

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO A
APLICAR EN LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ENFERMERAS SALVADOREÑAS”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

COTTO BORJA , DORIS ISABEL

GARCIA FLORES, ANA ELIZABETH

MUÑOZ MONGE, SALVADOR ERNESTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA.

SEPTIEMBRE 2003

San Salvador,

El Salvador

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

RECTOR

Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIO GENERAL

Licda. Adela Muñoz Chávez de Melgar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO

Msc. Roberto Enrique Mena Fuentes

SECRETARIO

Ing. José Ciriaco Gutiérrez

ASESORES

Lic. José Roberto Chacón

Lic. Félix Antonio Chinchilla

TRIBUNAL EXAMINADOR

Lic. José Roberto Chacón

Lic. Mauricio Magaña

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS TODOPODEROSO:

Por permitirme vida para culminar mi carrera, y guiarme en el camino de la superación.

“Más gracias sean dadas a Dios, que nos da la victoria por medio de nuestro Señor Jesucristo.

El temor de Jehová es el principio de la sabiduría, y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia.

Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.

La sabiduría es mejor que las piedras preciosas.

Y dijo el hombre: He aquí que el temor del Señor es la sabiduría, y el apartarse del mal, la inteligencia.”

(1^a.Co.15:57, Prov.9:10, 2:6, Job 18:28)

A MIS PADRES:

- Luis Antonio Cotto.
- Rosa Elena Borja de Cotto.

Que con el amor que me han brindado y su sacrificio incondicional contribuyeron en la realización de mis ideales.

A MIS HERMANOS:

Sonia Cristina, Luis Guillermo, Oscar Israel, Orlando Alonso, Gerardo Alberto, Rene Antonio, a mis sobrinitos y a mi cuñado Misael. Por el apoyo y la comprensión que me brindaron.

A MIS COMPAÑEROS:

- Ana Elizabeth García Flores
- Salvador Ernesto Muñoz Monge

Por la amistad y comprensión que nos unió desde el inicio de la realización de nuestro trabajo de graduación.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Con mucho cariño por el apoyo que en su oportunidad me brindaron.

A MIS ASESORES:

- Lic. José Roberto Chacón (Asesor Especialista)
- Lic. Félix Chinchilla (Asesor Metodológico)

Por la colaboración brindada.

A todos ellos muchísimas gracias.

DORIS ISABEL COTTO BORJA.

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS TODOPODEROSO:

Por darme la vida y la sabiduría necesaria para poder culminar mi carrera ; por estar siempre a mi lado de manera fiel y verdadera.

A MIS PADRES:

Por su apoyo, amor, confianza, sacrificios y esfuerzos que hicieron por mí, para que yo convirtiera en realidad mi sueño .

A UNA PERSONA MUY ESPECIAL:

Por estar conmigo de manera incondicional cuando lo necesitaba, por compartir mis triunfos y fracasos, por ser mi compañero y amigo y sobre todo por el cariño recibido de su parte.

A MI FAMILIA:

Por la comprensión y el cariño recibido de su parte por siempre.

A MIS AMIGOS:

Que siempre estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos durante la duración de mi carrera; pero, en especial a mi amiga Griselda Iraheta por brindarme su amistad de manera incondicional, y estar conmigo siempre.

A MIS ASESORES:

- Lic. José Roberto Chacón (Asesor Especialista)
- Lic. Félix Chinchilla (Asesor Metodológico)

Por la colaboración brindada.

ANA ELIZABETH GARCÍA FLORES.

AGRADECIMIENTOS.

En el arduo caminar de la vida hay momentos de mucha satisfacción y uno de ellos es la culminación de años de estudio y doy gracias a:

DIOS:

Todopoderoso que me ha brindado salud y su apoyo incondicional.

A MIS PADRES:

Agradezco todo el esfuerzo y fe que pusieron en mí, su confianza y apoyo que en todo momento se convirtió en la fuerza que me motivo mi caminar.

A MI ESPOSA E HIJOS:

Que son la razón de seguir luchando, agradezco el tiempo de espera y paciencia, su amor y comprensión.

A MIS AMIGOS:

Que me apoyaron y me ayudaron ofreciéndome su amistad.

A todos mis maestros que contribuyeron en la formación y obtención de mis conocimientos.

Dedico este triunfo a todo mis seres queridos, sin ellos no hubiera sido posible.

SALVADOR ERNESTO MUÑOZ MONGE

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
I. Nacimiento y evolución de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas (A.N.E.S.)	1
II. El Proceso Administrativo	6
2.1 Naturaleza del Proceso Administrativo	7
2.1.1 Planeación	7
2.1.1.1 Importancia	8
2.1.2 Organización	8
2.1.2.1 División del trabajo	9
2.1.2.2 La departamentalización y la línea de mando	10
2.1.3 Organigrama	11
2.1.3.1 Contenido	12
2.1.3.2 Tipos de organigramas	13
2.1.3.3 Líneas de conexión	14
2.1.3.3.1 Relación Lineal	15
2.1.3.3.2 Relación de Autoridad Funcional	15
2.1.3.3.3 Relación de Asesoría	15
2.1.3.3.4 Relación de Coordinación	15
2.1.3.3.5 Relación con los órganos desconcentrados	15
2.1.4 Coordinación	16
2.1.5 Análisis y Descripción de Puestos	17

2.1.5.1 Descripción de puestos	17
2.1.5.2 Autoridad, Poder e Influencia	18
2.1.5.2.1 Concepto	18
2.1.5.3 Autoridad de líneas y staff	21
2.1.6 Delegación	21
2.1.6.1 Ventajas de delegar	22
2.1.6.2 Diseño del trabajo	23
2.1.6.3 Evaluación del desempeño	24
2.1.7 Dirección	25
2.1.8 Control	28
2.1.8.1 Tipos de Controles	32
2.1.8.1.1 Control Previo	32
2.1.8.1.2 Control Recurrente	33
2.1.8.1.3 Control Posterior	33
2.1.8.2 Importancia	33
2.1.8.3 Objetivos	34
2.1.8.4 Principios	35
3. Manuales Administrativos	36
3.1 Concepto	37
3.2 Ventajas	37
3.3 Limitaciones	38
3.4 Tipos	39
3.4.1 Manual de Organización	39
3.4.1.1 Concepto	40
3.4.1.2 Importancia	41
3.4.1.3 Objetivos	42

3.4.2 Manual de Descripción de Puestos	42
3.4.2.1 Concepto	42
3.4.2.2 Importancia	42
3.4.2.3 Objetivos	43
3.4.3 Manual de Procedimientos	43
3.4.3.1 Concepto	43
3.4.3.2 Importancia	43
3.4.3.3 Objetivos	44
4. Auditoría	44
4.1 Auditoría Externa	44
4.2 Auditoría Interna	45
4.2.1 Objetivos	47

CAPITULO II.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Metodología de la investigación	48
---------------------------------	----

CAPITULO III.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Resultados de la investigación	50
--------------------------------	----

CAPITULO IV.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO A APLICAR EN LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ENFERMERAS SALVADOREÑAS.

4.1 Manual de Organización	71
4.1.1 Introducción	71
4.1.2 Importancia	71
4.1.3 Objetivos	71
4.1.3.1 Objetivo General	71
4.1.3.2 Objetivos Específicos	72
4.1.4 Ámbito de aplicación	72
4.1.5 Políticas para su mantenimiento	73
4.1.6 Instrucciones para su uso	73
4.1.7 Cuerpo del Manual	73
4.2 Manual de Descripción de Puestos	88
4.2.1 Introducción	88
4.2.2 Importancia	88
4.2.3 Objetivos	89
4.2.4 Instrucciones para su uso	90
4.2.5 Cuerpo del Manual	90
4.3 Manual de Procedimientos	97
4.3.1 Introducción	97
4.3.2 Importancia	97
4.3.3 Objetivos	97
4.3.4 Instrumentos para su uso	98

CAPITULO V.	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	

RESUMEN.

La Asociación Nacional de Enfermeras por ser la responsable en la capacitación de profesionales en la rama de Enfermería tiene que contar con un diseño de un sistema de control interno administrativo que responda a las exigencias para el eficiente funcionamiento administrativo que proporcione a los niveles de dirección, las herramientas necesarias que faciliten el control interno dentro de la Asociación.

Para llegar a determinar cuales son las deficiencias existentes en el control interno administrativo de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas fue necesario realizar una investigación de campo mediante encuesta (cuestionario), entrevista personal (guía de preguntas) y la observación directa (observador); siendo sujetas de investigación las personas que laboran en las unidades en estudio.

Posteriormente, después de recolectar la información se procedió a analizarla, logrando detectar la problemática actual, fundamentada ésta en lo teórico y práctico, determinándose diseñar un sistema de control interno administrativo para la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas, el cual contiene: Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos y Manual de Procedimientos

INTRODUCCIÓN.

Dicho trabajo se ha realizado con el objetivo de aportar herramientas básicas administrativas para la Asociación, como son los Manuales de Organización, Manual de Descripción de Puestos y Manual de Procedimientos.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que el personal que labora en las unidades en estudio de la Asociación cuente con herramientas técnico-administrativas, con la finalidad de proporcionar los lineamientos que ayuden a ordenar las actividades que les corresponde ejecutar por lo tanto se desarrolla el trabajo de graduación titulado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO A APLICAR EN LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ENFERMERAS SALVADOREÑAS”**.

El contenido del trabajo se divide en 5 capítulos los cuales son:

CAPITULO I: Contiene las generalidades de la Asociación las cuales comprende su nacimiento, su evolución, así como su estado actual; además contiene todos los elementos de control interno los cuales se presentan de acuerdo al orden del proceso administrativo (Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control).

Por otra parte, se presenta la teoría acerca de los Manuales de Organización, Descripción de Puestos y Procedimientos donde se destaca el concepto, la importancia y los objetivos de cada uno. Y por último se presentan temas como la Auditoría Interna y Externa los cuales están relacionados con la administración.

CAPITULO II: Comprende la metodología a utilizar en la investigación de campo, desarrollada con el fin de diagnosticar la situación actual sobre el control interno administrativo de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas.

CAPITULO III: Comprende los resultados obtenidos de la investigación de campo, desarrollada en la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas, los cuales se clasificaron de la siguiente manera: respuestas, análisis e incumplimientos de control interno.

CAPITULO IV: Se establece la Propuesta y Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo de Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas, con sus respectivos Manuales Administrativos de: Organización, Descripción de Puestos y Procedimientos, en los cuales se describen su importancia, objetivos, ámbito de aplicación, normas para su mantenimiento e instrucciones para su uso.

CAPITULO V: En este capítulo se detallan las conclusiones que se obtuvieron después de analizar y comparar tanto la investigación bibliográfica como la investigación de campo. Además, se presentan las recomendaciones que le permitan mejorar las diferencias encontradas en la investigación.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

I. NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ENFERMERAS SALVADOREÑAS.

Toda institución tiene su origen y es necesario describir sus antecedentes más relevantes, a fin de conocer su evolución. En este capítulo, se presenta un resumen de la creación y actuación de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas.

La pionera en la formación de la primera Asociación Femenina en el país, fue la señora enfermera Margarita de Wilson, quien en 1932 desarrolló promoción y varias sesiones de trabajo con enfermeras graduadas y estudiantes de tercer año de la Escuela Nacional de Enfermería de San Salvador, a fin de organizar la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas (A.N.E.S.) fundada en 1934 la Asociación tuvo como principal problemática las jornadas de trabajo de 16 horas diarias, alimentación deficiente y problemas de salud con frecuentes casos de tuberculosis en las estudiantes de Enfermería de esa época. En ese entonces, fueron elaborados los estatutos con 82 artículos firmándolos la señora de Wilson, como primera Presidenta electa de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas (A.N.E.S.) y la señorita Angélica Vidal,

Superintendente de la Escuela Nacional de Enfermeras Salvadoreñas, legalizando dichos estatutos en el año de 1967.

A través del tiempo la enfermera salvadoreña ha buscado asociarse para promocionar sus intereses y preocupaciones tratando de alcanzar objetivos corporativos, permitir el progreso profesional y la protección de la actividad, llevándole a obtener el rango correspondiente dentro del proceso histórico social del país, resultando como una necesidad primaria, el conocimiento del entorno social, económico y geográfico en donde se desarrolla su accionar.

El nacimiento de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas (A.N.E.S) coincidió con el movimiento coyuntural de la época, donde se consolida la dictadura militar, y se negaba la libertad de expresión y justicia social, considerándose cualquier movimiento gremial o colectivo contrario a los intereses del Gobierno.

La Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas fue incorporada al Consejo Internacional de Enfermeras (C.I.E.) en el XIV Congreso Cuadrienal celebrado en Montreal, Canadá en el año 1969, asistiendo dos representantes de la Asociación.

El tener representación y apoyo a nivel internacional, permite dar a conocer proyecciones, recibir asesoría, mantenerse a la vanguardia en el que hacer de enfermería. El Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) ha brindado apoyo a la Asociación tanto en el aspecto económico como logístico; financiando actividades dirigidas al desarrollo gremial como: Cursos de capacitación, considerados herramientas para lograr objetivos trazados en los diferentes servicios de salud, optimizando la atención del usuario y familia.

Actualmente la Asociación se encuentra constituida por:

Una Junta Directiva, la cual se elige por votación en Asamblea General funcionando durante un período de 3 años, e integrada por: Una presidenta, una secretaria, tesorera y sus respectivas vocales.

Comités de apoyo, los cuales se detallan a continuación: Científico, Pro Mejoramiento, Pro Casa, Pro Día.

Personal administrativo cuyo salario depende de la cuota social de las socias.

Con la finalidad de una mayor protección y dinamismo a nivel nacional y con función integradora fueron conformadas cuatro filiales en diferentes zonas del país: Santa Ana, San Vicente, San Miguel, Zona Central.

En sus 62 años de existencia la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas ha tenido logros no sólo para las socias; si no también para las enfermeras en general, mencionando a continuación los más generales:

El 3 de agosto de 1935, es aprobada la Personería Jurídica de la Asociación por acuerdo del Poder Ejecutivo de esa época. Luego se iniciaron gestiones las cuales fructificaron en 1948 cuando fue aceptado por el gobierno en turno el día 15 de mayo como “Día Nacional de la Enfermera”.

En el período de 1950 a 1954 se desarrolló una serie de actividades científico culturales, con las cuales se implementó el homenaje a Sor María Teresa Lang y a un grupo de enfermeras por sus 25 años de vida profesional.

Así mismo, en el período anteriormente mencionado la cuota establecida para ingresar a la Asociación era de ¢5.00 y la cuota mensual de ¢1.00 dichas cuotas se han incrementado

relativamente con el tiempo, por lo que actualmente la cuota de ingreso es de ¢108.00 y la mensual para socias activas es de ¢50.00 y jubiladas ¢15.00.

En 1966, por iniciativa de la señora Florinda Pohl de Serausole se fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Enfermeras Salvadoreñas.

En ese mismo año se hace la revisión de los estatutos de la Asociación, siendo aprobados por la Asamblea Legislativa en 1967.

El 23 de julio de 1970, se fundó el Comité Pro Casa de la Enfermera teniendo un total de 7 integrantes, los cuales hicieron posible que la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas cuente con un local propio hoy en día.

La Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas clasificada como una organización privada sin fines de lucro, es fiscalizada por el Ministerio de Gobernación (antes Ministerio del Interior); por lo que anualmente cumple con la obligación formal de presentar los estados financieros a esa entidad.

Además, por ser sin fines de lucro esta exenta del pago de Impuesto Sobre la Renta, pero; igualmente cumple con la obligación formal de presentar la Declaración Anual de Renta.

II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Las empresas para gestionar eficaz, eficiente y económicamente sus actividades realizan un proceso administrativo sea este adecuado o no. Y éste está conformado por los componentes siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control.

El proceso administrativo es un todo articulado e integrado. La función de planeación determina qué metas se propone lograr la asociación, la organización determina cómo serán logrados los resultados, la ejecución señala quién, cuándo y donde se lograrán y el control mide si se obtuvieron o no.

De acuerdo a Mary Parker Follett la administración es “el arte de hacer las cosas a través de la gente”, destacando el hecho de que los administradores logran los objetivos de la organización a través de las actividades necesarias que otros realizan, y no realizando las labores por ellos mismos.

“ La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la asociación para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos”ⁱ

2.1 NATURALEZA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1.1 PLANEACION.

La planeación implica pensar con anticipación, a través de los objetivos y acciones, basándose en algún método, plan o lógica y no en una mera suposición, ya que los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos, además permiten que:

- ◆ La organización consiga y dedique los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- ◆ Los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos establecidos.
- ◆ En el transcurso de la obtención de los objetivos, estos sean vigilados y medidos, con el fin de que si en un momento dado los objetivos no son satisfactorios tomar medidas correctivas.

El primer paso de la planeación es la selección de las metas de la organización, después se fijan los objetivos (de las secciones, sus divisiones, departamentos); luego se fijan los programas para poder alcanzarlos en una forma sistemática.

Los administradores deben tomar en cuenta, al seleccionar los objetivos y programas, su factibilidad y si estos serán aceptados por los directivos y empleados de la organización.

2.1.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

Como la planeación es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las mismas; se puede ver como la función principal de la administración, ya que es la que conduce las actividades administrativas, de dirección y de control.

Sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente ni a los recursos; y sin un plan existen muy pocas probabilidades de lograr las metas o de saber cuando y donde se están desviando de su camino.

2.1.2 ORGANIZACION.

“La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre sus miembros de forma tal que se puedan lograr los objetivos de manera eficiente”.¹

Por lo que los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos.

La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que las diferentes actividades de una entidad se dividen, organizan y coordinan.

¹ James A. F. Stoner y R. Edward Freeman. Administración 5a. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. (México 1994). Pág. 9

Acercas de lo que es organizar se puede mencionar que es hacer una lista de tareas que se necesita realizar para poder alcanzar los objetivos de la organización, lo cual se puede lograr mediante una división del trabajo que se refiere a la división de actividades combinadas que puedan desempeñarse lógicamente y cómodamente por cada individuo o por grupos; o una departamentalización que por lo general consiste en el hecho de agrupar empleados y actividades; logrando así una coordinación que consiste en una integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento para facilitar el logro de los objetivos; y controla la efectividad de las estructuras organizacionales ajustándolas a las necesidades.

2.1.2.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO.

“Es la desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de acciones y no de la labor como un todo”.²

La principal ventaja de la división del trabajo consiste en que, al segregarse todas las operaciones que componen la mayoría de las complejas actividades, en operaciones uniformes, sencillas e individuales en las cuales se puede especializar cada trabajador logrando una mejor eficiencia en el logro de las actividades organizacionales.

² James A. F. Stoner y R. Edward Freeman. Administración 5a. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. (México 1994).Pág.336

Por lo prescrito anteriormente puede surgir la interrogante de ¿ Porque la división del trabajo logra una mejor eficiencia en las actividades organizacionales?.

La respuesta es, que ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las complejas actividades, ni aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo.

La especialización del trabajo también tiene sus desventajas, ya que si las actividades se dividen en pasos pequeños e inconexos, y si cada trabajador es responsable de un solo paso, la ausencia de control sobre sus asignaciones puede crecer muy rápidamente (alineación); se puede perder el amor a su trabajo, o sea, el aburrimiento y el ausentismo pueden surgir cuando las tareas especializadas se vuelven repetitivas y personalmente insatisfactorias, lo cual se puede combatir permitiendo a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerdan con sus talentos e intereses, así como capacitar a los empleados para desempeñar actividades múltiples.

2.1.2.2 LA DEPARTAMENTALIZACION Y LA LINEA DE MANDO.

“La departamentalización es la agrupación en departamentos de actividades de trabajo similares y conectados lógicamente”.³

³ James A. F. Stoner y R. Edward Freeman. Administración 5a. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. (México 1994).Pág. 336

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente, por lo que los administradores trazan comúnmente un organigrama.

2.1.3 ORGANIGRAMA.

“Es la grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una asociación, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales que desarrollan”.⁴

“ Es un diagrama de la estructura organizativa, en el que se muestran las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la entidad, y como se relacionan”.⁵

En un organigrama, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que las actividades están departamentalizadas. Los cuadros se distribuyen después, de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa. Las líneas que conectan determinados cuadros representan las cadenas de mando o líneas de control (quien reporta a quien) que se puede definir como el numero de subordinados que reportan diariamente a un administrador determinado.

Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el

⁴ GOMEZ CEJA GUILLERMO, Organización y Planeación de Empresas. McGraw Hill Interamericana de México 1994. Pág.229

⁵ Ídem Pág.337

nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa. La unión de los cuadros mediante líneas representan los canales de autorización y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y revelan:

La división de funciones.

Los niveles jerárquicos.

Las líneas de autoridad y responsabilidad.

Los canales formales de la comunicación.

La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.

Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la asociación en cada departamento o sección de la misma.

2.1.3.1 CONTENIDO DEL ORGANIGRAMA.

El organigrama debe contener:

Títulos de descripción condensada de las actividades (incluyendo el nombre de la asociación y la actividad que se defina).

Nombre del funcionario que formuló las cartas.

Las cartas indican las diversas funciones de la administración, así como, la diferencia entre los departamentos de línea y staff; y deben de ser de tamaño manuable y fácil de leer.

Deberá modificarse a medida que ocurran cambios que la afecten (con las aprobaciones que se indican en el numeral 4).

Fecha de formulación.

Aprobación (del Presidente, Vicepresidente Ejecutivo, Consejo de Organización, etc.)

Leyenda, o sea, explicación de líneas y símbolos especiales.

2.1.3.2 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Por su amplitud y debido a la complejidad de las asociaciones, se sub.-dividen en dos tipos:

MAESTROS.

Estos muestran la estructura completa, dando un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

SUPLEMENTARIOS.

Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales detallando las relaciones, autoridades, y obligaciones del mismo. Es conveniente tener en cada unidad un organigrama maestro y un suplementario del propio departamento.

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican así:

VERTICALES.

En estos los niveles jerárquicos mayores se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que disminuye su importancia.

HORIZONTALES.

Las autoridades superiores se colocan en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.

CIRCULARES.

Están formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran aquellas que se hallen mas o menos alejados de acuerdo a su jerarquía.

2.1.3.3 LINEAS DE CONEXIÓN.

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuales se representan por medio de líneas. Entre ellas se pueden mencionar:

2.1.3.3.1 LINEAL.

Es la que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos.

2.1.3.3.2 DE AUTORIDAD FUNCIONAL.

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal.

2.1.3.3.3 DE ASESORIA.

Es aquella que representa los órganos que proporcionan información técnica a los de línea.

2.1.3.3.4 DE COORDINACIÓN.

Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre el órgano central y las secciones técnico administrativas desconcentradas.

2.1.3.3.5 CON LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS.

Es aquella que tiene por objeto representar a los órganos desconcentrados con que cuentan las dependencias, para la atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia.

2.1.4 COORDINACIÓN.

“La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales”.⁶

Sin la coordinación, los individuos o departamentos perderían de vista sus funciones dentro de la organización y empezarían a buscar sus intereses especiales a costo de las metas más generales de la institución.

Un alto grado de coordinación es necesario en toda organización ya que tiende a ser útil cuando se desarrollan trabajo no rutinario ni impredecible, para aquel en el cual los factores ambientales están cambiando constantemente, y para aquel en el cual es alta la interdependencia de actividades (por ejemplo, cuando una unidad no puede funcionar sin recibir información de otra unidad). También es necesario en las organizaciones que fijan altos objetivos de desempeño.

Por lo que es importante que los empleados de varios departamentos trabajen juntos en forma uniforme.

La comunicación es la clave de una buena coordinación, ya que ella depende directamente de la adquisición, transmisión y procesamiento de información.

⁶ Ídem Pág. 336

Una buena comunicación es importante para los administradores por 2 razones:

- ◆ La comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.
- ◆ Es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de tiempo.

2.1.5 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

2.1.5.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

“A nivel administrativo, es una descripción escrita que incluye el título, actividades y responsabilidades de un puesto, así como su ubicación dentro de la organización.”⁷

Una vez que se ha analizado un trabajo específico, se integra a la estructura orgánica un enunciado que especifique su contenido y posición. En el nivel operativo, a esa formulación se le llama descripción de trabajo. Cada cuadro del organigrama estará unido a una descripción que contiene el título, obligaciones y responsabilidades del puesto.

⁷ Ídem Pág.406

Una vez determinada la descripción del puesto, se elabora una especificación de trabajo o de contratación que es el requerimiento escrito de la educación, experiencia y habilidades necesarias para ocupar de manera efectiva un trabajo o un puesto.

2.1.5.2 AUTORIDAD, PODER E INFLUENCIA.

2.1.5.2.1 CONCEPTOS.

Según James A. F. Stoner plantea los conceptos de Autoridad, Poder e Influencia de la manera siguiente:

“Autoridad. Poder establecido bajo el entendimiento general de que individuos o grupos específicos tienen el derecho de ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición dentro de la organización”.

