página de distribución de posiciones sobre la base de un código contable. (sólo emplean códigos contables que pertenecen a su oficina, aunque hay excepciones en las que las posiciones se asignan a más de un código).

Las responsabilidades de un Administrador de Posiciones incluyen:

- Para los puestos del PNUD (cargados a un código contable PNUD), asegurar que la solicitud fue debidamente aprobada por el Jefe de la Oficina y que no ha sido financiada mediante recursos regulares
- Para puestos que no son del PNUD/UNFPA/UNOPS (cargados a la ONU), asegurar que la solicitud fue debidamente aprobada por la agencia de la ONU
- Revisar el nivel del puesto para asegurar que es consistente con la descripción del mismo (Nota: Cualquier comentario al respecto debe ser efectuado al Gerente de Operaciones o al Jefe de Oficina).
- Recibir confirmación de la Unidad de Finanzas que los fondos para el puesto están disponibles.

(Nota: Esta confirmación es necesaria debido a que Atlas no registra cargos por contratos de personal. Asimismo, en Atlas la ausencia de fondos, o la expiración de fondos frente a una posición no detiene a la nómina).

Los documentos justificantes requeridos antes de la creación de la posición incluyen:

- La aprobación, por parte del Jefe de la Oficina, de la solicitud de la posición (Nota:



Exceptuando los cargos que deben ser aprobados por la Junta Ejecutiva, la autoridad para crear puestos ha sido delegada al Jefe de la Oficina.)

- Tope de empleados (únicamente en la sede)
- Descripción del empleo (con la duración prevista y la fecha de inicio)
- Confirmación de disponibilidad de fondos de la Unidad de Finanzas.

Para obtener una lista completa de la documentación necesaria para la creación de puestos, consulte el Manual de Personal y el Manual de ALD.

Nota: A partir de setiembre de 2004, los usuarios designados de Atlas (Gerentes Superiores en oficinas en el país y usuarios superiores en la sede) reciben notificaciones por correo electrónico cada vez que se introducen datos nuevos o se actualizan los datos sobre las posiciones y las contrataciones y terminaciones. La introducción de datos es revisada por los usuarios superiores y cuando se requieren correcciones, se solicitan acciones del usuario de oficina en el país o se adoptan inmediatamente a nombre suyo. En todos los casos, los usuarios son notificados mediante un correo electrónico de respuesta. Este proceso permite a los usuarios superiores resolver problemas inmediatamente, lo que a su vez reduce el empleo de informes y las pesquisas para identificar errores.

### **Personal de Recursos Humanos**

El personal en la Unidad de Recursos Humanos también es responsable por los procesos de Atlas de (1) contratación y terminación, (2) asignaciones y (3) eventos de vida. Al igual que en la administración de posiciones, la aprobación/autorización generalmente se efectúa fuera de Atlas. Por consiguiente, el personal de recursos humanos debe asegurar que, antes de tomar acciones en Atlas, se han obtenido todas las aprobaciones necesarias. El personal de recursos humanos que ejecuta estas funciones requiere el perfil Atlas de Administrador de Recursos Humanos.

Los flujos de procesos organizacionales (consulte los materiales de entrenamiento On Demand) proporcionan orientación detallada sobre todos los pasos a seguir, tanto dentro como fuera de Atlas.



## A. Contratación y Terminación

En Atlas, el reclutamiento se conoce como “contratación”, se refiere también a personas contratadas de nuevo (incluyendo a los jubilados), conversiones de contrato y transferencias y adscripciones desde y hacia otras agencias de la ONU hacia el PNUD.

El personal de recursos humanos tiene la responsabilidad de confirmar que el proceso de reclutamiento y contratación se hizo de acuerdo con los procedimientos del PNUD.

Cualquier duda debe ser referida al Gerente de Operaciones o al Jefe de la Oficina.

El personal de recursos humanos debe asegurar que, como mínimo, la siguiente documentación justificante está disponible antes de la contratación en Atlas:

- Informe de entrevista firmado por el Jefe de la Oficina
- Anuncio/descripción del empleo (con la duración prevista y la fecha de inicio)
- Oferta de empleo firmada por el Jefe de la Oficina
- Confirmación de que la duración del contrato no excede las restricciones (contrato ALD)
- Confirmaciones APB o APP (serie 100)

Para las terminaciones, la documentación variará dependiendo de si la terminación de servicio se debió a una renuncia, al vencimiento del contrato o a un despido. Nota: El Jefe de la Oficina no tiene la autoridad para despedir a los miembros del personal.

Para obtener una lista completa de la documentación necesaria para la contratación y terminación, consulte el Manual de Personal y el Manual de ALD.

Tal como se indicó anteriormente, a partir de setiembre de 2004, los usuarios designados de Atlas (Gerentes Superiores en oficinas en el país y usuarios superiores en la sede) reciben notificaciones por correo electrónico cada vez que se introducen datos nuevos o se actualizan los ya existentes sobre contrataciones y las terminaciones.



## **B. Asignaciones**

Esto se refiere a los eventos organizacionales que suceden a lo largo de una carrera dentro de las Naciones Unidas. Por su naturaleza misma, las asignaciones siempre son desencadenadas por las decisiones gerenciales (reasignación o promoción), cambios organizacionales (aumentos de sueldo y prestaciones por condiciones de vida peligrosas) o la aplicación de acuerdos estándar (adscripciones, préstamos y transferencias). Algunas de estas asignaciones tienen un impacto financiero significativo, como por ejemplo las reasignaciones y los permisos especiales con sueldo completo. Otras tienen un impacto significativo a largo plazo, como, por ejemplo, los ascensos, la aplicación de medidas disciplinarias y las suspensiones. En todos los casos, las asignaciones derivan de acuerdos anteriores con el empleado que se obtuvieron en el momento de la contratación y se relacionan específicamente con el tipo de contrato y las expectativas de empleo. En vista de ello, las asignaciones son obligaciones implícitas contraídas al momento de la contratación.

El personal de recursos humanos debe asegurarse de que toda la documentación justificante se obtenga antes de la adopción de medidas en Atlas. Algunas autorizaciones son implícitas los aumentos de sueldo en el sitio Web ISCS y la aplicación de beneficios y prestaciones— mientras que otras son explícitas —como la aprobación de decisiones por parte de la gerencia, las juntas y los comités. El personal de recursos humanos necesita recibir y almacenar las autorizaciones electrónicamente o en copias impresas.

