

PRODUCTO No. 3
Licda. Dinora Elena Maldonado Barrera

PRODUCTO No. 3

**“PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE
PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LAS ARTES DEL
VICEMINISTERIO DE CULTURA”**

INTRODUCCION

La Dirección Administrativa Financiera de la Dirección General de las Artes, está conformada por el conjunto de principios, normas y procedimientos bajo los cuales el sector gobierno realiza la programación, organización, ejecución y control de la captación y uso eficiente y eficaz de los recursos financieros.

Los manuales existentes dentro de la Institución constituyen una herramienta para la aplicación de políticas y procedimientos que contribuyan a la actualización de la gestión financiera y la transparencia del gasto a través del uso eficiente de los recursos.

A través de la aprobación del Presupuesto cada año, se pone a disposición de los diferentes Ministerios, Secretaría y otros entres de Gobierno, una metodología presupuestaria congruente, con el fin de fortalecer los diferentes procesos relacionados con la formulación, ejecución y liquidación del presupuesto, incluidos los módulos de tesorería, presupuesto, contabilidad, compras y almacén. Así como también se cuenta con la actualización de los procesos relacionados con presupuesto, tesorería, contabilidad y compras.

Las Áreas administrativas que conforman la Dirección General de las Artes, cumplen con lo establecido en la Administración Pública, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, cada una de ellas cumple con las funciones básicas legalmente establecidas, las normas de control interno y cada uno de los conceptos elementales relacionados aplicados en el Sistema Integrado de Administración Financiera vigente, entre ellos la gestión de ingresos, gestión de egresos, contratos, fondos en avance, convenios, préstamos, donaciones, procesos contables y otros complementarios. Se define cada una de las gestiones con los responsables de

realizarlas, las normas de control interno y la descripción de sus procesos. Se incluyen también normas complementarias para la administración financiera, entre ellas la emisión de Constancias de Disponibilidad Presupuestaria y Financiera, la definición del Comité de Programación de la Ejecución Presupuestaria y Financiera (COPEP) y la forma en que debe programarse.

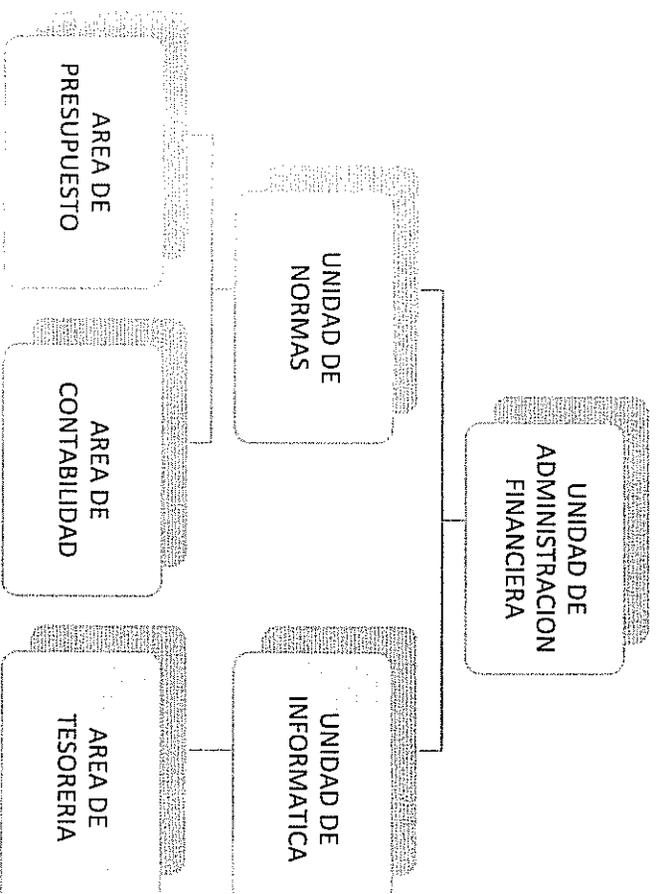
El Departamento Administrativo y Financiero de la Dirección General de las Artes del Ministerio de Cultura y Deporte, tiene una función central, son parte del corazón de la Dirección, por lo que siempre debe ser eficiente, no solo para simplificar las operaciones, sino también para otros objetivos, como cumplir con la parte legal y para la rendición de Cuentas, a los Entes Fiscalizador. Equivocarse y tener retrasos en su trabajo no es una opción para este departamento.