“Poder es la habilidad de cambiar las actitudes o comportamientos de individuos o grupos, es decir, influenciar en las decisiones de los demás”.

“Influencia cualquier acto o ejemplo de comportamiento que provoca un cambio en la actitud o el proceder de otra persona o grupo”.

El poder no proviene simplemente del nivel que la persona ocupa dentro de la jerarquía organizacional.

Se pueden distinguir cinco bases del poder, las cuales son:

PARA RECOMPENSAR, se basa en el hecho de que el influenciador tenga la capacidad de recompensar al influenciado por cumplir órdenes u otras disposiciones.

No obstante, el empleo de los premios consiste en reforzar las acciones deseables de los subordinados y no como soborno para que realicen su trabajo.

COERCITIVO, basado en la capacidad del influenciador para castigar al influenciado por no cumplir con las órdenes, es el lado negativo del poder de recompensa. Los castigos pueden ser desde la pérdida de un privilegio menor hasta la pérdida del trabajo.

LEGITIMO, existe cuando un subordinado o influenciado reconoce que el influenciador tiene un derecho de ejercer influencia (dentro de ciertos límites), y que el subordinado tiene la obligación de aceptar ese poder.

DE EXPERTO, se basa en la idea de que el influenciador tiene la capacidad relevante o conocimiento especial que carece el subordinado. Ese poder suele aplicarse a un área específica o limitada.

DE REFERENCIA, se basa en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce la influencia o bien de imitarlo. La fuerza del poder de referencia guarda relación directa con factores como el grado de prestigio y administración que el influenciado atribuye al influenciador.

Se puede mencionar que el poder posee un aspecto negativo y otro positivo. El primero suele expresarse en términos del binomio dominio-sumisión: si yo gano, tu pierdes. El liderazgo que se basa en el aspecto negativo considera a la gente como simples piezas de ajedrez que deben usarse o sacrificarse según lo requieran las circunstancias y esto resulta contraprudente, ya que se siente que se les maneja a voluntad y las personas tienden a resistir el liderazgo.

El Segundo se caracteriza por el interés referente a formular y alcanzar las metas del grupo, requiriendo que se ejerza influencia a favor de los demás y no sobre ellos. El poder es un factor muy importante en la vida de una organización.

Los administradores no deben solamente de aceptar y entender esto como una parte integral de su trabajo, sino también deben de aprender como utilizarlo, y no abusar de ello, para poder apoyar las metas de la organización y las de ellos.

2.1.5.3 AUTORIDAD DE LINEAS Y STAFF.

“Autoridad de líneas. Es utilizada por aquellos administradores directamente responsables, a todo lo largo de la cadena de mando, para alcanzar las metas organizacionales”.⁸

“Autoridad Staff. Es brindada por aquellos grupos de individuos que proporcionan a los administradores de línea consejos y servicios”.⁹

“Autoridad funcional. La ejercida por los miembros del departamento de staff para controlar las funciones de otras áreas relacionados con responsabilidades específicas del staff”.¹⁰

2.1.6 DELEGACIÓN.

Es el acto de transferir autoridad formal y de responsabilidad a otra persona (subordinado) para el cumplimiento de actividades específicas.

La acción de delegar autoridad de los superiores a los subordinados es necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que ningún superior puede realizar personalmente todas las funciones emanadas de cada puesto en una organización.

⁸ Ídem Pág.378

⁹ Ídem Pág. 379

¹⁰ Ídem Pág. 379

De acuerdo a lo prescrito anteriormente ¿ se puede delegar autoridad y obligación?.

En esta definición ya se ha contestado a la interrogante de que sí se puede delegar autoridad. Sin embargo surge la pregunta ¿ se puede delegar responsabilidad?.

Los que argumentan que no se puede, sostienen la posición de que los administradores no pueden deshacerse de sus quehaceres laborales dándoselas a los subordinados. Los que consideran que sí se puede delegar justificando su posición en que los administradores pueden hacer a sus subordinados responsables por ellos de ciertas acciones; pero esto no quiere decir que las obligaciones son como un objeto que se puede trasladar de un individuo a otro, o sea, el administrador debe explicar porque no se llevo a cabo y/o arreglar cualquier problema que surja por las acciones de sus subalternos. En resumen, no se delega en su totalidad responsabilidad porque ésta siempre permanece con la persona que delega.

2.1.6.1 VENTAJAS DE DELEGAR.

- ✓ Cuantas más actividades puede delegar un administrador, mayor oportunidad tendrá de buscar y aceptar más compromisos organizacionales a un nivel superior.
- ✓ Da origen a mejores decisiones, ya que los subordinados por estar más cerca del problema pueden tener una idea más completa y clara de los hechos.
- ✓ La delegación eficaz acelera la toma de decisiones.

- ✓ La delegación hace que los subordinados acepten la responsabilidad y ejerciten su juicio, contribuyendo a capacitar a los subordinados, y mejora la seguridad en ellos mismos y su deseo de tomar la iniciativa.

Pese a las ventajas, muchos administradores están renuentes a delegar la autoridad y muchos subordinados no la aceptan fácilmente.

Algunas de las excusas que los mandos superiores ponen para no asignar autoridad son: "Lo hago mejor yo"; "Mis subordinados no son capaces para eso"; "Me llevo mucho tiempo en explicarles lo que quiero que hagan".

La verdadera razón puede ser que el administrador sea demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo de manera efectiva.

2.1.6.2 DISEÑO DEL TRABAJO.

Se pueden señalar cinco dimensiones esenciales del trabajo: Variedad de habilidades, Identidad y Significado de las actividades, Autonomía y Retroalimentación.

Los empleados cuyos trabajos comprenden gran variedad de habilidades, identidad de las tareas y significado de las mismas, experimentan el trabajo como algo muy significativo, porque si los

empleados tienen trabajos de responsabilidades que ellos comprenden, están más motivados y satisfechos con sus puestos; y un alto nivel de autonomía hace que los trabajadores sean más responsables de sus actos.

La retroalimentación les otorga una útil comprensión de sus roles y funciones específicas.

Por lo que es necesario que al momento de dividir el trabajo de una organización entre sus empleados se tomen en cuenta las dimensiones esenciales del trabajo.

2.1.6.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Esta es una de las actividades más importantes del administrador, y sin embargo, es la que cuesta más trabajo cumplirla a satisfacción, debido a que no es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subalterno, y resulta más difícil comunicarle ese juicio en una forma que no le produzca dolor, por el hecho de que se trata de un proceso de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización.

Para mejorar el desempeño, la evaluación debería basarse en metas establecidas en forma conjunta por los administradores y dependientes.

Entre los problemas de la evaluación se encuentran el cambio de criterios, el prejuicio del evaluador, diferentes patrones del evaluador al evaluar.

2.1.7 DIRECCIÓN.

Una vez que la entidad ha hecho planes, creado una estructura y contratado al personal indicado, alguien debe dirigir a la organización. Algunos administradores llaman a esta función proceso de influencia. Sea como se le llame, la dirección supone comunicarse con los demás y motivarlos para que desempeñen las tareas necesarias para cumplir las metas de la organización. No obstante, no sólo se lleva a cabo una vez concluidas la planeación y la organización, también es crucial en estas funciones.

Ninguna institución puede tener éxito sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo por parte de sus miembros. Por esta razón, los administradores necesitan comprender la motivación, los factores que dan lugar, encauzan, y apoyan la conducta.

Es necesario motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente, o más poderosa para ellos en un momento dado.

Por lo que es importante que el proceso de la motivación se centre en determinar metas por sí mismas.

Cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan más efectivamente como factores motivadores en el desempeño individual y de grupo.

La inclinación humana natural para establecer y esforzarse por metas es provechosa sólo si el individuo comprende y acepta una meta en particular.

Otra variable que repercute en la motivación es lo referente a las acciones, políticas y culturas de la organización en general, y el ambiente inmediato de trabajo.

Las políticas generales de la organización referentes al personal, sus métodos de recompensarlo y su cultura son factores que se traducen en las acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

Las políticas referente al personal, entre ellas las escalas de sueldo y salarios y las prestaciones (vacaciones, pensiones y otras), generalmente afectan el deseo de los empleados de permanecer o abandonar la empresa, lo mismo que a su capacidad de captar nuevo personal.

El sistema de recompensa de la organización guía las acciones que generalmente tienen el máximo impacto en la motivación y desempeño de los trabajadores. Pero el premio o remuneración deben justificarse, a los ojos del subordinado, de modo que quede claro que la retribución otorgada esta relacionada directamente con el desempeño que ellos han tenido.

Las culturas organizacionales, o sea las normas, valores y creencias que comparten los empleados pueden mejorar o disminuir el desempeño de un individuo.

Las culturas que fomentan el respeto a los empleados, que los integran al proceso de toma de decisiones, y que dan autonomía en las actividades de ejecución y planeación, alientan más a un mejor desempeño que las culturas muy reglamentarias.

El dinero es el incentivo más común y de mayor uso, pero no es el único medio de motivar a los trabajadores, existen estímulos no monetarios, como días extras de vacaciones, horario flexible, servicios recreativos en el lugar de trabajo, otros.

El ambiente inmediato de trabajo incluye las actitudes y acciones de compañeros y supervisores, así como el clima que crean. Casi todos desean la amistad y aprobación de los compañeros de trabajo, y se conducirán de acuerdo con las normas y valores del grupo.

Si existe una actitud hostil en la dirección, los empleados no se sentirán motivados para poner su máximo esfuerzo y hasta pueden dar un bajo rendimiento.

Los supervisores influyen en la motivación y desempeño de los subalternos con su ejemplo e instrucción, lo mismo que con premios y castigos que incluyen desde el elogio, los incrementos salariales y las promociones, hasta las críticas, despidos y degradaciones. También influyen mucho en el diseño del trabajo y son importantes transmisores de la cultura organizacional, especialmente tratándose de empleados de nuevo ingreso.

2.1.8 CONTROL.

De acuerdo a Robert J. Mockler el control administrativo es “un esfuerzo sistemático que fijan niveles de desempeño con objetivos de planeación, diseña los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, estableciendo desviaciones si las hay midiendo su importancia y tomando las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la asociación se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales”.

“El proceso para asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas”.¹¹

De acuerdo a esta definición se puede concluir que el control inicia donde terminan los planes. El control es un concepto más general, ya que también ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización y su dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesitan; aunque el control sea la cuarta etapa del proceso administrativo, sin duda, por el orden de importancia, no es la última.

¹¹ Ídem Pág.638

El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven al logro de las metas, siendo esta la función de control, la cual consta de 3 pasos:

1) Establecer normas de desempeño; 2) medir el desempeño actual; 3) Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

ESTABLECER NORMAS DE DESEMPEÑO.

Las metas y los objetivos establecidos en el proceso de planeación deben de estar definidos en términos claros y mensurables que incluyan plazos específicos. Esto resulta importante por varias razones:

Las metas definidas vagamente, resultan expresiones huecas hasta que los administradores empiezan a especificar lo que quieren decir con esa palabra (meta) y lo que pretenden hacer para alcanzar tal meta y cuando la alcanzará;

Las metas fijadas con exactitud se pueden evaluar con más facilidad, en cuanto a cumplimiento y utilidad, que los enunciados huecos, o sea, mencionar como se pretende lograr esa meta, cuándo y el porqué en esa fecha;

Los objetivos establecidos con exactitud y mensurables se pueden comunicar con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

Es muy importante tener la capacidad para comunicar metas y objetivos definidos con exactitud.

MEDIR EL DESEMPEÑO.

Este es un proceso constante y repetitivo, su frecuencia depende de la acción que se mida, es decir, del tipo de actividad que se revisa o se vigila, o sea, determinar lo que se está haciendo.

TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS.

Este paso es importante si el desempeño no se está cumpliendo y el análisis indica que se necesita o requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidos a manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes.

El control es un proceso dinámico, los administradores deben de seguirlo hasta el final, porque sino solo estarán vigilando el rendimiento y no ejerciéndolo.

Mediante un control interno administrativo oportuno la junta directiva es capaz de detectar problemas de la asociación y proponer las medidas correctivas indispensables. Además, deberá ser orientado a prevenir situaciones críticas, a diagnosticar oportunamente y evitar un mayor deterioro de la asociación.

¿ Por qué es necesario el control?.

Un motivo por el cual se requiere controlar es vigilar el avance y corregir errores; además también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que éstos producen en el avance de la organización.