## **C. Eventos de Vida**

Esto se refiere a los eventos en la vida personal que suceden a lo largo de una carrera dentro de las Naciones Unidas. Por su naturaleza misma, los eventos de vida son ocasionados por cambios en la situación familiar (nacimiento de un niño/dependiente, registro de un cónyuge), la concesión de prestaciones a empleados (prestación por idiomas y bonos de manejo) o la concesión de derechos (asignación por viaje al país de origen, permisos para trabajar desde casa, viajes para fines educativos, prima de repatriación). Algunos de estos eventos de vida tienen un impacto financiero significativo, como por ejemplo los gastos de mudanza y las primas de repatriación. Otros tienen un impacto significativo a largo plazo, como, por ejemplo, el permiso de paternidad y las horas extraordinarias. Los eventos de vida son obligaciones implícitas



contraídas al momento de la contratación.

El personal de recursos humanos debe asegurarse de que toda la documentación justificante se obtenga antes de la adopción de medidas en Atlas (un acta de nacimiento como evidencia de las prestaciones por dependientes) o documentos que ocasionan la autorización (certificado médico que autoriza un permiso por motivo de enfermedad).

### **Finanzas (incluyendo PSU)**

El personal de finanzas generalmente tiene el perfil Atlas de “usuario de Finanzas/Tesorería” aunque, tal como se indica en la sección sobre “Segregación de Deberes”, las oficinas posiblemente decidan limitar el número de miembros del personal que tienen el derecho de aprobar proveedores en Atlas.

#### **A. Generación de Subvenciones en Atlas**

Antes de generar una subvención en Atlas, el personal de finanzas debe asegurarse de que:

- El proyecto ha completado la revisión PAC completa.
- El documento del proyecto ha sido firmado.
- Las actas de PAC y el documento del proyecto han sido adjuntados a la propuesta en Atlas
- El financiamiento básico está confirmado o se anticipa el financiamiento con cargo a recursos complementarios.

#### **B. Enviar el Presupuesto del Proyecto a Control de Compromisos (KK)**

Antes de hacer el envío a control de compromisos en Atlas, el personal de finanzas debe asegurarse de que:

- Las actividades y entradas han sido registradas correctamente. (El plan de trabajo anual debe imprimirse para revisar las salidas, actividades y entradas del proyecto y se deben hacer las correcciones necesarias).
- La formulación de presupuestos para proyectos es una función de planificación y



debería reflejar el costo anticipado de las entradas para la culminación exitosa del proyecto. Sin embargo, el plan debe contar con financiación que ya estaba disponible o que se prevé estará disponible en el momento en que se contraigan compromisos. Por consiguiente, se exige que antes de enviar un presupuesto de proyecto a control de compromisos, el personal de Finanzas se asegure que el financiamiento está disponible o, en su defecto, que un acuerdo de contribución para el ingreso anticipado ha sido adjuntado al proyecto.

Nota: Atlas permite el envío de actividades financiadas con recursos complementarios a control de compromisos incluso cuando la contribución no ha sido recibida. Sin embargo, no permitirá que las oficinas contraigan compromisos (es decir, aprueben órdenes de compras) a menos que la contribución haya sido recibida.

Nota: En la actualidad, sólo los miembros del personal con el perfil de "Gerente Superior" pueden enviar presupuestos a KK, pero varias oficinas han indicado que esto no sería práctico y además sería innecesario y que el personal de finanzas debería tener la capacidad de enviar presupuestos a KK siempre y cuando lo hagan sobre la base de documentos de proyecto y presupuestos de proyecto debidamente firmados. Si la oficina decide optar por esta vía, también será necesario asegurar que los presupuestos de la Gerencia y los presupuestos de desarrollo sean aprobados fuera de Atlas. Finanzas tiene la responsabilidad de asegurarse que el presupuesto del proyecto Atlas coincide con la versión impresa del presupuesto aprobado.

### **C. Registrar las Cuentas por Cobrar de Fondos Fiduciarios y de Participación de Costos**

El personal de finanzas debe registrar todas las cuentas por cobrar por fondos fiduciarios y participación de costos en Atlas. (En Atlas, éstos se refieren a "elementos pendientes".) La información se debe registrar de forma oportuna sobre la base de acuerdos de participación de costos y de fondos fiduciarios debidamente firmados y, en caso de participación de costos con entes gubernamentales, documentos de proyecto firmados.

Los elementos pendientes deben ser actualizados cada vez que el registro de pagos se enmienda o cuando la oficina obtiene evidencia de un nuevo tramo de financiación.



Nota: Cuando las contribuciones son enviadas directamente a una cuenta bancaria de la sede, la Unidad de Contribuciones (en la sede) no puede registrar la recepción de la contribución hasta que se cree el elemento pendiente. No se pueden gastar fondos hasta que la recepción haya sido registrada.

Nota: En algunas oficinas, el registro de elementos pendientes es responsabilidad de los oficiales de programas/asociados de programas, lo cual es aceptable desde una perspectiva de control interno.

Los fondos fiduciarios abiertos, temáticos y los fondos fiduciarios SIDA son financiados a través de ASL (Límites de Financiamiento Autorizado). Estas asignaciones serán creadas por el Administrador de Fondos.

#### **D. Crear Comprobantes de Pago**

El personal de finanzas recibe facturas o solicitudes de pago. Antes de crear el comprobante, el personal de finanzas debe:

- Revisar la exactitud del monto de pago (por ejemplo, revisar el cálculo del adelanto por viaje)
- Asegurar que la modalidad de pago es correcta (es decir, transferencia electrónica de fondos o cheque)
- Asegurar que el código contable es correcto
- Confirmar que el pago no ha sido realizado anteriormente
- Verificar los detalles bancarios del proveedor (es decir, comparar los detalles bancarios en la factura con el proveedor)
- Asegurar que las notas de crédito recibidas serán descontadas del monto pagado
- Asegurar que los pagos se introducen en el sistema con la fecha correcta de vencimiento del pago, de modo tal que se pueda pautar en concordancia con los términos acordados.