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS

Dentro de las acciones encaminadas al fortalecimiento de la administración financiera del sector público, la revisión, actualización y adecuación de los instrumentos normativos de carácter presupuestario en los cuales se fundamenta el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), es imprescindible. Dentro de dichos instrumentos, el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, reviste gran importancia debido a que el mismo sustenta parte de las operaciones que se registran en las diferentes etapas del Proceso Presupuestario, así como por las interrelaciones que se establecen con los demás clasificadores.

La presente propuesta contiene la estructura organizacional de la Unidad de Administración Financiera ideal, sus funciones básicas generales, así como la organización y funciones básicas de las áreas y unidades administrativas que la conforman. La estructura organizacional y funciones propuestas, se deben constituir en el soporte organizativo de las diferentes operaciones que se realicen en la gestión financiera de una institución, en el marco conceptual del Sistema Integrado de Administración Financiera. Es por ello que la presente propuesta debe servir de orientación en la elaboración de sus correspondientes manuales de organización, misión y funciones, puestos de trabajo, descripciones y perfiles de puestos, como parte del proceso de reingeniería administrativa necesario para hacer más eficiente el funcionamiento de la administración financiera de una Institución. Asimismo, las funciones señaladas; son orientadoras de las tareas que debe cumplir cada funcionario para el logro de los objetivos señalados en los diferentes planes y programas de trabajo, dejando a criterio de cada institución la desagregación de funciones en unidades de menor jerarquía y la especificación de tareas de cada funcionario, en el marco de las funciones básicas aquí señaladas y de acuerdo a las normas de organización y de personal establecidas por las

unidades competentes. 2 La Unidad de Administración Financiera comprende tres Áreas: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, pilares fundamentales de la reforma de la administración financiera de la institución.



FUNCIONES BÁSICAS:

1. Funciones Generales de la Unidad de Administración Financiera:
 - a) Elaborar las propuestas de la política financiera y someterlas a consideración de las autoridades superiores de la Institución.
 - b) Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas y normas dictadas por el Ministerio de Finanzas Públicas, a través de sus órganos rectores.

- c) Emitir las normas complementarias que considere necesarias para la administración eficaz y eficiente del Sistema Integrado de Administración Financiera.
- d) Coordinar y dirigir la formulación del presupuesto de la Institución, así como la programación financiera para su ejecución, de acuerdo a las normas establecidas en la Ley Orgánica del Presupuesto, su Reglamento y las disposiciones complementarias que se emitan.
- e) Dirigir, coordinar y controlar las labores de registro de la ejecución del presupuesto en las etapas del compromiso, devengado y pagado en la ejecución de los gastos y del devengado y percibido en la ejecución de los ingresos, de acuerdo a lo establecido en las normas y procedimientos vigentes.
- f) Analizar y enviar para su consideración a las autoridades superiores, los estados financieros que permitan efectuar el seguimiento y evaluación de la política financiera y conocer la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial y los resultados económicos y financieros de la Institución.
- g) Proponer las modificaciones presupuestarias, que conforme a la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, le corresponde aprobar a la Institución y gestionar ante el Ministerio de Finanzas Públicas las que le compete aprobar al Organismo Ejecutivo.

h) Establecer normas para el manejo y control de los Fondos Rotativos, tomando en cuenta el Manual aprobado por el Ministerio de Finanzas Públicas mediante Acuerdo Ministerial 6-98.

i) Darle seguimiento y control al cumplimiento de la ejecución física y financiera del presupuesto.

j) Presentar a las Autoridades de la Institución los informes de la gestión física y financiera del presupuesto que coadyuven a la toma de decisiones y de su envío al Organismo Ejecutivo.

k) Supervisar, controlar y apoyar la gestión administrativa financiera de las unidades ejecutoras de la Institución.

l) Someter a consideración y aprobación de las Autoridades de la Institución, la programación de cuotas de compromiso, devengado y pago.