Algunos de los cambios en el entorno son: innovación de la naturaleza de la competencia, la importancia de “agregar valor” a los productos y servicios para crear demanda por parte de los clientes, la evolución en las culturas organizacionales y de los trabajadores, así como la necesidad de delegar y trabajar en equipo en las organizaciones, la cual cada vez es mayor.

La función de control ayuda a los administradores a detectar los factores que están afectando a los productos y servicios de su organización y les permite controlar las consiguientes oportunidades y amenazas.

PUNTOS CRITICOS DE CONTROL.

Es importante determinar los puntos críticos del sistema donde se realizará el seguimiento o se obtendrá información.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos críticos de control consiste en centrarse en los elementos más importantes de una operación determinada; otra consideración útil al seleccionar los puntos críticos de control en una asociación es la ubicación de las áreas en que se opera el cambio (en la información) ya que es probable en que se pueda incurrir en errores cuando se producen tales cambios siendo una manera muy confiable de controlar una operación.

2.1.8.1 TIPOS DE CONTROLES.

2.1.8.1.1 CONTROL PREVIO

También recibe el nombre de control de fomento al avance, ya que es el que se realiza antes de la actividad real, es decir procura prevenir un error en el futuro, antes que tener que corregirlos después, aunque presenta una limitante ya que requieren tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

2.1.8.1.2 CONTROL RECURRENTE

Es aquel que se aplica cuando se realiza el proceso de una actividad, la ventaja para la administración es que puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiados costosos. Para que se aplique este control la supervisión directa es necesaria, para supervisar las acciones de los empleados de las diferentes secciones.

2.1.8.1.3 CONTROL POSTERIOR

Este control conocido también como Retroalimentación, es el más utilizado ya que es el que se lleva a cabo después de la acción; es decir, que en el momento en que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho.

Se relaciona con el mejoramiento del próximo evento, los administradores observan desviaciones del plan que ellos pueden o no pueden detener con los otros controles, pero que podrían manejar de manera más efectiva en otros períodos futuros.

2.1.8.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL.

Su importancia radica en que un control interno administrativo ayuda a llevar a cabo los objetivos y metas de una asociación, desarrollar buenos planes a corto plazo, el registro del grado de

cumplimiento real o desviaciones de los planes, lo cual ayuda para la toma de decisiones ya que se pueden obtener resultados confiables y oportunos.

Señalan debilidades y errores para que no se repitan; es decir, visualizar dónde, cómo, qué y por qué se provocó el error, para posteriormente realizar las correcciones necesarias y así garantizar el logro de las metas efectivas.

2.1.8.3 OBJETIVOS.

Lograr una actividad administrativa dinámica, para mantener motivado al personal

Establecer controles internos que permitan obtener resultados confiables

Fijar las atribuciones de la máxima autoridad de la asociación, las funciones de planificación, organización, dirección y control con el propósito de coordinar cada una de las actividades que se lleven a cabo.

Aumentar la eficiencia en las operaciones de la asociación, y así, dar un uso adecuado a los recursos de la misma.

Establecer deberes y obligaciones individuales con el fin de delegar responsabilidades

Proporcionar información confiable y oportuna, y así, facilitar la toma de decisiones.

Fomentar normas y políticas establecidas en el sistema de control con el objeto de dar cumplimiento a las disposiciones legales.

2.1.8.4. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

Los principios de control interno que deben tenerse presentes para realizar una eficiente gestión administrativa, se detallan a continuación:

➤ Responsabilidad delimitada

Cada funcionario debe estar autorizado para tomar medidas oportunas y decisivas, necesarias para cumplir apropiadamente con su responsabilidad.

➤ Separación de funciones de carácter incompatible

Separar las actividades de operación, custodia y registro.

➤ División en el procesamiento de cada transacción

Las funciones deben estar divididas de manera que una sola persona no efectúe todas las fases de la operación.

➤ Selección de servidores hábiles y capaces

Se debe de hacer una adecuada selección de personal idóneo para cada puesto, con funcionarios y jefes con experiencia y de un personal que pueda llevar a cabo los procedimientos indicados por la administración en forma eficiente.

➤ Rotación de tareas

Se debe capacitar al personal en las diferentes actividades o tareas que se realizan en la empresa, con el fin de que si en un momento dado un trabajador se ausenta de su puesto, esto no perjudique o detenga las diversas actividades de la asociación.

➤ Instrucciones por escrito

Deben realizarse manuales que contengan los objetivos, políticas, procedimientos, funciones y actividades a fin de promover el entendimiento de las estructuras a través de las descripciones de las diversas actividades que se realizan en la asociación.

De acuerdo a lo planteado en el proceso administrativo, se puede visualizar la importancia de contar con herramientas administrativas para logra alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

3. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

De acuerdo a las operaciones y a la complejidad de las asociaciones se hace necesario establecer manuales en los cuales se plasme por escrito, de forma ordenada y sistemática, cómo, quién, cuándo, y donde deben realizarse las actividades de la asociación.

3.1 CONCEPTO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Un manual es esencialmente una colección escrita de órdenes, atribuciones, organización, política o procedimientos de una entidad, ordenada en forma sistemática para que cumplan un fin específico.

“ Es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlos, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas”.¹²

Los manuales son un medio de comunicación efectiva entre jefes y subordinados.

3.2 VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

- Ayudan a la acción coordinada. La distribución adecuada de los documentos permitirá uniformidad en las acciones.
- Proporcionan una constante información administrativa;

¹² GOMEZ CEJA, GUILLERMO; Planeación y Organización de Empresas
Mc Graw Hill, 8ª. Edición, México 1994, Pág. 378

- Constituyen guías para los trabajos que deben de ejecutarse.
- Determina la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás en la asociación.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación del puesto y como medio de comprobación del progreso de cada empleado.

Además, los manuales están orientados y redactados de tal manera que su contenido sea interpretado igualmente por todos los interesados. Su uso es especialmente necesario para el adoctrinamiento del personal nuevo o a nivel de ejecución.

Ayudan a realizar auditorias internas de políticas, procedimientos y controles.

3.3 LIMITACIONES.

- El flujo de información administrativa solo es orientada en un solo sentido.
- Muchas asociaciones consideran que son demasiadas pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes de la misma.
- Existe un temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

3.4 TIPOS DE MANUALES.

Existen diferentes tipos de manuales de organización. Entre estos se pueden incluir los siguientes:

Manual de Organización

Manual de Descripción de Puestos

Manual de Procedimientos.

3.4.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

El manual de organización, debe reflejar en forma clara y bien detallada, la descripción de los objetivos, funciones, políticas, relaciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la Asociación.

Para que el manual cumpla eficientemente los objetivos propuestos deberá contener:

Organigrama o diagrama, uno o más, dependerá del grado de extensión y detalle que sea necesario.

Definición clara de los objetivos generales de la organización, así como también los objetivos básicos de las áreas.

Funciones claras a ser cumplidas por los distintos puestos de trabajo.

Una descripción pormenorizada de las atribuciones y limitaciones que le corresponden a los miembros del personal de mando, es aspectos tales como: Jerarquía, funciones, alcances de la autoridad y delegación, responsabilidad asignada, relaciones de líneas y staff y vínculos con sectores de la Asociación.

En la administración moderna el volumen y la frecuencia de las decisiones van en aumento, por lo que las asociaciones de éxito han llegado a considerar su estructura orgánica, el establecimiento de políticas y prácticas de procedimientos, como elementos de administración que deben ser sujetos de estudio tantas veces se requiera a fin de aprovechar en mejor forma las oportunidades que se presenten.

Es por ello, que los manuales de organización conjuntamente con el organigrama, son herramientas valiosas en el funcionamiento de las asociaciones, ya que estos documentos mantienen informado al personal sobre las decisiones tomadas por el nivel de dirección.

3.4.1.1 CONCEPTO.

Manual de organización es la versión detallada por escrito de la información, que de manera bien general expone el organigrama a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad e interrelaciones de cada unidad dentro de la institución; señalando los requisitos y limitaciones para el desempeño de cada puesto.

3.4.1.2 IMPORTANCIA.

El Manual de Organización es una herramienta administrativa, ya que por medio de el se puede obtener el conocimiento de la estructura organizativa de toda la asociación. Su importancia radica en la ayuda que presta a la realización de las actividades ya que señala el ámbito de acción y determina las responsabilidades de los integrantes que conforman la institución, dando como resultado un mayor rendimiento en el desarrollo de sus funciones.

Su importancia se puede observar en los aspectos siguientes:

- ✓ Colabora al logro de una efectiva sistematización tanto en el aspecto de dirección como en el operativo.
- ✓ Determina la responsabilidad y autoridad a todos los miembros que conforman la asociación.
- ✓ Facilita la realización de estudios administrativos tales como: escala salarial, incentivos al personal, capacitación, etc.
- ✓ Elimina el problema de la esfera de control y de dualidad de mando.
- ✓ Contribuye a determinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la asociación.
- ✓ Contribuye a una mejor utilización de los recursos humanos, materiales, y financieros de la asociación.
- ✓ Constituye un instrumento de referencia y capacitación al personal nuevo.

3.4.1.3 OBJETIVOS

- ✓ Dar a conocer los objetivos, funciones y actividades de la organización en forma detallada.
- ✓ Evitar la repetición de instrucciones de tipo administrativo que conlleva al ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo.

3.4.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

3.4.2.1 CONCEPTO.

Es un documento donde se describen las tareas que deben realizarse en cada uno de los puestos de trabajo de una asociación, la responsabilidad y el equipo necesario para el desarrollo de las mismas y los requisitos que deben cumplir los empleados que ocupan el puesto.

3.4.2.2 IMPORTANCIA

Es un manual que constituye una fuente valiosa de consulta que define clara y ordenadamente los puestos de trabajo existentes, los requisitos mínimos de quien lo ocupe y el equipo que necesita para desempeñarse.

3.4.2.3 OBJETIVOS

- ✓ Definir las relaciones jerárquicas de responsabilidad, supervisión y coordinación que se generan en los diferentes cargos.
- ✓ Tener una herramienta de consulta sobre el trabajo que desarrolla el personal que labora en la asociación en cada puesto de trabajo.
- ✓ Resolver los conflictos que pudieran existir entre los diferentes cargos existentes.
- ✓ Contribuir a la planeación y ejecución de programas de adiestramiento, capacitación y formación del personal.

3.4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

3.4.3.1 CONCEPTO

Es una agrupación escrita de actividades y/o tareas a las cuales se les señala la forma y un orden de tiempo a fin de lograr la simplificación del trabajo.

3.4.3.2 IMPORTANCIA

Es una herramienta importante dentro de cualquier asociación, ya que sirven de orientación y consulta para jefes y empleados; asimismo facilita el conocimiento del flujo de trabajo y la secuencia lógica de las acciones que comprende la ejecución de una función, evitando demoras

en el desarrollo de los diferentes trámites administrativos; y además permite conocer claramente las responsabilidades de cada cargo.

3.4.3.3 OBJETIVOS

- ✓ Definir y coordinar las diversas normas, funciones y actividades de la asociación.
- ✓ Agilizar la información que debe llegar a todos los niveles de la organización.
- ✓ Lograr un mejor desarrollo de las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.
- ✓ Evitar duplicaciones en las funciones asignadas.

Facilitar el adiestramiento del personal sobre los principales procedimientos de las funciones de la misma.

4. AUDITORIA

La auditoria tiene muchas e importantes aplicaciones, desde validar la honestidad y veracidad de los estados financieros hasta ofrecer una base crítica para que la dirección tome decisiones.

4.1 AUDITORIA EXTERNA

“Proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de una asociación”.¹³

¹³ Ídem Pág.661

La auditoria es responsabilidad del personal contable contratado por una empresa dedicada a las auditorias o por contadores públicos. La finalidad de los auditores consiste en verificar que la asociación haya preparado sus estados financieros y al evaluar sus activos y pasivos haya seguido las Normas Internacionales de Auditoria y que los haya aplicado de modo correcto.

La auditoria externa estimula considerablemente la honestidad en la preparación de los estados financieros, y en la operación actual de la organización. Para las personas ajenas a éstas, la auditoria externa proporciona la máxima garantía de que los estados financieros dados a conocer al publico son verídicos.

La auditoria externa por lo regular no hace una aportación importante al control de las operaciones actuales de la organización, pero el hecho de saber que inevitablemente la auditoria se llevará a cabo es un freno contra acciones que pueden terminar en una acusación o hasta en una condena a prisión, si se descubren durante o después de la auditoria.