Además, para los comprobantes de pago de órdenes de compra, el personal de finanzas debe:

- Asegurar que los términos y condiciones de pago sean consistentes con la orden de



compra o el documento de contrato

- Verificar que, si la orden de compra requiere una comparación triple, el Gerente de Proyecto (o la persona delegada) ha registrado la recepción satisfactoria de mercancías/servicios en Atlas.
- Verificar que, si la orden de compra exige una comparación doble solamente, la recepción satisfactoria de mercancías/servicios se haya efectuado fuera de Atlas.
- Notificar cualquier excepción al Gerente Aprobador que aprobó la orden de compra.

Además, para los comprobantes de pago sin órdenes de compra, el personal de finanzas debe:

- Verificar que la solicitud de pago sin orden de compra ha sido aprobada por el Gerente de Proyecto (incluyendo, en caso de ser aplicable, verificación de la recepción satisfactoria de las mercancías o servicios)
- Verificar que el pago no exige una orden de compra (es decir, que es inferior a \$2.500)
- Verificar que el pago cumple con los procedimientos del PNUD
- Obtener explicaciones para cualquier excepción del Gerente de Proyecto y comunicarlas al Gerente Aprobador antes de que éste dé su aprobación del pago sin orden de compra.

#### **E. Supervisar la Coincidencia de Atlas (Aplicable Únicamente a los Pagos con Orden de Compra)**

Una vez al día, Atlas ejecuta los procesos automatizados de comparación triple. Si el proceso de comparación es exitoso, el pago se aprueba automáticamente y se registra para actualizar los archivos contables. Las excepciones ocurren cuando se detecta una diferencia entre la factura y el proveedor, número de cuenta, monto o precio unitario de la orden de compra correspondiente.

Si el monto de la factura es mayor que el monto de la orden de compra, pero dentro de las tolerancias, entonces el comprobante se aprueba automáticamente. De lo contrario, el personal de finanzas debe resolver las excepciones con los Gerentes de Proyecto y los



Gerentes Aprobadores. Las correcciones deben ser efectuadas por los Gerentes de Proyecto (la tolerancia es 10% o \$1.000, dependiendo cuál sea menor).

Nota: Algunas oficinas han sugerido que la comparación triple se ejecute dos veces al día.

#### **F. Dirigir Comprobantes sin Orden de Compra a un Gerente para que éste dé su Aprobación**

Después de crear el comprobante para un pago sin orden de compra, el personal de finanzas notifica a un Gerente Aprobador que el comprobante sin orden de compra está listo para ser aprobado. En la mayor parte de las oficinas esto se hace a través de una notificación por correo electrónico. El personal de finanzas también envía cualquier documentación justificante necesaria que el aprobador requiere para aprobar el comprobante sin orden de compra.

Nota: Los procedimientos del PNUD exigen que los miembros del personal no aprueben los pagos efectuados a ellos mismos. Por consiguiente, cuando el receptor sea un Gerente Aprobador, entonces otro Gerente Aprobador debe aprobar el comprobante de pago sin orden de compra.

#### **G. Archivar Documentación Justificante**

Después de crear los comprobantes (con y sin órdenes de compra), el personal de finanzas tiene la responsabilidad de archivar la documentación justificante (facturas, reclamos por gastos de viaje, informes financieros, etc.).

Como sugerencia, la oficina posiblemente desee considerar el mantenimiento de una serie de archivos por número de orden de compra (para pagos con orden de compra) y otra serie por número de comprobante (para pagos sin órdenes de compra). Los archivos de orden de compra deberían incluir la orden de compra firmada y todas las facturas relacionadas con la orden de compra. Alternativamente, los archivos pueden ser organizados en su totalidad según los números de comprobante.

#### **H. Aprobar Proveedores**

Tal como se indicó anteriormente, el derecho de aprobar proveedores en Atlas debe ser restringido, preferiblemente de forma exclusiva al asistente superior de finanzas y al



Gerente de Operaciones.

Antes de la aprobación, el personal de finanzas debe asegurar que el proveedor sea auténtico. Por consiguiente, finanzas debe obtener documentación justificante que indique una relación de negocios auténtica entre el PNUD y el proveedor (la portada de una oferta de nombramiento del PNUD o de un contrato de acuerdos de servicios especiales, una comunicación con el logotipo de la empresa para un acuerdo de servicio o una factura proforma).

Los documentos justificantes clave incluyen originales o copias certificadas que indiquen el nombre completo, la dirección y los detalles bancarios del proveedor y que hayan sido debidamente firmados por un oficial autorizado de la empresa, según sea apropiado. En caso de que semejante firma no esté disponible, antes de la aprobación, el Oficial Aprobador debe obtener por otros medios evidencia que los detalles sean auténticos. Adicionalmente, si el proveedor no es capaz de proporcionar una comunicación con el logotipo de la empresa, se requerirá una certificación de los detalles de cuenta bancaria del banco del proveedor.

## **I. Revisiones Mensuales**

El personal de finanzas debe revisar periódicamente el estatus financiero de la oficina. Esta revisión deberá incluir:

- Costos compartidos vencidos y cualquier escasez potencial de recursos.
- La situación de caja de los proyectos con cargo a recursos adicionales respecto a gastos que aseguran que estas porciones disponen en todo momento de efectivo disponible para continuar con los gastos. Si en cualquier momento se determina que el efectivo no está disponible, o los gastos planificados exceden el efectivo disponible, entonces se deberá hacer una revisión del cronograma de efectivo del acuerdo para participación de costos.
- Las órdenes de compra de Atlas dentro de Atlas para asegurar que fueron completadas/clausuradas.
- la proyección de ingresos y gastos extra-presupuestarios previstos
- Órdenes de compra abiertas para determinar si deberían cerrarse
- La disponibilidad de fondos para cada proyecto para asegurar que hay suficientes



fondos para cubrir la duración de los puestos ALD o serie 100 existentes. (Atlas no hace esto automáticamente).

Cualquier problema que pueda presentarse deberá ser notificado a la Gerencia Superior durante la reunión mensual.