Unidad de Normas:

a) Realizar estudios y proponer normas tendientes a mejorar la técnica del presupuesto por programas aplicado en la institución y de acuerdo a las normas establecidas por la Dirección Técnica del Presupuesto.

b) Diseñar y mantener actualizados los reglamentos, instructivos y procedimientos internos, relativos a las fases de formulación, programación de la ejecución y evaluación del presupuesto de la Institución.

c) Adecuar y mantener actualizados los manuales y la metodología contables, así como la periodicidad y estructura de los estados financieros a producir por la Institución, según su naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información, de acuerdo a las normas de contabilidad integrada gubernamental dictadas por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.

d) Diseñar y mantener actualizadas las normas, procedimientos e instructivos que regulan el funcionamiento del Área de Tesorería, de acuerdo a las normas establecidas por la Tesorería Nacional del Ministerio de Finanzas Públicas.

e) Realizar estudios y proponer normas tendientes a optimizar la liquidez, mediante el Sistema de Cuenta Única.

f) Diseñar y mantener actualizados los reglamentos, instructivos y procedimientos en las fases de programación y control de los flujos financieros de la Institución.

g) Evaluar el grado de aplicación de las normas, sistemas y procedimientos para la formulación del presupuesto, la programación de la ejecución, el procesamiento contable, ejecución de los pagos y las coherencias de las salidas del Sistema Integrado de Administración Financiera.

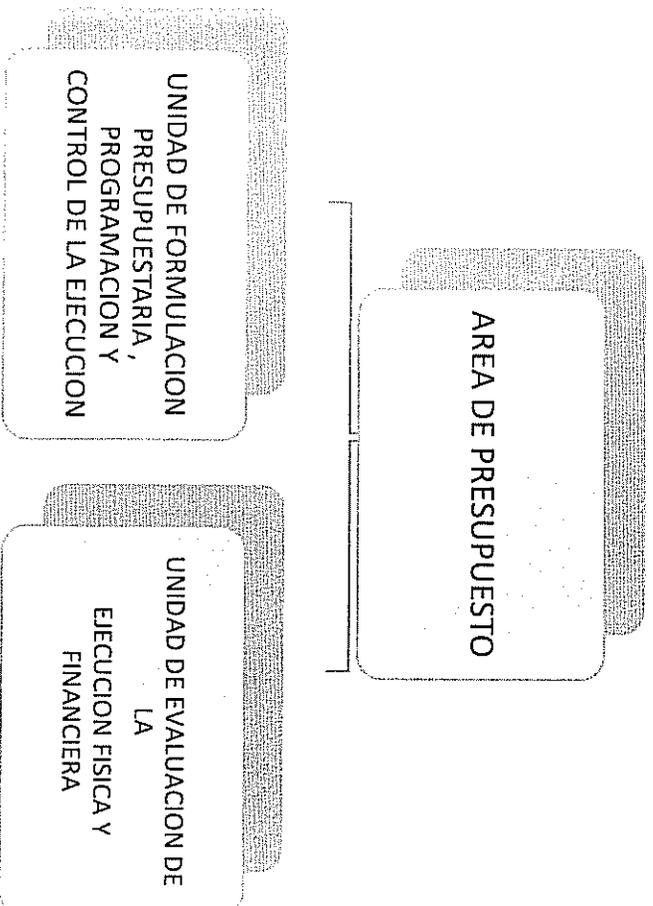
Unidad de Informática:

- a) Analizar, planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores de desarrollo de sistemas de información complementarias al SICQIN, así como la utilización y mantenimiento de los recursos de computación y su respectiva documentación.
- b) Mantener comunicación con la Dirección de Informática del Ministerio de Finanzas Públicas, que está a cargo del mantenimiento y actualización del SICQIN.
- c) Dar mantenimiento y actualización a los procesos de las Áreas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, en el marco del Sistema Integrado de Administración Financiera, que está operando en la Institución y conforme al Sistema Central, y recibir las nuevas aplicaciones.
- d) Informar sobre la utilización y rendimiento de los equipos para poder planificar y programar el crecimiento de la configuración existente o la adquisición de nuevos equipos según sea el caso.
- e) Elaborar un calendario de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y de sus condiciones de seguridad conforme a contratos de servicio que realice con los proveedores de los mismos.
- f) Asistir a los usuarios del sistema en todos los reportes y requerimientos de atención.

- g) Contar con mecanismos de respaldo de datos, seguros y confiables, y ampliamente probados y comprobados en su utilización y restauración.
- h) Definir conjuntamente con los entes retores del Sistema Integrado de Administración Financiera los roles para sus usuarios.
- i) Tener participación activa, directa y conjunta con los entes retores del SICCOIN (DTP, TN Y DCE) en las actividades de cierre y apertura tanto presupuestarias como contables.
- j) Efectuar el respaldo diario de la información procesada en el SICCOIN.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE PRESUPUESTO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA DE PRESUPUESTO:

- a) Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la Unidad de Administración Financiera de la Institución.
- b) Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas y normas dictadas por el Organismo Ejecutivo para la formulación, programación de la ejecución y evaluación del presupuesto de la Institución.
- c) Elaborar y proponer a las Autoridades Superiores la política presupuestaria específica de la Institución, de acuerdo con los lineamientos de política presupuestaria dictados por el Organismo Ejecutivo.
- d) Dictar las normas técnicas complementarias a las establecidas por el Organismo Ejecutivo para la formulación, programación de la ejecución, modificaciones y evaluación del presupuesto de la Institución.
- e) Coordinar la formulación del proyecto de presupuesto de la Institución.
- f) En coordinación con el Área de Tesorería, someter a la Jefatura, de la Unidad de Administración Financiera, la programación de la ejecución financiera del presupuesto.

- g) Presentar a consideración de la Autoridad Superior o aprobar, según lo determine la reglamentación interna, las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por las unidades ejecutoras de los respectivos programas.
 - h) Supervisar, controlar y apoyar la gestión presupuestaria de las unidades ejecutoras de la Institución.
 - i) Coordinar las labores de evaluación y la ejecución del presupuesto, aplicando las normas y criterios establecidos en la Ley Orgánica del Presupuesto, su Reglamento y las normas técnicas de la Institución.
2. Unidad de Formulación, Programación y Control de la Ejecución:
- a) Analizar y someter a consideración del Jefe del Área de Presupuesto la definición, clasificación y denominación de las categorías programáticas propuestas por unidades ejecutoras de la Institución.
 - b) Solicitar a las unidades ejecutoras información sobre estimaciones y recaudaciones de ingresos.
 - c) Orientar a las unidades ejecutoras en el uso de los formularios e instructivos para la recolección de información sobre estimaciones y recaudación de ingresos.