4.2 AUDITORIA INTERNA

“Auditoria realizada por la organización para verificar si sus activos están debidamente cuidados y sus registros financieros son cubiertos de manera confiable”.¹⁴

¹⁴ Ídem Pág. 661

La auditoría interna también ayuda a los administradores a evaluar la eficiencia operacional de una asociación.

La auditoría interna evaluará la eficacia con que el sistema de control está funcionando en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, evaluará la precisión y utilidad de algunos de los informes de la organización, y conducirá a recomendaciones tendientes para mejorar los sistemas de control.

Una auditoría interna más completa dará una evaluación no sólo del sistema de control de la organización, sino también de sus políticas, procedimientos y utilización de la autoridad. También evalúa la calidad y eficacia de los métodos administrativos que se están aplicando, o sea en esta función el proceso de administración se corrige solo.

Los auditores internos que han de realizar su trabajo en el seno de la asociación con libertad y objetividad, realizan una función muy similar a la de los auditores externos, aunque no necesariamente coincidente. La auditoría interna tiene dos finalidades principales:

a) Verificar la confiabilidad o grado razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.

b) Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno, tanto del contable como del operativo.

El trabajo de los auditores internos va mas allá de los controles contables, incluye también la supervisión y vigilancia de los controles operativos. La finalidad última de la auditoría interna es la de ayudar a la alta dirección para lograr una administración más eficiente de la entidad.

4.2.1 OBJETIVOS

El objetivo general de la auditoría interna consiste en proporcionar a la administración un servicio de protección, enfocado a comprobar el adecuado funcionamiento de los controles contables y de operación establecidos en la entidad para asegurar el grado de cumplimiento en lo siguiente:

- ◆ Cumplimiento con las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- ◆ Garantizar la confiabilidad de la información, tanto contable como administrativa.
- ◆ Evaluar la calidad en la ejecución de las funciones asignadas.
- ◆ Protección de los activos de la organización.

CAPITULO II.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Con el objeto de obtener información de la situación actual del Control Interno Administrativo de la Asociación Nacional de Enfermeras se efectuó la investigación de campo exclusivamente con el personal que labora en cada una de las unidades que la conforman.

La información necesaria para la elaboración del diagnóstico, se obtuvo por medio de fuentes primarias (investigación bibliográfica) y la secundaria (investigación de campo).

Las fuentes primarias fueron necesarias para fundamentar los conocimientos necesarios que guiaron y sustentaron la investigación de campo.

En investigación de campo se obtuvo información directa de cada uno de los empleados, útil para detectar las fallas de control y las áreas críticas, utilizando las siguientes técnicas:

- La Entrevista con su respectiva guía de preguntas, la cual fue diseñada para ser aplicada a todas las personas que estaban ocupando un cargo de alto nivel como por ejemplo: Junta directiva y Administrador. Y esta técnica tenía como objetivo recolectar información para la investigación.
- Se utilizó un cuestionario dividido en dos partes; la primera consta de ocho preguntas generales y una segunda parte compuesta por preguntas relacionadas con las funciones de

cada puesto y sus respectivas actividades, los cuales fueron llenados por el personal administrativo de la Asociación con el objetivo de recolectar información para la realización de los respectivos manuales.

- La Observación Directa la cual nos sirvió para constatar las diferencias entre las actividades que se realizan en la asociación y las actividades que se debieran realizar por cada cargo.

En la investigación tanto el universo como la muestra fue la misma y estaba constituido por todas las personas involucradas en las actividades y cargos de la Asociación.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

AREA: DIRECCIÓN.

Al pasar la encuesta a la Dirección planteó lo siguiente:

- No cuentan con manuales administrativos
- No cuentan con un organigrama que represente su estructura organizativa.
- Las funciones de cada miembro de la Junta Directiva están plasmadas en los Estatutos de la Asociación
- Al cuestionar sobre las políticas con que cuenta la Asociación, solamente contestaron que cuentan únicamente con políticas relacionadas a la contratación de personal y nos describieron el proceso que se sigue, pero; nos hicieron la aclaración que en algunas ocasiones no se sigue el proceso, debido a que se contrata a alguien que es recomendado por un miembro de la Junta Directiva.

Además, cuentan con la política de recibo y envío de correspondencia, la cual la siguen según nos la describieron.

- Aunque no cuentan con las políticas necesarias para la contratación del personal, si cuentan con los requisitos mínimos para ocupar los siguientes puestos:

1. CONTADOR.

Para ocupar este puesto se requiere lo siguiente:

Que tenga estudios universitarios

Que su edad esté entre los 25 y 28 años

Que maneje paquetes de computación, que sepa elaborar estados financieros y que cuente con capacidad de análisis.

Que tenga experiencia de 1 a 3 años

Que sea soltero de preferencia.

2. AUXILIAR CONTABLE.

Que sea bachiller

Que su edad sea de 22 a 24 años

Que maneje paquetes de computación, que sepa elaborar cheques, que sepa elaborar planillas de ISSS y AFP.

Que tenga experiencia de 1 a 3 años

Que sea soltero.

3. SECRETARIAS.

Que sean bachilleres

Que su edad sea de 22 a 24 años

Que cuenten con buena mecanografía y ortografía y excelente redacción, y que

Sepan buenas relaciones humanas.

Que tengan experiencia de 1 a 3 años y

Que sean solteras.

4. ORDENANZA Y MENSAJERO.

Para ambos puestos se requiere lo siguiente:

Que sean bachilleres

Que cuenten con edad de 21 a 24 años

La ordenanza debe tener trato amable ya que atenderá a todas las personas que

Lleguen a la Asociación, además debe tener hábitos de limpieza

El mensajero debe tener amplios conocimientos de la nomenclatura de San Salvador

Ya que se encargará de repartir la correspondencia en diferentes lugares.

Deben contar con 1 a 3 años de experiencia en el puesto y

Deben ser solteros (as).

ANÁLISIS.

Mediante la observación directa, se pudo constatar que la administración de la Asociación es ejercida en primer lugar por:

La Asamblea General, la cual esta integrada por la totalidad de los miembros fundadores y activos y debidamente convocada se convierte en la máxima autoridad. Y en segundo lugar es administrada por la Junta Directiva General, la cual se convierte en el principal órgano de dirección y administración y se encuentra integrada de la siguiente forma: Una Presidenta (e), una Vice Presidenta (e), una Secretaria (o), una Pro-Secretaria (o), una Tesorera (o), una Pro-Tesorera (o) y seis Vocales.

Los miembros de la Junta Directiva General ejercen los cargos por un período de 3 años y pueden ser reelectos para un segundo período en forma consecutiva.

Los miembros de la Junta Directiva están conscientes de la necesidad de contar con manuales administrativos para el logro de sus objetivos, de los cuales carecen. Las relaciones de autoridad y dependencia no están bien definidas ya que no cuentan con un organigrama oficial por lo que se cae muchas veces en la dualidad de mando, lo que conlleva a conflicto de intereses.

Muchas veces la comunicación entre los diferentes departamentos es tergiversada pues en el camino sufre modificaciones debido a que no poseen herramientas o métodos para que esta fluya de forma vertical u horizontal.

En cuanto a las políticas que son las leyes con las que se tiene que regir la actuación de la Asociación no existen. La contratación del personal es realizada por simples recomendaciones, aunque existen requisitos mínimos para ostentar un cargo estas son violentadas. Esto conlleva a tener personal que no fue seleccionado o calificado para el puesto, que viene a repercutir en el desempeño de las actividades de la entidad en general

AREA: CARGOS DE LA ASOCIACION.

CARGO: ADMINISTRADOR.

Al entrevistar al administrador y después de contestada la encuesta, se obtuvo el siguiente resultado:

- Nos dijo que su jefe inmediato superior era la Presidenta de la Junta Directiva.
- Que conoce los objetivos de la Asociación
- Al plantearle la pregunta relacionada a la comunicación con los demás puestos nos respondió que a pesar que él es el jefe, tiene una mala comunicación con sus subordinados, y que con los niveles superiores es un poco mejor (buena).
- No tiene conocimiento de que existan manuales de procedimientos y manuales de funciones de puesto.
- La forma en que le comunicaron sus funciones cuando fue contratado por la Asociación fue de forma verbal.

- Las actividades que realiza en la Asociación son variadas y abundantes por tal razón no las menciono en la encuesta.
- Nos explicó que el objetivo básico de su puesto es lograr una buena organización entre los empleados y el trabajo que desempeñan, así como el de mantener informada a la Junta Directiva del trabajo realizado.
- Por su cargo se relaciona con todo el personal administrativo y junta directiva.
- Él supervisa a todo el personal administrativo, excepto el contador.
- A nivel externo se relaciona con todos los asociados, jefaturas (enfermeras) de hospitales, gerentes de bancos, etc.

ANÁLISIS.

El administrador es la figura dentro de la Asociación sobre el cual descansa la autoridad emanada de la Junta Directiva de la cual depende y tiene la obligación de hacer cumplir los objetivos, realizando la gestión necesaria para mantener la armonía y promover la eficiencia.

La comunicación es vital para dar a conocer los objetivos, establecer la relación de armonía haciendo sentir al subordinado que forma parte importante y que contribuye al desarrollo de la Asociación. El administrador tiene que ser el promotor, algo de lo cual según la información obtenida no sé esta cumpliendo, como consecuencia la mayoría de los empleados que ostentan

cargos en la Asociación (entrevistados) no conocen los objetivos. La comunicación fomenta la eficiencia por ello tiene que surgir en todas las direcciones.

Los medios utilizados por la Asociación para dar a conocer los deberes y obligaciones de cada puesto no son los adecuados, muchas de las actividades a realizar son comunicadas en forma verbal y otras se realizan por la experiencia propia o de forma empírica. La carencia de manuales administrativos dificulta la realización de actividades puesto que no está definido quien las tiene que desempeñar, así como se observó que el grado de supervisión es mínimo.

Cabe resaltar que es provechoso para la Asociación el que el administrador conozca cual es el objetivo del cargo que ostenta, que se identifique con él y así guíe a toda la entidad.

Después de lo anteriormente escrito se pueden observar los siguientes incumplimientos:

Falta de comunicación y coordinación entre las unidades de la Asociación.

Falta de descentralización de funciones.

Ausencia de supervisión en las actividades asignadas a cada puesto.

CARGO: CONTADOR.

El contador nos planteó lo siguiente:

- Su jefe inmediato superior es el Administrador.
- No conoce los objetivos de la Asociación

- La comunicación con sus compañeros de trabajo es muy buena, aún cuando solamente labora tres días por semana, y que con los niveles superiores (Junta Directiva) es de manera irregular ya que ella solamente se reúne un día a la semana.
- Recibe ordenes directas de la Presidenta o Tesorera de la Junta Directiva.
- No tiene conocimiento de que existan manuales de procedimientos, ni manuales de funciones de puesto.
- Cuando fue contratado por la Asociación le comunicaron de forma oral las actividades a realizar y sus funciones.
- Realiza las siguientes actividades de manera mensual:
 - Elaboración de partidas contables
 - Elaboración de conciliación bancaria
 - Elaboración de Balance de Comprobación, Estado de Resultados y Anexos.
 - Asentamiento de partidas en Libro Auxiliar y Diario Mayor.
 - Archivo de cheques voucher y partidas.
- Además, realiza las siguientes actividades anuales:
 - Presentación de balances a socias en Asamblea Ordinaria.
 - Elaboración de Declaración de Impuesto sobre Renta, Impuesto de Alcaldía.
 - Presentación de Estados Financieros al Ministerio de Gobernación.
- Las principales funciones que realiza son las mencionadas anteriormente (mensuales).

- Según su criterio, desempeña las funciones que le corresponden al cargo, aunque realiza actividades que no le corresponden, como por ejemplo: Archivo de cheques voucher y partidas contables, las cuales realiza de forma mensual.
- El objetivo básico de su puesto es tener la información financiera básica al día para la toma de oportunas decisiones.
- Su mayor relación se da con el auxiliar contable, el auditor externo y la junta directiva.
- Supervisa solamente al auxiliar contable de manera regular.
- En cuanto a la relación a nivel externo solamente se da con el auditor externo, y con las asociadas el día de la Asamblea.

ANÁLISIS.

En cuanto a la encuesta realizada al contador se pudo encontrar con el hecho de que en la Asociación no existen manuales de funciones de puesto, ya que en el momento en que esta persona fue contratada la comunicación de sus funciones fue de forma verbal, lo cual implica que en un momento dado le asignan funciones a desempeñar o realizar que no forma parte de su cargo.