#### **J. Reconciliaciones Bancarias**

Las reconciliaciones bancarias regulares son un control interno indispensable. En la mayor parte de las oficinas, el personal de finanzas es responsable por la reconciliación bancaria. Sin embargo, tal como se indica en la sección “Segregación de Deberes”, la oficina debe asegurarse que, siempre y cuando sea posible, el personal responsable de las reconciliaciones bancarias no tenga responsabilidades de pago, banca o tesorería.

#### **K. Registrar la Recepción de las Contribuciones**

El personal de finanzas registra la recepción de contribuciones y las descuenta de las cuentas por cobrar (elementos pendientes), siempre y cuando los siguientes documentos estén disponibles:

- Notificación de depósito en cuenta bancaria del PNUD (desde el banco)
- Recepción de un cheque

Los cheques deben estar marcados “para ser depositados al PNUD” tan pronto como sean recibidos y deben ser depositados en el banco al día siguiente, a más tardar.

Cuando el depósito no haya sido claramente identificado para un propósito específico, el usuario de Finanzas debe consultar al Gerente de Operaciones para que éste coordine con el Oficial de Programas y así determinar dónde se debe colocar el depósito. En casos semejantes, el Gerente de Operaciones debe firmar el aviso bancario.

#### **L. Registrar Ingresos en Efectivo**

El personal de finanzas registra los ingresos misceláneos en efectivo que podrían ser ocasionados por ventas de equipo usado o por reembolsos del costo de llamadas telefónicas personales.



### **M. Ejecutar el Ciclo de Pagos (Cheques de Sistema/ Transferencias Electrónicas de Fondos)**

Cuando se ejecuta el ciclo de pagos, Atlas genera pagos en lotes para todos los comprobantes por los que se deben pagos (tal como se indica en la fecha de vencimiento, lo cual toma en cuenta los términos de pago acordados por el proveedor).

El personal de finanzas es responsable de asegurar que todos los desembolsos se registran debidamente en Atlas. Esto implica verificar que los detalles de cada desembolso (receptor del pago, información bancaria, monto) coinciden con los detalles de pago en Atlas. (Nota: El Gerente de Operaciones es responsable de la aprobación de la lista de desembolsos pendientes).

### **N. Producir Cheque Manual**

Los cheques manuales son cheques producidos fuera de Atlas y registrados en Atlas a posteriori. Representan un significativo riesgo para el control y sólo se deberían usar en circunstancias muy excepcionales con la aprobación del Jefe de la Oficina.

El uso de cheques manuales significa que todas las funciones de control de Atlas (como la revisión del presupuesto) han sido obviadas. En caso de no hacerse adecuadamente, también surge un riesgo que los controles manuales también sean obviados.

#### **Gerente de Operaciones**

El presente marco presupone que el personal en las unidades de adquisiciones, viajes, recursos humanos y finanzas están subordinados al Gerente de Operaciones.

El Gerente de Operaciones debe asegurar que los miembros del personal (con la función de finanzas o comprador) cuentan con suficiente capacidad para cumplir con sus responsabilidades.

Los Gerentes de Operaciones deben:

- Firmar el registro de cuenta en Atlas a finales del mes (consultar el memorando de la OFA fechado el 22 de julio de 2004).
- Revisar el informe de excepción de Atlas que compara la orden de compra, la factura y el desembolso en busca de inconsistencias como, por ejemplo, diferencias



entre el nombre del proveedor en el comprobante AP y el nombre del receptor del pago en los detalles de desembolso.

#### **A. Aprobar los Desembolsos Pendientes en su Calidad de “Tercera Autoridad”**

Para asegurar que las modificaciones no autorizadas a los desembolsos pendientes sean detectadas, el Gerente de Operaciones, como tercera autoridad, debe revisar y aprobar los desembolsos pendientes. Esto se hace mediante la comparación de los desembolsos Atlas con los desembolsos pendientes reales (cheques). Dependiendo de la evaluación del Gerente de Operaciones sobre el riesgo de desembolsos no autorizados, esta revisión incluirá comparaciones puntuales con respecto a la documentación justificante.

En las oficinas grandes, el Gerente podrá delegar esta autoridad a otro miembro del personal, siempre y cuando esto se haga por escrito y con el permiso del Jefe de la Oficina.

### **TRANSACCIONES EFECTUADAS SEGÚN LA SOLICITUD DE OTRA OFICINA U ORGANIZACIÓN DE LA ONU**

#### **Desembolsos**

El concepto de autoridades no es aplicable a la oficina que efectúa el desembolso cuando la oficina hace un desembolso debido a la solicitud de otra oficina/organización (conocida como la oficina solicitante).

#### **A. Oficinas Atlas (oficinas de UNFPA, UNOPS, PNUD)**

La oficina solicitante plantea la solicitud proveedor, orden de compra y pago dentro de su propia unidad de negocio. La oficina solicitante selecciona la cuenta bancaria de la oficina que realiza el desembolso y ésta, a su vez, efectúa el pago siempre y cuando tenga suficientes fondos en su cuenta bancaria.

#### **B. Oficinas no Afiliadas a Atlas (UNESCO, FAO, etc.)**

La oficina no afiliada a Atlas envía a la oficina que realiza el desembolso una solicitud autorizada que describe el receptor del pago, los detalles bancarios, el monto, la divisa y la fecha de vencimiento del pago. La oficina que realiza el desembolso hace el pago



siempre y cuando tenga suficientes fondos en su cuenta bancaria y sólo si la solicitud ha sido debidamente autorizada. (Nota: El departamento de contraloría mantiene la lista en su sitio Web de individuos autorizados para solicitar pagos.

La oficina que realiza el desembolso crea y aprueba el comprobante de pago sin orden de compra debido a que la oficina solicitante no dispone de acceso a Atlas. La única responsabilidad del Gerente Aprobador es asegurar que la solicitud ha sido autorizada.

La oficina que realiza el desembolso crea y aprueba el proveedor. La única responsabilidad del miembro del personal que aprueba el proveedor es asegurar que la solicitud fue debidamente autorizada.

### **Aprobación de Solicitudes “a Nombre de” UNFPA o UNOPS**

Cuando UNFPA/UNOPS no tiene un representante en un país, entonces el representante residente del PNUD (que actúa como representante de UNFPA o UNOPS) debe aprobar la solicitud en Atlas.