- d) Elaborar, de acuerdo a la política de ingresos establecida en la política presupuestaria previa, las diferentes opciones de ingresos, a fin de someterlas a consideración del Jefe del Área de Presupuesto.
- e) Realizar estudios sobre las diferentes fuentes de ingreso.
- f) Elaborar las propuestas de niveles de gastos, de acuerdo a la política presupuestaria específica aprobada por la Institución y a los lineamientos de política presupuestaria dictados por el Organismo Ejecutivo.
- g) Asesorar a las unidades ejecutoras en la elaboración de sus anteproyectos de presupuesto.
- h) Analizar y ajustar los anteproyectos de presupuesto enviados por las unidades ejecutoras.
- i) Preparar el proyecto de presupuesto anual, exposición de motivos y demás documentos y someterlos a consideración del Jefe del Área de Presupuesto.
- j) Registrar en el SICCOIN la formulación del proyecto de presupuesto y participar en las actividades de apertura del presupuesto aprobado.
- k) Registrar en el SICCOIN los niveles de control legal definidos por las autoridades de la Institución.

- l) Analizar la información de programación físico financiera del presupuesto enviada por las unidades ejecutoras.
- m) Registrar en el SICCOIN la programación físico financiera de la Institución, aprobada por el Jefe del Área de Presupuesto.
- n) Enviar a las unidades ejecutoras la desagregación de las cuotas trimestrales de compromiso y mensuales de devengado aprobadas.
- o) Analizar y someter a consideración del Jefe del Área de Presupuesto, las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por las unidades ejecutoras.
- p) Incorporar al SICCOIN las solicitudes de modificaciones al presupuesto y su aprobación.
- q) Enviar a la Unidad de Evaluación, la Ejecución Física y Financiera e informar periódicamente de las modificaciones presupuestarias aprobadas.

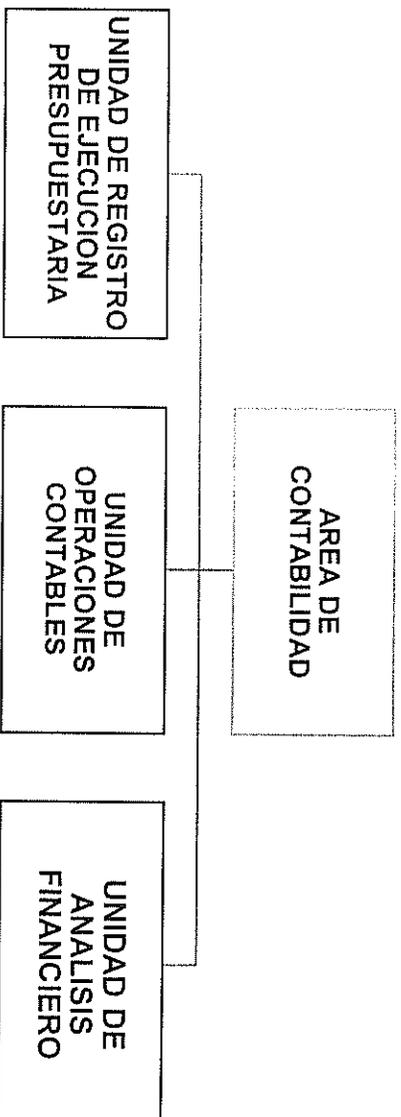
Unidad de Evaluación Física y Financiera:

- a) Orientar a las unidades ejecutoras de la Institución en el uso de los formularios e instructivos para el envío de la información sobre resultados periódicos de la ejecución física y financiera del presupuesto.

- b) Elaborar y someter a consideración del Jefe del Área de Presupuesto, información periódica sobre la ejecución de ingresos.
- c) Analizar periódicamente y someter a consideración del Jefe del Área de Presupuesto los informes recibidos sobre la ejecución del presupuesto de gastos y de realizaciones físicas, así como verificar si los programas se están ejecutando como fueron formulados, las causas de las desviaciones si las hubiera, y proponer las medidas correctivas necesarias.
- d) Llevar estadísticas de los proyectos que se ejecutan en más de un periodo presupuestario, a fin de asegurar su financiamiento en los respectivos presupuestos.
- e) Destacar en forma eventual a funcionarios de la Unidad en las distintas unidades ejecutoras, a los efectos de constatar la veracidad del cumplimiento en la ejecución de aquellos programas de interés prioritario.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CONTABILIDAD ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