Cabe mencionar la falta de comunicación que existe en la Asociación ya que ni los objetivos de dicha institución se les ha dado a conocer a los empleados. Además, podemos mencionar que la falta de comunicación puede radicar en que la Junta Directiva solamente se reúne una vez por semana y esto da lugar a que la comunicación no sea muy buena entre los diferentes niveles jerárquicos.

CARGO: AUXILIAR CONTABLE.

Al pasarle la encuesta al auxiliar contable nos contestó lo siguiente:

- Su jefe inmediato superior es el Administrador, ya que el contador solamente labora tres días por semana.
- No conoce los objetivos de la Asociación.
- En cuanto a la comunicación nos contestó que tanto a nivel horizontal como vertical no es muy buena.
- Que la mayoría de veces las órdenes las recibe directamente del Administrador.
- No tiene conocimiento de que existan manuales de procedimientos, ni de funciones de puestos.

- Cuando fue contratado por la Asociación para desempeñar el cargo sus funciones no le fueron asignadas de forma oral ni de forma escrita, por lo que fue realizando diferentes actividades por iniciativa propia dependiendo de la documentación encontrada.
- Que realiza las diferentes actividades:

Diarias:

Cobro de cuotas, remesas, pasar cuotas de planillas a expedientes de asociados, elaboración de cheques, cálculo de moras, liquidación de ingresos, atender llamadas telefónicas, búsqueda de expedientes y planillas de años anteriores, anotación de saldos en taco de chequera, anotación en libros de bancos e IVA, elaboración de órdenes de descuento y constancia de retención, cálculo de renta, entrega de cheques a proveedores y asociados.

Quincenales:

Elaboración de planillas ISSS, AFP, Impuesto sobre Renta, IVA.

Mensuales:

Recepción de planillas de cuotas sociales de hospitales, pago de salarios, elaboración de planilla de salarios de personal, transferencias de cuotas, cobro de servicios varios, entrega de documentos al auditor externo.

Anuales:

Elaboración de informe de renta anual.

- Las actividades principales que realiza son:

Cobro de cuotas, transferencias, cobro de servicios varios, remesas, elaboración de cheques, anotación libro de bancos, chequera e IVA, elaboración de planilla de pago a personal, ISSS y AFP, Impuesto sobre Renta e IVA, asentar cuotas en expedientes de asociados.

- Según su criterio las funciones que le corresponden a su cargo son las siguientes:

Remesas, elaboración de planillas, liquidación de ingresos, elaboración de conciliación bancaria, registro de entradas y salidas en libro de bancos, IVA, etc.

- Además, menciono que realiza actividades que considera no son del cargo, por ejemplo:

Cobro de cuotas, atender el teléfono, asentar cuotas en expedientes de socias, buscar planillas y expedientes de años anteriores en bodega, entrega de cheques a proveedores y asociadas, cobro de moras.

- Al preguntarle cada cuanto tiempo realiza las actividades anteriormente descritas, nos respondió que son actividades diarias.
- El objetivo básico de su puesto es dar a conocer la situación financiera de la Asociación a través de adecuados registros contables.
- En la mayor parte del trabajo se relaciona con la secretaria, administrador, y contador.
- La relación a nivel externo se da con las siguientes personas:
Auditor externo, socias, proveedores y pagadores de los diferentes hospitales.

Cabe mencionar que a partir del mes de octubre el auxiliar contable, desempeñará también las funciones del contador. Por lo tanto, los dos cargos serán uno solo.

ANÁLISIS.

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta que se respondió el auxiliar contable se puede analizar de nuevo la falta de comunicación, que no existen manuales de funciones, ni de procedimientos, por lo que se deben realizar actividades por iniciativa propia o por conocimientos empíricos.

También se observa el hecho de que dicha persona esta muy sobrecargada de funciones, por lo que -debe existir una buena segregación de funciones, ya que una sola persona no puede realizar registros contables, cobro, manejo de efectivo y otros, porque esto podría ocasionar una mitó lo siguiente:

- Su jefe inmediato superior es el Administrador
- Si conoce los objetivos de la Asociación
- En cuanto a la comunicación horizontal nos dijo que era buena, pero; que a nivel vertical era de forma regular.
- Recibe órdenes directas tanto de la Junta Directiva como del Administrador
- No tiene conocimiento de que existan manuales de procedimientos, ni de funciones de puesto.

- Cuando ingreso a laborar a la Asociación, le comunicaron sus funciones de forma verbal.
- Las actividades que realiza son las siguientes:
 - Diarias:
Atender el teléfono y al público.
 - Semanales:
Atender junta directiva, elaborar el trabajo que queda de la reunión de la junta, atender a las socias que llegan, archivar correspondencia.
 - Mensuales:
Cobro de moras, actualización de datos por listado de socias por regiones
 - Anuales:
Elaboración de convocatorias para asamblea ordinaria y extraordinaria, invitaciones para la celebración del Día de la Enfermera, seminarios y talleres, convocatorias a reuniones de carácter urgente para jefaturas de enfermería.
- El trabajar directamente con la junta directiva en relación a la digitación de documentos de carácter confidencial, es la principal actividad que realiza.
- Las actividades que realiza y que considera no son del cargo son las siguientes:
Pasar planillas a expedientes de socias, cobros de cuotas, elaboración de órdenes de descuento, y estas las realiza de forma mensual.

- El objetivo básico de su puesto es trabajar directamente con la junta directiva y administración.
- Se relaciona mayormente con la recepción, administración y junta directiva.
- A nivel externo su relación es con las socias, enfermeras jefes, entidades relacionadas con el sistema de salud.

La dualidad de mando es una mala señal que la entidad no marcha bien, esto se puede apreciar en la información obtenida por las respuestas que proporciono la secretaria. El hecho que dependa del administrador y reciba ordenes directas de la Junta Directiva crea una mala coordinación con relación a las actividades, priorizando unas y no cumpliendo otras en el tiempo oportuno.

El sentir de los empleados es la pobre comunicación existente entre las distintas áreas, muchos de los problemas pueden ser evitados al establecer las adecuadas líneas de comunicación y autoridad. Es importante tener en claro de quien se reciben ordenes y a quien deben rendírsele resultados.

El ausentismo de manuales administrativos impide el buen desempeño de las labores, esto de puede constatar en las repuestas obtenidas por la secretaria. La falta de manuales de funciones y descripción de puestos es una herramienta útil e importante que obstentantes a cargos en la asociación al momentos que son contratados tengan en claro cuales son sus deberes y obligaciones, así como las tareas que le corresponde realizar, algo que se hace verbalmente sin ningún por fundamento escrito.

En la mayoría de cargos no están definidas las actividades a realizar, eso conlleva a la inconformidad de algunos por la carga laboral de trabajo, que son realizadas en forma no grata y en dichos casos el nivel de eficiencia no es el adecuado.

Los empleados de la asociación tienen claro cual es el objetivo principal de los cargos que desempeñan, el grado de eficiencia en cada puesto de trabajo puede mejorar la organización siempre que se cuenten las herramientas adecuadas y que sean puestas en practica.

CARGO: ORDENANZA.

- Su jefe inmediato es el administrador
- No conoce los objetivos de la Asociación.
- La comunicación con los compañeros de trabajo al igual que con la Junta Directiva es muy buena.
- Recibe órdenes directas del administrador.
- No tiene conocimiento de que existan manuales de procedimientos y de funciones de puesto.
- Sus funciones y tareas a realizar se las comunicaron de forma verbal.
- Las actividades que realiza son:

Diarias:

Aseo de despensa y auditorium, preparar el café y atender el personal administrativo.

Semanales:

Ir al supermercado, librería y bancos, atender Junta directiva, hacer limpieza en 2ª. Planta.

Mensuales:

Actualizar el inventario de papelería.

Anuales:

Atender asambleas ordinarias y extraordinarias, llevar correspondencia a diferentes hospitales y unidades de salud por actividad del día de la enfermera y asambleas.

- Las actividades principales que realiza son las siguientes:
 - Atender asociadas y personal administrativo, hacer aseo en área de trastos, 2ª planta y auditórium.
- Según su criterio desempeña las actividades que corresponden al cargo.
- Realiza actividades que no son propias del cargo como por ejemplo: Ir a bancos, hacer mandados personales de compañeros de trabajo, llevar y recoger correspondencia.
- Las actividades mencionadas anteriormente las realiza de forma semanal.
- El objetivo básico de su puesto es mantener limpia y en orden las instalaciones de la Asociación, así como atender a las asociadas.
- Se relaciona con todo el personal administrativo y junta directiva.
- Su relación a nivel externo es con todas las asociadas.

ANÁLISIS.

A través de las respuestas obtenidas podemos observar que la ordenanza desempeña las funciones que le corresponden, pero que además cuando es necesario ella realiza funciones de mensajería. Al igual que en los demás cargos las funciones y actividades a realizar le fueron comunicadas de forma verbal.

CAPITULO IV.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO A APLICAR EN LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ENFERMERAS SALVADOREÑAS (A.N.E.S.)

La presente propuesta tiene como objetivo principal el diseño de un Modelo de Control Interno Administrativo de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas (A.N.E.S.), que le permita verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa, que el personal adopte las políticas planteadas por lo niveles superiores y que se logre desarrollar los objetivos programados.

Además, el objetivo que se persigue con esta propuesta es que la Asociación desarrolle de una manera planificada y organizada las diferentes metas y objetivos que le permitan obtener resultados satisfactorios y estimular adecuadamente al personal en el desempeño de sus actividades.

Debe existir una estructura organizativa adecuada (políticas) que permita establecer una separación de funciones para aquellas actividades relacionadas.

Establecer adecuadamente en forma escrita las diferentes funciones con base a la capacidad y experiencia del personal.

Los niveles de jefatura son los responsables que los planes y objetivos se realicen eficientemente.

Para el funcionamiento eficaz de las operaciones se requiere de un adecuada planificación, organización, dirección y control. Y por último

El recurso humano es el principal elemento de todo proceso o actividad, por lo que es primordial un adecuado nivel técnico y capacidad en el desempeño de sus funciones.

A continuación se presentan los manuales administrativos sugeridos según la propuesta:

4.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

4.1.1 INTRODUCCIÓN.

El presente manual de organización tiene como propósito definir las líneas de autoridad y responsabilidad de las unidades en estudio de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas con la finalidad de agilizar la toma de decisiones para el logro de los objetivos y una mayor eficiencia administrativa.

4.1.2 IMPORTANCIA.

El manual de organización es de vital importancia para la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas, ya que en este se dan a conocer las líneas de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes funciones de cada unidad.

4.1.3 OBJETIVOS.

4.1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Dar a conocer los objetivos, funciones y actividades de la organización, así como evitar la repetición de instrucciones de tipo administrativo que conlleva al ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo.

4.1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ✓ Dar a conocer las líneas de autoridad y mando por orden jerárquico, así como la responsabilidad de cada unidad en las funciones a desarrollar.
- ✓ Determinar las relaciones de coordinación para que toda la organización actúe como un ente interrelacionado.
- ✓ Determinar las funciones específicas de cada unidad para evitar la duplicidad en su ejecución.
- ✓ Servir como instrumento de consulta y herramienta de control para la evaluación del trabajo desarrollado.
- ✓ Que sirva de guía e instrumento de consulta.

4.1.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El manual de organización será aplicado a las áreas administrativas de la Asociación, las cuales son: Junta Directiva, Administración.

4.1.5 POLITICAS PARA SU MANTENIMIENTO.

Las normas que se deberán aplicar para que el manual se mantenga en vigencia son:

- ◆ Deberá revisarse al menos una vez por año para que esté vigente con la Estructura Organizativa.
- ◆ Cualquier modificación deberá ser sometida a estudio para su aprobación por la Junta Directiva.