En caso de una solicitud de UNFPA, debe asegurarse de que se cumple con las reglas de UNFPA. En caso de UNOPS, puede seguir las reglas del PNUD. (Nota: Los representantes residentes del PNUD que funjan como representantes de UNFPA deben cumplir

con las reglas, regulaciones y procedimientos del UNFPA, de acuerdo con lo estipulado en el memorando fechado el 12 de junio de 2004 que fue firmado por el Director del UNFPA, el Director de DMS y el PNUD, BOM/Oficina de Cuentas y Administración).

### **Firma de Contratos “a Nombre de” Otra Organización de la ONU**

Al igual que en el caso anterior, cuando el representante residente del PNUD actúa como representante de otra organización de la ONU, entonces puede firmar contratos a nombre de estas otras organizaciones.

Cuando el representante residente firma un contrato a nombre de otra organización, el contrato/acuerdo no debería hacer referencia al PNUD. Asimismo, el contrato no debería contener el logotipo del PNUD por cuanto esto crea la impresión de que se trata de un contrato del mismo.



Nota: Estos contratos no deberían ser registrados en Atlas (al menos no dentro de la unidad de negocio del PNUD) debido a que pertenecen a otras organizaciones de la ONU y deberían ser registrados dentro del sistema de contabilidad propio de las otras organizaciones.

### **Adquisiciones/Reclutamiento/Servicios de Viaje “a Nombre de” otra Organización de la ONU**

El concepto de autoridades es aplicable, hasta cierto grado, a aquellos casos en los que la oficina firma un contrato del PNUD por solicitud de otra oficina/organización (conocida como la oficina solicitante). Esta sección también es aplicable a las solicitudes para hacer planes de viaje (boleto y dietas).

#### **A. Oficinas Atlas (oficinas de UNFPA, UNOPS, PNUD)**

La oficina solicitante crea y aprueba la solicitud de adquisición. Actúa como “primera autoridad”.

La oficina que celebra el contrato emprende el proceso de adquisición, en concordancia con las reglas del PNUD, y un Gerente Aprobador aprueba la orden de compra en Atlas. (Nota: El Gerente Aprobador también firma la copia impresa de la orden de compra del PNUD).

#### **B. Oficinas no Afiliadas a Atlas (UNESCO, FAO, etc.)**

La oficina solicitante envía una solicitud autorizada (fax, correo, correo electrónico) a la oficina que celebra el contrato.

La oficina que celebra el contrato crea/aprueba la solicitud de adquisición (a nombre de la oficina solicitante). Asimismo emprende el proceso de adquisición, en concordancia con las reglas del PNUD, y un Gerente Aprobador aprueba la orden de compra en

Atlas. (Nota: El Gerente Aprobador también firma la copia impresa de la orden de compra del PNUD.)



## **TRANSACCIONES EFECTUADAS DEBIDO A LA SOLICITUD DE UNA AGENCIA EJECUTANTE (GUBERNAMENTAL U ONG)**

### **Pagos Directos Debido a una Solicitud de la Agencia Ejecutante**

Esta sección es aplicable únicamente a la modalidad de pago directo (donde la agencia ejecutante es responsable por el gasto del proyecto),<sup>1</sup> no es aplicable cuando la oficina del PNUD presta servicios de apoyo a la agencia ejecutante.

Bajo esta modalidad, la oficina proporciona servicios de contabilidad y servicios bancarios a la agencia ejecutante.

La modalidad de pago directo es posible solamente cuando la oficina ha llevado a cabo una evaluación de los controles internos de la agencia ejecutante y ha determinado que los mismos son adecuados. Esto es también aplicable a la modalidad avanzada. La oficina tiene la responsabilidad de monitorear las actividades del proyecto para asegurar que cualquier desviación del plan de trabajo y del presupuesto del proyecto es detectada oportunamente. La oficina también tiene la responsabilidad de organizar auditorías anuales de la agencia ejecutante para asegurar que los controles internos son adecuados y que los recursos del PNUD se emplean para los propósitos para los que están destinados. (Consultar el sitio Web de OAPR [Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento] NEX).

La agencia ejecutante tiene la responsabilidad de mantener toda la documentación justificante para gastos. Para asegurar que los registros están completos, la oficina debe confirmar a la agencia ejecutante cuando los pagos directos se hacen a nombre suyo.

El Director Nacional del Proyecto envía la solicitud de pago directo a la oficina, está efectúa el pago, siempre y cuando la solicitud haya sido debidamente aprobada. La oficina que realiza el desembolso crea y aprueba el comprobante de pago (debido a

---

<sup>1</sup> Los pagos directos no deben confundirse con los “servicios de apoyo de la oficina en el país” debido a que hay una diferencia importante desde el punto de vista de la responsabilidad. Aunque en ambos casos los pagos se hacen desde la cuenta bancaria de la oficina del país del PNUD, en el caso de “pagos directos”, el Gobierno asume la responsabilidad del proceso de contratación, mientras que en el caso de los “servicios de apoyo de la oficina en el país”, es la oficina en el país la que asume esta responsabilidad. En otras palabras, bajo los “pagos directos”, el gobierno lleva a cabo el reclutamiento o la adquisición de acuerdo con sus propias reglas y regulaciones. En el caso de los “servicios de apoyo de la oficina en el país”, la oficina en el país del PNUD asume la responsabilidad por el proceso de contratación en concordancia con las reglas y regulaciones del PNUD. Consulte la sección 6.3.1 para obtener una descripción de los servicios de apoyo de la oficina en el país y la 6.5.4 para una descripción de los pagos directos.



que la oficina solicitante no dispone de acceso a Atlas). La única responsabilidad del aprobador es asegurar que la solicitud ha sido autorizada.

Opcionalmente, la oficina podría exigir que la agencia ejecutante entregue documentación justificante para el pago con el fin de que la oficina monitoree actividades de proyecto sobre una base transaccional. Sin embargo, esto no es obligatorio. En cualquier caso, la agencia ejecutante sólo debería enviar copias para que los documentos originales estén disponibles en la oficina de la agencia ejecutante para la auditoría.