FUNCIONES BÁSICAS:

Funciones Generales del Área de Contabilidad:

- a) Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la Unidad de Administración Financiera de la Institución.
- b) Aplicar conforme a su naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información, la metodología contable y la periodicidad, estructura y características de los estados contables financieros a producir por la Institución, de acuerdo a las normas de contabilidad integrada gubernamental que dicte la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas.
- c) Dirigir, coordinar y controlar las labores de registro, validación y aprobación en el SICCOIN de la ejecución presupuestaria de gastos e ingresos.
- d) Dirigir, coordinar y controlar las labores de registro, validación y aprobación en el SICCOIN de las operaciones de origen extra-presupuestario.
- e) Efectuar los análisis necesarios sobre los estados financieros y producir los informes para la toma de decisiones y para su envío al Ministerio de Finanzas Públicas.

f) Administrar el Sistema Integrado de Administración Financiera, que permita conocer en tiempo real la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial, así como los resultados operativo, económico y financiero de la Institución.

g) Mantener actualizado el registro integrado de los bienes durables de la Institución.

h) Mantener el archivo de documentación financiera de la Institución.

Unidad de Registro de la Ejecución Presupuestaria:

a) Orientar a las unidades ejecutoras de la Institución en el uso de los formularios a enviar como documentación de respaldo para el registro de ejecución presupuestaria de gastos e ingresos en el SICOIN.

b) Analizar la documentación de respaldo para el registro de las diferentes etapas del gasto y el ingreso en el SICOIN.

c) Registrar, validar y aprobar en el SICOIN la ejecución presupuestaria de gastos e ingresos.

- d) Producir información de ejecución presupuestaria de gastos e ingresos para la toma de decisiones y envío al Organismo Ejecutivo y Organismo Legislativo.
- e) Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable.

Unidad de Operaciones Contables:

- a) Adecuar el Plan de Cuentas establecido por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas, de acuerdo a la naturaleza jurídica, Características operativas y requerimientos de información de la Institución.
- b) Ajustar los clasificadores contables establecidos por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas, a la naturaleza jurídica, Características operativas y requerimientos de información de la Institución.
- c) Registrar, validar y aprobar en el SICCOIN las operaciones de origen extra-presupuestario.
- d) Llevar la contabilidad patrimonial de la Institución, procesada en el SICCOIN.
- e) Producir del SICCOIN información de estados financieros para la toma de decisiones y su envío al Organismo Ejecutivo y Legislativo.
- f) Realizar la conciliación bancaria en el SICCOIN.

g) Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable

Unidad de Análisis Financiero:

- a) Revisar y actualizar, conjuntamente con la Unidad de Normas, los criterios de contabilización y requerimientos de información para la toma de decisiones y envío al Organismo Ejecutivo.
- b) Obtener del SICOLIN la información correspondiente a los estados financieros de la ejecución de los presupuestos de gastos e ingresos, balances generales, y demás salidas y estados de información que se produzcan por el sistema.
- c) Analizar la información contable, presupuestaria y de tesorería obtenida del sistema computarizado.
- d) Detección mensual de inconsistencias en la ejecución presupuestaria de gastos e ingresos, así como su seguimiento para la regularización de las mismas, la consistencia de las modificaciones presupuestarias ingresadas al sistema y la comprobación de la coherencia de los estados contables y económico-financieros de la Institución.
- e) Analizar, conjuntamente con las demás unidades del Área Contable, los ajustes a realizar a la información ingresada al sistema cuando sea necesario,