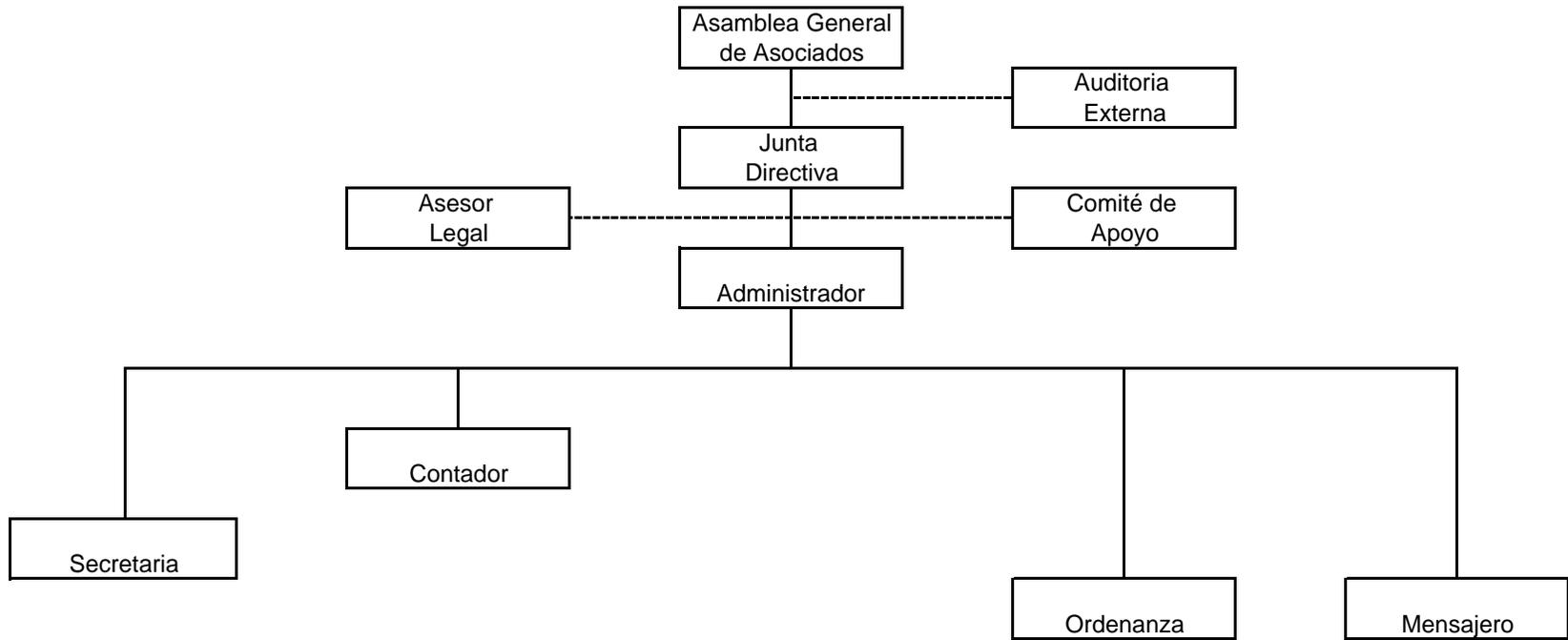
4.1.6 INSTRUCCIONES PARA SU USO.

El diseño de este debe ser de tal manera que su contenido sea fácil de entenderse por todo el personal de la institución.

Que las modificaciones hechas a la estructura organizativa interna de una unidad o las funciones de la misma deberán ser objeto de estudio de la unidad interesada y el departamento encargado del desarrollo administrativo, además deben ser aprobadas por Junta Directiva.

4.1.7 CUERPO DEL MANUAL

**ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS SALVADOREÑAS
(A.N.E.S.)
Año 2002**



	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Asamblea General de Asociadas
DEPENDE DE:	Nadie
UNIDADES SUBORDINADAS:	Junta Directiva

OBJETIVO: Velar porque la Junta Directiva cumpla y haga cumplir los Estatutos y Reglamentos de la Asociación.

FUNCIONES: * Reformar, armonizar y aprobar los Estatutos y Reglamento interno de la Asociación.

- * Elegir, sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva, Comité Electoral y Representantes Gremiales, así como aceptar sus renunciaciones.
- * Aprobar y/o modificar los planes, programas y presupuesto anual de la Asociación.
- * Conocer, aprobar o desaprobar la memoria anual de las actividades de la Asociación, Balance General y los cuadros de resultados presentados por la Junta Directiva o Comités en su caso.
- * Acordar el monto de las cuotas de ingreso, periódicas ordinarias y contribuciones extraordinarias que han de pagar las(os) asociadas(os) a propuesta de la Junta Directiva.
- * Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes muebles e inmuebles pertenecientes a la Asociación.
- * Ratificar la elección de estímulos al mérito de las(os) asociadas(os) propuestos por el comité respectivo.
- * Acordar la expulsión de las(os) asociadas(os) de conformidad con los Estatutos.
- * Acordar la disolución de la Asociación de acuerdo con la Ley y los Estatutos.
- * Decidir sobre todos aquellos asuntos no encomendados a otro órgano.
- * Elegir cada 3 años, en el mes de Octubre a los miembros de la Junta Directiva.
- * Aprobar el nombramiento y honorarios del auditor externo.

RELACIONES FUNCIONALES:

INTERNAS	EXTERNAS
Junta Directiva	Organismos Internacionales afiliados a la Asociación.
Administrador	
Comités de Apoyo	

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Junta Directiva
DEPENDE DE:	Asamblea General de Asociadas
UNIDADES SUBORDINADAS:	Administración, Personal Administrativo y Comités de apoyo.

OBJETIVO: Velar por el estricto cumplimiento de los Estatutos, Reglamentos y acuerdos tomados por la Asamblea General.

FUNCIONES:

- * Elaborar el plan de trabajo general de la Asociación.
- * Dirigir las actividades de la Asociación y administrar su patrimonio.
- * Convocar a Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de conformidad con los Estatutos.
- * Convocar a los comités de apoyo para coordinar actividades técnicas y administrativas de la Asociación.
- * Presentar a la Asamblea General la memoria anual, el Balance General, Cuadros de resultados, presupuesto y un informe sobre el estado económico-financiero de la Asociación.
- * Autorizar actividades científicas, sociales y culturales, que propendan el desarrollo de la profesión de Enfermería en todos sus campos de ejercicio.
- * Nombrar el personal administrativo permanente o eventual necesario para el desarrollo de las funciones de la Asociación, asignarles los sueldos correspondientes, aceptar sus renunciaciones y removerlos por motivos justificados.
- * Autorizar los gastos ordinarios y los extraordinarios que excedan de ₡ 2,000.00 colones
- * Promover el ingreso de nuevas(os) asociadas(os) y la participación de todos los miembros en los diferentes comités.
- * Tramitar y resolver las solicitudes de ingreso.

Continúa

RELACIONES FUNCIONALES:

INTERNAS	EXTERNAS	
Administrador	Abogado	Ministerio de Gobernación
Personal Administrativo	Auditor Externo	Ministerio de Hacienda
	Asociadas (os)	Consejo Internac.de Enfermeras
	Ministerio de Salud	

	ASOCIACIÓN NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Administración
DEPENDE DE:	Junta Directiva
UNIDADES SUBORDINADAS:	Todas las unidades

OBJETIVO: Facilitar la labor de Junta Directiva a través de un eficiente servicio logística que comprende la ejecución de labores administrativas.

FUNCIONES: * Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades administrativas de la Asociación.

- * Elaborar el plan de trabajo de los servicios administrativos de la Asociación.
- * Resolver problemas administrativos de los asociados que estén dentro de su competencia.
- * Asesorar a los organismos de dirección en la toma de decisiones.
- * Hacer llegar a todas(os) las(os) asociadas(os) la correspondencia en forma oportuna.
- * Velar por el buen uso y debido mantenimiento de los enseres y útiles de oficina con que cuenta la Asociación.
- * Presentar a la Junta Directiva un informe semanal de sus actuaciones, así como el seguimiento de resoluciones o acuerdos encomendados.
- * Desarrollar toda clase de labores administrativas, tendientes al cumplimiento de los acuerdos tomados por Junta Directiva.
- * Elaborar y/o supervisar la preparación de correspondencia de la Asociación.
- * Supervisar las labores encomendadas al personal administrativo.
- * Verificar la existencia máxima y mínima de papelería y útiles de oficina; así como de artículos de limpieza.
- * Controlar los trámites de alquiler de la Asociación y verificar el pago correspondiente.

Continuación.....

RELACIONES FUNCIONALES:

INTERNAS

Junta Directiva

Personal Administrativo

Persona de Servicio

EXTERNAS

Ejecutivas de bancos

Jefaturas de Enfermería

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Comité Electoral	Comités de Apoyo
DEPENDE DE:	Junta Directiva	
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna	
OBJETIVO:	Brindar apoyo técnico-administrativo a la Asociación por medio de la Junta Directiva en la realización de la elección de los miembros de la Junta Directiva.	
FUNCIONES:	<p>* Desarrollar la consulta popular entre las(os) asociadas(os) para nominar las posibles candidatas a conformar la Junta Directiva, Comités y Representantes Gremiales.</p> <p>* Inscribir la planilla de candidatas presentadas por los miembros.</p> <p>* Presidir las reuniones de consulta y entrevistas de candidatas a elección.</p> <p>* Vigilar que los procesos de elección se desarrollen de conformidad con los Estatutos.</p>	
RELACIONES FUNCIONALES:		
INTERNAS	EXTERNAS	
Junta Directiva	Jefaturas de Enfermería	
Personal Administrativo		
Personal de Servicio		

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Comité Científico	Comités de Apoyo
DEPENDE DE:	Junta Directiva	
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna	

OBJETIVO: Brindar apoyo técnico - administrativo a la Asociación para la realización de actividades científico - culturales en pro del desarrollo de las enfermeras a nivel educativo.

FUNCIONES: * Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar Congresos, Jornadas, Conferencias y otros eventos culturales.

* Estimular el gremio de Enfermería a realizar investigaciones científicas sobre la problemática de Salud Pública.

* Elaborar y presentar informe a Junta Directiva de las actividades realizadas.

RELACIONES FUNCIONALES:

INTERNAS

Junta Directiva

Administrador

Personal Administrativo

EXTERNAS

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Comité Pro Mejoramiento
DEPENDE DE:	Junta Directiva
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna

OBJETIVO: Velar por las prestaciones económicas y sociales del personal de Enfermería y estar en contacto con el Ministro de Salud para conocer las decisiones de primera mano.

FUNCIONES: * Velar por las prestaciones económicas y sociales del personal de Enfermería.

* Coordinar y solicitar aprobación de Junta Directiva de las actividades planificadas.

* Rendir informe de actividades realizadas y anexar listado financiero cada año a Junta Directiva.

RELACIONES FUNCIONALES:

INTERNAS

Junta Directiva

Administrador

Personal Administrativo

EXTERNAS

Ministro de Salud.

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Comité Pro Casa	Comités de Apoyo
DEPENDE DE:	Junta Directiva	
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna	

OBJETIVO: Velar por el funcionamiento de la infraestructura de la Casa de la Enfermera.

FUNCIONES: * Velar por el funcionamiento de la infraestructura de la Casa de la Enfermera.

- * Coordinar y solicitar aprobación de Junta Directiva de las actividades planificadas.
- * Rendir informe de actividades realizadas y anexar listado financiero cada año a Junta Directiva.

RELACIONES FUNCIONALES:

INTERNAS

Junta Directiva

Personal Administrativo

EXTERNAS

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Comité de Estímulos	Comités de Apoyo
DEPENDE DE:	Junta Directiva	
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna	

OBJETIVO: Seleccionar al personal de enfermería que por méritos propios merezca un reconocimiento de parte de la Asociación por medio de la Junta Directiva.

FUNCIONES:

- * Solicitar nómina de candidatas para el proceso de selección a las diferentes instituciones en base a los requisitos establecidos.
- * Solicitar aprobación de Junta Directiva de las candidatas seleccionadas.
- * Informar a la Asamblea General de Asociadas la nómina de las(os) galardonadas(os).
- * Presentar informe de todo el proceso a la Junta Directiva.
- * Seleccionar y proponer a Junta Directiva las(os) candidatas(os) seleccionados para la asignación de becas u otros estudios nacionales e internacionales, que le fueren asignadas a la Asociación.

RELACIONES FUNCIONALES:

INTERNAS

Junta Directiva

Administrador

Personal administrativo

EXTERNAS

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG.

NOMBRE DE LA UNIDAD:	Comité Pro Día de la Enfermera	Comités de Apoyo
DEPENDE DE:	Junta Directiva	
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna	

OBJETIVO: Organizar, planificar, coordinar la celebración anual del Día de la Enfermera.

FUNCIONES: * Planificar, organizar y coordinar las actividades relacionadas con la celebración del Día de la Enfermera a nivel nacional.

* Presentar informe a la Junta Directiva de las actividades realizadas.