Si no existe ya, la oficina que realiza el desembolso, crea y aprueba el proveedor.

En aquellos casos en los que las oficinas registran en Atlas las órdenes de compra firmadas por el gobierno, la agencia que hace la implementación (dentro del código contable) será el gobierno.

### **Adelantos a Agencias Ejecutantes**

Tal como se afirma en el Manual de Programación, la oficina debe monitorear estrechamente los adelantos a agencias ejecutantes, lo que incluye asegurar que no se emiten adelantos nuevos antes de que los adelantos anteriores hayan sido aprobados.

La orientación detallada sobre cómo monitorear y aprobar los adelantos se encuentra en los siguientes memorandos emitidos por el Contralor: Informes Financieros NEX y Balances de apertura de OFA en Atlas, fechado el 3 de septiembre de 2004, y Adelantos NEX imputados a cuenta nueva, fechado el 6 de octubre de 2004).

### **Adquisiciones/Reclutamiento/Servicios Viaje Debido a Solicitud de Agencia Ejecutante**

Esta sección es aplicable únicamente cuando la oficina presta servicios de apoyo a la agencia ejecutante (cuando el PNUD es responsable por el gasto de proyecto).

La oficina ejecutante envía una solicitud autorizada (fax, correo, correo electrónico\*) a la oficina que celebra el contrato. La oficina que celebra el contrato crea/aprueba la solicitud de adquisición (a nombre de la oficina solicitante). La oficina que celebra el contrato emprende el proceso de adquisición, en concordancia con las reglas del PNUD, aprueba y firma la orden de compra.



Nota: Incluso cuando los proyectos son financiados por una institución financiera internacional, como, por ejemplo, el Banco Mundial, de todos modos debemos cumplir con nuestras propias reglas y procedimientos. Por consiguiente, no debemos acudir al Banco Mundial para obtener una declaración de “cero objeciones” hasta que se haya cumplido con nuestros requisitos.

\* Las autorizaciones por correo electrónico deben ser una copia escaneada adjunta al correo electrónico firmado por una parte autorizada.



## ANEXO A - PANORAMA GENERAL DE PROCESOS PRINCIPALES

### Adquisición (incluye Viajes, Adquisición de Mercancías/Servicios, Contratos de Servicio, Acuerdos de Servicios Especiales)



Para una transacción de orden de compra, los pasos incluyen:

- El Gerente de Proyecto (primera autoridad) inicia/aprueba la solicitud
- El comprador lleva a cabo el proceso de compra y crea la orden de compra
- El Gerente Aprobador (segunda autoridad) aprueba la orden de compra
- El Gerente de Proyecto verifica la recepción satisfactoria de mercancías/servicios El personal de finanzas crea el comprobante de pago
- El Gerente de Operaciones (tercera autoridad) aprueba el desembolso pendiente



Para una transacción sin orden de compra, los pasos incluyen:

- El Gerente de Proyecto (primera autoridad) inicia/aprueba la solicitud de pago sin orden de compra
- El personal de finanzas crea el comprobante de pago sin orden de compra
- El Gerente Aprobador (segunda autoridad) aprueba el comprobante sin orden de compra
- El Gerente de Operaciones (tercera autoridad) aprueba el desembolso pendiente

Para un proveedor nuevo, los pasos incluyen:

- El comprador (u otro usuario de Atlas) crea el proveedor el personal de finanzas (preferiblemente el asistente de finanzas superior) aprueba el proveedor Recursos humanos/nómina

La Gerencia de Recursos Humanos cumple las siguientes funciones:

### **Administración Plena de Posiciones**

(Función asignada de usuario: Administrador de Posiciones – Gerente de Presupuesto)

Creación/enmienda de datos de posición para todos los empleados (series 100/300) en la base de datos (empleados activos y no activos, es decir, empleados, SLWOP y jubilados). Las posiciones pueden ser tanto financiadas como no financiadas.

### **Distribución de Posiciones**

(Función asignada de usuario: Administrador de Posiciones – Gerente de Presupuesto)

Asociación efectiva fechada de códigos contables para todas las posiciones financiadas con la capacidad de dividir costos entre múltiples secuencias del código con distribución porcentual. Las secuencias de dicho código establecidas en el módulo Proyecto/Concesiones y entregadas al módulo HRMS (Sistema de Administración de Recursos Humanos) en tiempo real.



### **Informes de Validación de Posiciones**

(Función asignada de usuario: Administrador de Posiciones y Administrador GP)

Revisión obligatoria para una exitosa interfaz GP-GL. Cuatro informes de posición que identifiquen las posiciones sin códigos contables, posiciones con códigos contables incompletos, códigos contables sin presupuesto y códigos contables con presupuesto insuficiente.

### **Contratación**

(Función asignada de usuario: Administrador de recursos Humanos – Asociado de Recursos Humanos)

Datos personales incluyendo información biográfica, ciudadanía, dirección, teléfono y correo electrónico, contacto de emergencia, información sobre dependientes/beneficiarios, información sobre miembros del hogar, información de cuenta bancaria, datos de empleo, datos de aprobación médica, información sobre fondo de pensión y administración de contratos.

Datos de empleo incluyendo acciones de personal con fecha de entrada en vigencia (reasignación, incremento de escalón, ascenso), responsabilidad de la posición, tiempo completo/medio tiempo, grupo de pago (Georgia mensual o Georgia internacional), cronograma de días feriados, plan de salario saliente, grado y escalón, tasas de compensación anual y mensual.

### **Beneficios (Fondo de Pensiones, Seguro Médico y Seguro de Vida)**

(Función asignada de usuario: Administrador de Recursos Humanos – Asociado de Recursos Humanos)

Inscripción fechada efectiva en fondo de pensiones, fechas de comienzo y final de deducción, identificación de beneficiarios y porcentaje de beneficio. Fecha efectiva de plan de seguro médico, tipo de plan, fechas de comienzo y final de cobertura, inscripción de dependientes elegibles, relación con empleado. Inscripción fechada efectiva en seguro de vida, tipo de plan, fechas de comienzo y final de cobertura, identificación de beneficiarios y porcentaje de beneficio. Facturación de beneficios para seguimiento de dicha facturación y de pago de contribución, tanto de empleado como



de patrón, para empleados en SLWOP y seguro médico posterior al servicio --ASHI-- (beneficiarios de ASHI).