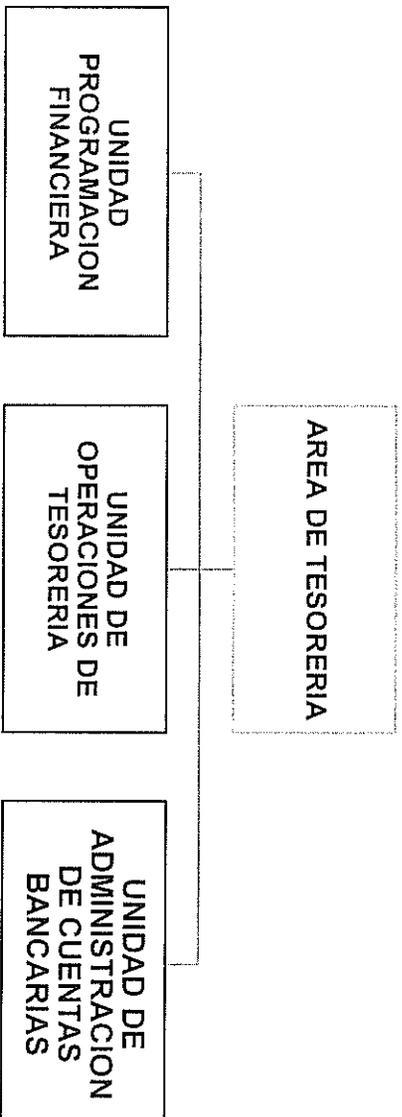
con el fin de lograr un adecuado registro de las operaciones que afectan la situación económico- financiera de la Institución.

f) Presentar información periódica, que permita conocer la gestión presupuestaria, patrimonial y de tesorería de la Institución.

g) Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE TESORERÍA

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:



FUNCIONES BÁSICAS:

1. Funciones Generales del Área de Tesorería:

- a) Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la Unidad de Administración Financiera de la Institución.
- b) Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas y normas dictadas por el Organismo Ejecutivo en operaciones de Tesorería.
- c) Elaborar, juntamente con el Área de Presupuesto la programación de la ejecución del presupuesto y programar el flujo de fondos de la Institución.
- d) Aprobar y someter a consideración del Jefe de la Unidad de Administración Financiera, el programa mensualizado de caja elaborado por la Unidad de Programación Financiera.
- e) Administrar el Sistema de Caja Única de la Institución.
- f) Emitir opinión previa sobre las inversiones temporales de fondos que realice la Institución.

g) Proveer información en tiempo real del movimiento efectivo de fondos para la toma de decisiones y envío de información al Organismo Ejecutivo.

2. Unidad de Programación Financiera:

a) Participar conjuntamente con el Área de Presupuesto, y de acuerdo a las instrucciones del Jefe del Área de Tesorería, en la definición de las cuotas trimestrales de compromisos y mensuales de devengados, a fin de someterlas a consideración del Jefe de la Unidad de Administración Financiera, y por su intermedio, a las Autoridades de la Institución para su correspondiente aprobación.

b) Elaborar los programas semanales y mensualizados de caja.

c) Programar y controlar el flujo de fondos de la Institución.

d) Compatibilizar el ritmo de la ejecución del presupuesto con el flujo efectivo de fondos.

e) Solicitar información periódica de las unidades ejecutoras sobre el cumplimiento de las metas de recaudación y causas de las variaciones con respecto a la programación inicial o ajustada.

- f) Dar a conocer a las unidades ejecutoras con cinco días de anticipación al comienzo de cada período mensual, las cuotas fijadas, por la Institución para ordenar pagos.
- g) Elaborar los cálculos para determinar los fondos rotativos de cada unidad ejecutora en base a la ley, y trasladándolos a la unidad de operaciones de Tesorería para el pago respectivo.

3. Unidad de Operaciones de Tesorería:

- a) Planificar, dirigir, coordinar y controlar las labores del servicio de Tesorería.
- b) Verificar la información del CUR de devengados de origen presupuestario o extrapresupuestario.
- c) Firmar las órdenes únicas de pago enviadas por el Área Contable.
- d) Recibir los CURS de devengados de origen presupuestario o extrapresupuestario en el SICOIN y efectivizar a través de transferencias al sistema bancario los pagos que correspondan, de acuerdo a su naturaleza y monto.
- e) Administrar el sistema de Caja Única de la Institución.