### **Prestaciones (Dependencia, Cónyuge e Idioma)**

(Función asignada de usuario: Administrador de Recursos Humanos – Asociado de Recursos Humanos)

Prestaciones fechadas efectivas, datos personales de dependientes y cónyuges. Identificación de competencias lingüísticas y cálculo de elegibilidad.

### **Ingresos y Deducciones Únicas y Recurrentes**

(Función asignada de usuario: Administrador GP – Gerente de Finanzas de Nómina)

Introducción manual de EDER como, por ejemplo, aumentos discrecionales y por mérito, deudas a asociaciones locales de personal, horas extraordinarias, deducción telefónica, deducción UNFCU, prestación por funeral, ajuste de puesto, bono por manejo seguro, prestación educativa especial e indemnización por terminación y recuperaciones de adelantos de salario. Entradas únicas calculadas en el mes de nómina y configuración recurrente para pagar/deducir para varios meses usando fechas de inicio y final.

### **Procesamiento de Ausencias**

(Función asignada de usuario: Procesador de Ausencias – Monitor de Permisos)

Pagos adquiridos por ausencia, introducidos y concedidos, como, por ejemplo, permiso anual, permiso certificado por enfermedad, permiso no certificado por enfermedad, permiso por paternidad, tiempo libre compensatorio, permiso para viaje. Acumuladores de ausencia ajustados según los días de permiso.

### **Nómina Global (Nómina y Banca)**

(Función asignada de usuario: Administrador de GP – Gerente de Finanzas de Nómina)

Revisiones y ajustes repetidos de nómina y de registros de ausencia para lograr exactitud en el cálculo y pago final de nóminas. Resolución, cuando se requiera, sobre retroactividad y segmentación. Resolución de problemas de resultados incorrectos o



incompletos. Revisión de recálculos de nómina de distribución de configuración de pago neto y aprobación de nómina mensual final o semi-mensual. Desembolso de nómina a través de cheques, efectivo o transferencia bancaria.

### **Proyecto**

La formulación de proyectos y presupuestos pasa por los siguientes pasos clave desde la perspectiva del control interno:

- Crear propuestas en Atlas
- Generar recompensa en Atlas (se efectúa después de que el proyecto ha completado la revisión PAC y el documento de proyecto haya sido firmado)
- Enviar el proyecto a control de compromisos (KK). Se efectúa después que las actividades y entradas han sido introducidas.

La lista completa de pasos es muy larga e incluye pasos que son internos y externos a Atlas. (Consultar los materiales de entrenamiento OnDemand para obtener más información.)

### **Tesorería**

Cuentas por cobrar y registro de ingresos



## **ANEXO B - DOCUMENTACIÓN ELECTRÓNICA Y FIRMA ELECTRÓNICA**

El Marco de Control Interno del PNUD apoya un ambiente de trabajo tanto a base de papel como sin papel.

La Política de la Gerencia sobre los documentos electrónicos, aprobada en mayo de 2003, hace que sea posible que las oficinas evolucionen paulatinamente hacia un ambiente sin papel, en reconocimiento de los siguientes puntos específicos:

- Las versiones electrónicas de los documentos se convierten en versiones operacionales para el PNUD, siempre y cuando los criterios para evaluar la autenticidad e integridad de los documentos electrónicos se cumplan para evitar cualquier alteración del contenido informativo.
- Cuando los requisitos internos requieran la firma de una persona sobre un documento, éstos se pueden satisfacer a través de documentos electrónicos mediante el uso de una firma electrónica que cumpla ciertos criterios de confiabilidad técnica. En tal calidad, la firma electrónica será funcionalmente equivalente a una firma escrita.

Nota: Se debe enfatizar que la introducción de la documentación electrónica no implica que a las oficinas ya no se les exige que lleven documentos justificantes, sino más bien que las oficinas podrían optar ahora por mantener estos documentos en formato electrónico, siempre y cuando se haya cumplido con todos los criterios para crear y almacenar documentos electrónicos. Consulte también la siguiente sección sobre documentación justificante.

### **Administración de Registros**

Los registros son cualquier información, independientemente de su forma o características físicas, que tenga su origen o haya sido recibida por el PNUD dentro del contexto de sus actividades oficiales. Bajo cada proceso organizacional, Atlas genera su propia serie de registros, que van desde los datos de proyectos hasta los pagos. Para cada proceso organizacional, debe ser posible captar los registros que proporcionen evidencia de las actividades organizacionales que surgen de dicho proceso. Sin embargo, se debe hacer una distinción entre los registros de transacción incluidos en Atlas que se convierten, como tales, en registros dependientes del sistema y los registros que pueden existir independientemente pero que están relacionados con una



transacción organizacional en el sistema.

Esta distinción implica que el registro se maneja como un todo coherente más que como unidades físicas individuales. Ésta es una diferencia esencial entre la administración de documentos y la administración de registros: la capacidad para captar, mantener y hacer accesible el registro integrado en lugar de una colección de partes de documentos no relacionados. La administración apropiada de registros, ya sean en papel o en formato electrónico, es vital para la determinación de responsabilidades por parte del PNUD.

Consulte los Procedimientos del PNUD sobre administración y preservación de registros para mayor información sobre la creación, administración, mantenimiento, desecho y preservación de registros electrónicos y en papel dentro del PNUD.

### **Documentación Justificante**

Como principio clave, la documentación justificante debe limitarse a información de importancia como respaldo a transacciones procesadas en Atlas, permitiendo que el Gerente designado tome decisiones con respecto a la aprobación de una determinada transacción. Idealmente, Atlas deberá recoger o hacer referencia a documentos seleccionados que tienen relación con puntos específicos de control. Por el momento, aún no es posible adjuntar/transferir al sistema documentación justificante en los módulos de Orden de Compra y AP de Atlas. Por lo tanto, se deberían hacer esfuerzos tendientes a evitar cualquier tipo de fragmentación entre una transacción electrónica y registros generados no ERP en formato electrónico o en papel. Teniendo esto presente, la documentación justificante descrita en el anexo se considera esencial bajo el Marco de Control Interno. Es preciso distinguir entre documentos/registros solicitados para respaldar un punto de control específico en Atlas y la lista de registros que se debe mantener con fines de auditoría, lo anterior como parte de la política de retención de registros del PNUD<sup>2</sup>. Esto último se aborda en los Procedimientos del PNUD para la Administración y Preservación de Registros mencionados anteriormente.

Consulte los informes respectivos en “Documentación electrónica y Atlas” para obtener mayor información sobre documentación justificante y Directrices de digitalización para

---

<sup>2</sup> Ej: La decisión del Comité CAP es un requisito para el proceso de aprobación de órdenes de compra, aunque no es necesario presentar todas las propuestas de los proveedores al momento de la aprobación, las que -sin embargo- deberán mantenerse a modo de registro.



recomendaciones sobre escaneo de documentos.

### **Firma Electrónica**

Para implementar su política de administración de documentos electrónicos, el PNUD está recomendando la adopción de herramientas y opciones específicas sobre firmas electrónicas, los cuales podrían aplicarse a procesos de trabajo fuera de Atlas. Semejantes medidas complementan los mecanismos de aprobación electrónica disponibles en el sistema y también facilitan la implementación de las recomendaciones ICF. Particularmente, la introducción de una firma electrónica cumplirá con los siguientes objetivos:

- Elevar el grado de confianza en el uso de documentos electrónicos en lugar del papel.
- Validar la autenticidad e integridad de los documentos escaneados en PDF a través del uso de firmas digitales.
- Reducir/eliminar la necesidad de imprimir documentos que solían ser firmados manualmente.
- Reducir significativamente los riesgos de falseamiento o forjamiento relacionados con la práctica de firmas escritas a mano.
- Permitir a los receptores de mensajes electrónicos determinar su origen a través del uso de correo electrónico seguro firmado digitalmente, lo que minimizaría los riesgos de usurpación de identidad.

Las modalidades y procedimientos respecto a la implementación de estas herramientas estarán disponibles a través de OIST. Mientras tanto, por favor consulte el trabajo sobre firmas electrónicas para obtener mayor información.



## **ANEXO C - DEFINICIÓN DEL MARCO DE CONTROL INTERNO**

Un Marco de Control Interno generalmente se define como todas las políticas, procedimientos, actividades de monitoreo y comunicación, estándares de comportamiento y otras actividades que combinados, entre otras cosas:

- Previenen el uso inapropiado de activos y las pérdidas ocasionadas por fraude y errores;
- Ayudan a asegurar la calidad de los informes internos y externos a través del mantenimiento de registros y flujos de información adecuados; y
- Facilitan el cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas internas aplicables.

Para obtener mayor información sobre el Marco de Control Interno, consulte la siguiente dirección de Internet: [http://www.coso.org/publications/executive\\_summary\\_integrated\\_framework.htm](http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm).

Este URL le dirigirá al sitio Web de COSO y le proporcionará el resumen ejecutivo sobre el informe del Marco de Control Interno.

### **Objetivos del Marco de Control Interno del PNUD (Regulación Financiera 3.01)**

El Administrador debe mantener un mecanismo de control interno financiero que permita el examen y la revisión efectivos corrientes de las actividades financieras, gerenciales y operativas con el fin de asegurar:

- (a) La regularidad de la recepción, custodia y disposición de todos los recursos financieros administrados por el PNUD;
- (b) La conformidad de los compromisos y gastos con las asignaciones, consignaciones u otras provisiones financieras decididas por la Junta Ejecutiva, con asignaciones decididas por el Administrador o con acuerdos con otras organizaciones de las Naciones Unidas y otras entidades;
- (c) La administración efectiva y eficiente del PNUD y el uso efectivo, eficiente y económico de todos los recursos administrados por el PNUD.



## **ANEXO D - ACCIONES FINANCIERAS QUE SE DEBEN TOMAR FUERA DE ATLAS**

- Revisión y aprobación de desembolsos pendientes - Página 10
- Aprobación de la solicitud - Página 16
- Revisión de documentos justificantes antes de la aprobación de la orden de compra - Página 20
- Aprobación de recepciones de mercancías y servicios - Página 17
- Personal financiero para revisar la exactitud del comprobante de pago - Página 25
- Archivo de documentación justificante - Página 26
- Producción de cheques manuales - Página 28
- Firma del registro de cuenta en Atlas por el Gerente de Operaciones - Página 28
- Revisión del informe de excepción Atlas por el Gerente de Operaciones - Página 28
- Cumplimiento con las directrices de adquisición, recursos humanos, NEX y todas las demás directrices aplicables



**REPRESENTACIÓN DE LA TERMINOLOGÍA UTILIZADA EN LAS REGULACIONES Y NORMAS FINANCIERAS ATINENTES AL MARCO DE CONTROL INTERNO (ICF) CON RESPECTO A ROLES DE COMPROMISO Y DE VERIFICACIÓN**

Funcionario para Roles de Compromiso

- Actividades financiadas durante el mandato → Gerente de Proyectos<sup>3</sup>
- Disponibilidad de presupuesto y de fondos → Ver nota al pie de página<sup>4</sup>
- Cumplimiento de directrices sobre compras, recursos humanos o cualquier otra norma aplicable → Gerente de Adquisiciones/Aprobaciones quien autoriza la orden de compra
- El compromiso otorga más valor al dinero → Comprador
- Sin otra información disponible que obstruiría la orden de compra → Gerente de Proyectos y Gerente de Aprobaciones

Funcionario para Roles de Verificación

- Pago no efectuado con anterioridad → Gerente de Proyectos/Revisión de ATLAS
- Documentos justificantes que indican los productos y servicios en conformidad con los términos del contrato → Gerente de Proyectos
- Pago efectuado según lo pactado → Gerente de Proyecto y Gerente de Aprobaciones
- Sin otra información disponible que obstruiría el pago → Gerente de Proyecto y Gerente de Aprobaciones



---

<sup>3</sup> Misma persona que se menciona a continuación.

<sup>4</sup> La disponibilidad de presupuesto y fondos ahora se desarrolla por medio de ATLAS en la medida que el Gerente de Proyectos se encarga de mantener una base de datos exacta.