- f) Custodiar los documentos de propiedad de la Institución o de terceros, que se pongan a su cargo.
- g) Emitir los cheques que por vía de excepción deba emitir la Tesorería.
- h) Proveer información en tiempo real del movimiento efectivo de fondos.
- i) Administrar el Fondo Rotativo de la Institución y establecer normas para el manejo y control de los fondos rotativos de las unidades ejecutoras, como lo describe el Manual vigente.
- j) Tomar acciones en la ejecución de los embargos, por mandatos judiciales o poderes.

4. Administración de Cuentas Bancarias:

- a) Controlar los saldos efectivos de las cuentas bancarias para mejorar su utilización.
- b) Autorizar la apertura de cuentas bancarias para el manejo de fondos rotativos por parte de las unidades ejecutoras, en base a la normativa vigente.

- c) Proporcionar información sobre los saldos diarios de caja.
- d) Registrar en el SICOIN las cuentas bancarias con las que deberá operar la Tesorería para la ejecución de los pagos.
- e) Definir conjuntamente con la Unidad de Operaciones Contables del Área de Contabilidad, las cuentas virtuales que se afectarán en la constitución y reposición de fondos rotativos.
- f) Archivar la documentación de respaldo relacionada con la apertura, mantenimiento, actualización y cierre de cuentas bancarias.

MANERAS DE MEJORAR LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

1. COMUNICACIÓN EFICAZ:

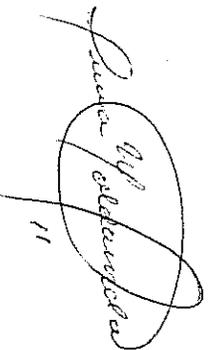
Es importante hablar con la mayoría del equipo, tienen buenas ideas para eliminar el trabajo innecesario, realizar actividades rápidamente y encontrar nuevas maneras de colaborar con otros equipos. Escucha sus ideas y las que te parezcan buenas, implementarlas.

Una comunicación poco asertiva y confusa puede generar malentendidos y Problemas, por lo que es importante conocer las siete claves que te ayudarán a comunicarte con mayor eficacia.

Tu mensaje tiene que ser:

- 1. Claro.** Es importante que el mensaje que quieres comunicar sea claro para que tu audiencia lo entienda bien, y para eso tienes que tenerlo claro tú misma. Porque si tú no estás segura, ellos tampoco lo estarán. Así que antes de hablar o escribir decide qué es exactamente lo que quieres comunicar, cuantos menos puntos mejor.
- 2. Conciso.** Di lo que tengas que decir de la forma más sencilla y corta, no te vayas por las ramas. Elimina frases o palabras innecesarias, ¿para que utilizar dos párrafos si lo puedes decir en tres frases? Procura, además, que sea fácil de entender. Especialmente si es algo importante, que la gente no tenga que descifrar lo que quieres o leer entre líneas.
- 3. Concreto.** Sé específico y da todos los detalles necesarios, ni más ni menos. Que les quede claro qué tienen que hacer, cuándo, cómo y con quién.
- 4. Correcto.** Procura adecuar tu estilo de comunicación a tu oyente, fijate en los términos técnicos, comprueba la ortografía y ¡pronuncia bien los nombres!

5. **Cohrente.** Que lo que digas tenga su lógica, que todos los puntos que quieres transmitir estén conectados, se sigan de forma natural y sean relevantes para el mensaje.
6. **Educado.** Ser asertiva no significa ser agresiva, es importante que te comuniques con educación y teniendo siempre en cuenta a la otra persona, especialmente en situaciones delicadas.
7. **Creativo.** No es imprescindible, pero la creatividad es una forma de mantener a tu audiencia interesada y de que se queden con los puntos importantes.



Dinora Maldonado Barrera