RELACIONES FUNCIONALES:

INTERNAS	EXTERNAS
Junta Directiva	Ministro de Salud.
Administrador	
Personal Administrativo	

4.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

4.2.1 INTRODUCCIÓN.

El manual de descripción de puestos, ha sido diseñado para mejorar y sistematizar la descripción genérica donde se identifica el nivel jerárquico, así como también a cada uno de los puestos específicos dentro de la estructura organizativa de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas. Detallándose los requisitos mínimos que debe tener cada uno de los puestos para que pueda ser desempeñado.

Dentro del ordenamiento organizativo el manual contempla niveles jerárquicos de decisión, dirección y operativos.

4.2.2 IMPORTANCIA.

Este manual se considera importante para lograr la eficiencia en las diferentes actividades, pues por medio de él se conocen los perfiles y especificaciones de cada puesto, así como también permite administrar en mejor forma los recursos humanos empleados en el puesto.

También sirve como parámetro a la calificación de merito del desempeño del personal, igualmente para la selección y contratación del mismo y como guía para los nuevos empleados.

4.2.3 OBJETIVOS.

- ◆ Dar a conocer a cada uno de los empleados, las funciones y atribuciones que les corresponden ejecutar en el cargo asignado.
- ◆ Servir de herramienta para diseñar programas de capacitación previa que identifique al nuevo empleado con su cargo y con la Asociación.
- ◆ Dotar al Departamento de Personal, de una herramienta a fin de utilizarlo para considerar las funciones y requisitos mínimos exigidos para el puesto, con el propósito de utilizarlo como parámetro en el reclutamiento y selección de personal.
- ◆ Proporcionar una base para elaborar y ejecutar programas de capacitación del personal.
- ◆ Proporcionar al jefe conocimientos de los diferentes puestos bajo su control, lo cual le permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y su previsión de funciones.
- ◆ Establecer un sistema técnico de administración de salarios, que garantice la remuneración en forma equitativa y justa.
- ◆ Que sirva de herramienta que facilite la toma de decisiones en cuanto a ascensos y traslados.

4.2.4 INSTRUCCIONES PARA SU USO.

El manual de descripción de puestos, será un instrumento de aplicación para las diferentes unidades en estudio de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas.

Este documento debe ser revisado constantemente y realizarle los cambios correspondientes a la realidad, dándolo a conocer en el momento oportuno a las autoridades y posteriormente al personal para que conozcan los deberes y responsabilidades asignadas en lo que respecta a cada puesto que desempeña.

4.2.5 CUERPO DEL MANUAL

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.		FECHA
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG.
Título del Puesto:	Administrador	Área o Sección:	
Cargo del Jefe Inmediato:	Presidenta Junta Directiva	Clasificación : Personal de Dirección.	
Resumen del Puesto:	Responsable de la planificación, Coordinación, Dirección y Control de las funciones administrativas de la Asociación.		
FUNCIONES DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar y controlar las diferentes actividades de los departamentos administrativos. 2. Presentar continuos reportes a Junta Directiva sobre las actividades administrativas realizadas. 3. Coordinar las actividades de la Asociación. 4. Atender a asociadas (os), ejecutivos de bancos, por asuntos administrativos de la Asociación. 5. Autorizar y extender constancias que soliciten los Asociados. 6. Asistir a reuniones convocadas por la Junta Directiva. 7. Realizar reuniones con el personal bajo su responsabilidad para informar y/o evaluar el trabajo realizado. 8. Otras funciones que le demande la Junta Directiva. 			
Requisitos Necesarios			
Educación :	Graduado en Administración de Empresas		
Experiencia :	3 años en puestos similares		
Habilidades :	Capacidad para la toma de decisiones, trabajar en equipo, capacidad de análisis, síntesis y expresión verbal y escrita. Don de mando y liderazgo.		

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.		FECHA
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG.
Título del Puesto:	Contador	Área o Sección:	
Cargo del Jefe Inmediato:	Administrador	Clasificación: Personal Administrativo.	
Resumen del Puesto:	Elaborar los Estados Financieros, controlar los ingresos y egresos de la Asociación.		
FUNCIONES DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar los ingresos y egresos de la Asociación. 2. Preparar los Estados Financieros. 3. Elaborar informes periódicos de la situación financiera de la Asociación. 4. Elaborar el programa de pagos de los compromisos financieros de la Asociación. 5. Cooperar en las actividades de carácter administrativo. 6. Llevar los registros contables que le competen a la Asociación. 7. Llevar un adecuado registro y control de las cuotas sociales y otros ingresos percibidos por la Asociación. 8. Conciliar los saldos de las cuentas bancarias. 9. Proporcionar informes que en forma eficaz la Junta directiva lo solicite. 10. Mantener la coordinación respectiva con Auditoría Externa, para la aplicación de decisiones administrativas financieras. 11. Elaborar la liquidación mensual de ingresos. 12. Revisar las liquidaciones de caja chica. 13. Realizar las demás actividades que le asigne su jefe inmediato. 			
Requisitos Necesarios			
Educación :	Egresado o Licenciado en Contaduría Pública.		
Experiencia :	2 años en puestos similares		
Habilidades :	Manejo de equipo de oficina y conocimientos de contabilidad general.		

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.		FECHA
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG.
Título del Puesto:	Auxiliar Contable	Área o Sección:	
Cargo del Jefe Inmediato:	Administrador	Clasificación: Personal Administrativo.	
Resumen del Puesto:	Colaborar con el contador general de la Asociación, en todo lo referente a contabilidad y otros servicios.		
FUNCIONES DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificación de los ingresos y egresos de la Asociación. 2. Elaboración de planillas de I.S.S.S. y A.F.P. 3. Elaboración de planillas de sueldos. 4. Elaboración de conciliaciones bancarias. 5. Realizar la declaración mensual del IVA. 6. Asentar en los libros del IVA las facturas de compras y las de ventas. 7. Controlar el saldo de la cuenta corriente y de ahorros. 8. Realizar las demás actividades que le asigne su jefe inmediato. 			
Requisitos Necesarios			
Educación :	Bachiller Comercial Opción Contador		
Experiencia :	1 año en puestos similares		
Habilidades :	Manejo de equipo de oficina y conocimientos de contabilidad general.		

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.	FECHA
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG.
Título del Puesto:	Secretaria	Área o Sección:
Cargo del Jefe Inmediato:	Administrador	Clasificación: Personal Administrativo
Resumen del Puesto:	Realizar actividades secretariales, atender a asociadas, Junta Directiva, llevar registros, controles y archivos relacionados con su cargo.	
FUNCIONES DEL PUESTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades mecanográficas, notas y otras relacionadas con el puesto. 2. Recibir y enviar correspondencia. 3. Archivar correspondencia y documentos. 4. Atender a los miembros de Junta Directiva. 5. Atender a las asociadas que deseen entrevista con el Administrador o Junta Directiva. 6. Concertar citas y reuniones que el jefe le encomiende. 7. Atender teléfono y tomar recados. 8. Participar activamente en las capacitaciones para lograr mayor eficiencia y productividad. 9. Otras que le asigne el administrador. 		
Requisitos Necesarios		
Educación :	Secretaria, Bachiller en Comercio y Administración.	
Experiencia :	2 años en cargos similares.	
Habilidades :	Mecanografía, ortografía, redacción, computación y relaciones públicas.	

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.		FECHA
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG.
Título del Puesto:	Ordenanza	Área o Sección:	
Cargo del Jefe Inmediato:	Administrador	Clasificación: Personal de Servicio.	
Resumen del Puesto:	Realizar labores de limpieza en general, distribución de correspondencia y demás actividades que el jefe le encomiende.		
FUNCIONES DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer limpieza y aseo de las áreas asignadas. 2. Distribuir la correspondencia cuando el mensajero no este disponible. 3. Efectuar limpieza en ventanas y paredes del auditorium todos los días. 4. Mantener el ornato respectivo en zonas verdes que le correspondan. 5. Preparar café, té, etc. Y servir cuando se den reuniones de Junta Directiva, Asambleas Generales y otras reuniones que se efectúen en la Asociación. 6. Colaborar en los actos que se realicen en la Asociación tales como : Asamblea, seminarios, etc. 7. Colaborar con la secretaria para mantener el orden y aseo de los archivos. 8. Recibir llamadas telefónicas. 9. Asistir a reuniones cuando se le convoque. 10. Entrega de materiales de oficina 11. Llevar el control del inventario en tarjetas Kardex. 12. Solicitar la compra de papelería y otros insumos que se agoten. 13. Recibir el material comprado. 			
Requisitos Necesarios			
Educación :	Estudios a nivel de 9o.Grado		
Experiencia :	No indispensable.		
Habilidades :	Poseer espíritu de servicio y lealtad, buenas relaciones interpersonales. Proactivo.		

	ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR.		FECHA
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG.
Título del Puesto:	Mensajero	Área o Sección:	
Cargo del Jefe Inmediato:	Administrador	Clasificación: Personal de Servicio.	
Resumen del Puesto:	Transportar correspondencia a los diferentes lugares que se le indiquen, colaborar con el ordenanza en el aseo cuando requiera ayuda.		
FUNCIONES DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuir la correspondencia a socias, empresas y público en general. 2. Remesar en bancos el efectivo recibido. 3. Asistir a reuniones cuando se le convoque. 			
Requisitos Necesarios			
Educación :	Estudios a nivel de 9o.Grado		
Experiencia :	No indispensable.		
Habilidades :	Poseer espíritu de servicio y lealtad, buenas relaciones interpersonales. Proactivo. Conocer la nomenclatura de San Salvador		

4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

4.3.1 INTRODUCCIÓN.

El manual de procedimientos es una herramienta fundamental para la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas ya que expone las políticas y procedimientos a seguir para la ejecución de un trabajo, la cual facilita el análisis y los pasos a seguir para un mejor desempeño de las actividades.

4.3.2 IMPORTANCIA.

La importancia radica en que sirve de instrumento de orientación y consulta para jefes y empleados, facilitando el flujo de trabajo y la secuencia de actividades, evitando la demora en los diferentes tramites administrativos dando a conocer las responsabilidades de cada cargo, debido a que en este se establecen los objetivos que se persiguen con el manual.

4.3.3 OBJETIVOS.

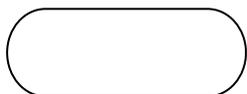
- ◆ Servir de guía al personal administrativo y de dirección para la ejecución de las actividades.
- ◆ Evitar la duplicidad de funciones para un mejor aprovechamiento de recursos.
- ◆ Orientar a una mayor efectividad del control interno administrativo y coordinar las diversas normas, funciones de la Asociación.

- ◆ Detallar el orden lógico a seguir para una efectiva ejecución de las actividades.
- ◆ Definir y deducir responsabilidades en cada uno de los pasos del proceso.

4.3.4 INSTRUMENTOS PARA SU USO.

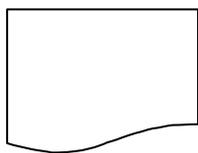
Este manual se ha elaborado de tal manera que su contenido sea de fácil comprensión para todas las personas que en una u otra forma hagan uso de él.

La simbología que se emplea en el flujograma es la denominada de bloques, que se usa para sistema y procedimientos de datos, pero que perfectamente pueden ser utilizados en gráficas representativas de procesos administrativos, ya que se estima que dicha simbología es de fácil comprensión.



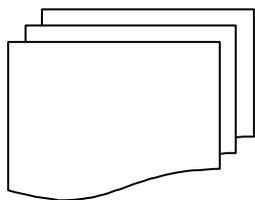
Inicio o Finalización.

Representación grafica del Inicio o finalización de un determinado Proceso.



Documento.

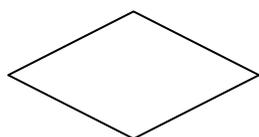
Es utilizado para representar documentos e informes varios:
Solicitudes, notas, memorando, copia de documentos, etc.



Documento Original y Copia

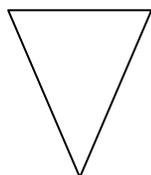
Juego completo de un solo documento y sus copias, sus números

Significan diferentes documentos.



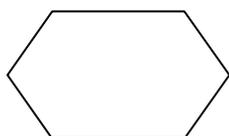
Decisión

Acción que indica un proceso alternativo a seguir de acuerdo
Con el cumplimiento de condiciones preestablecidas después
De una operación dada.



Archivo

Indica que se guarda el documento en forma temporal o permanente.



Formato.

Se utiliza para indicar el uso de formatos preestablecidos.



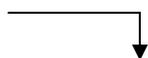
Envío o Recepción.

Cuando se envía o se recibe información o documentos de una persona a otra.



Flujo.

Se utiliza para indicar la secuencia de ejecución de los pasos del procedimiento.



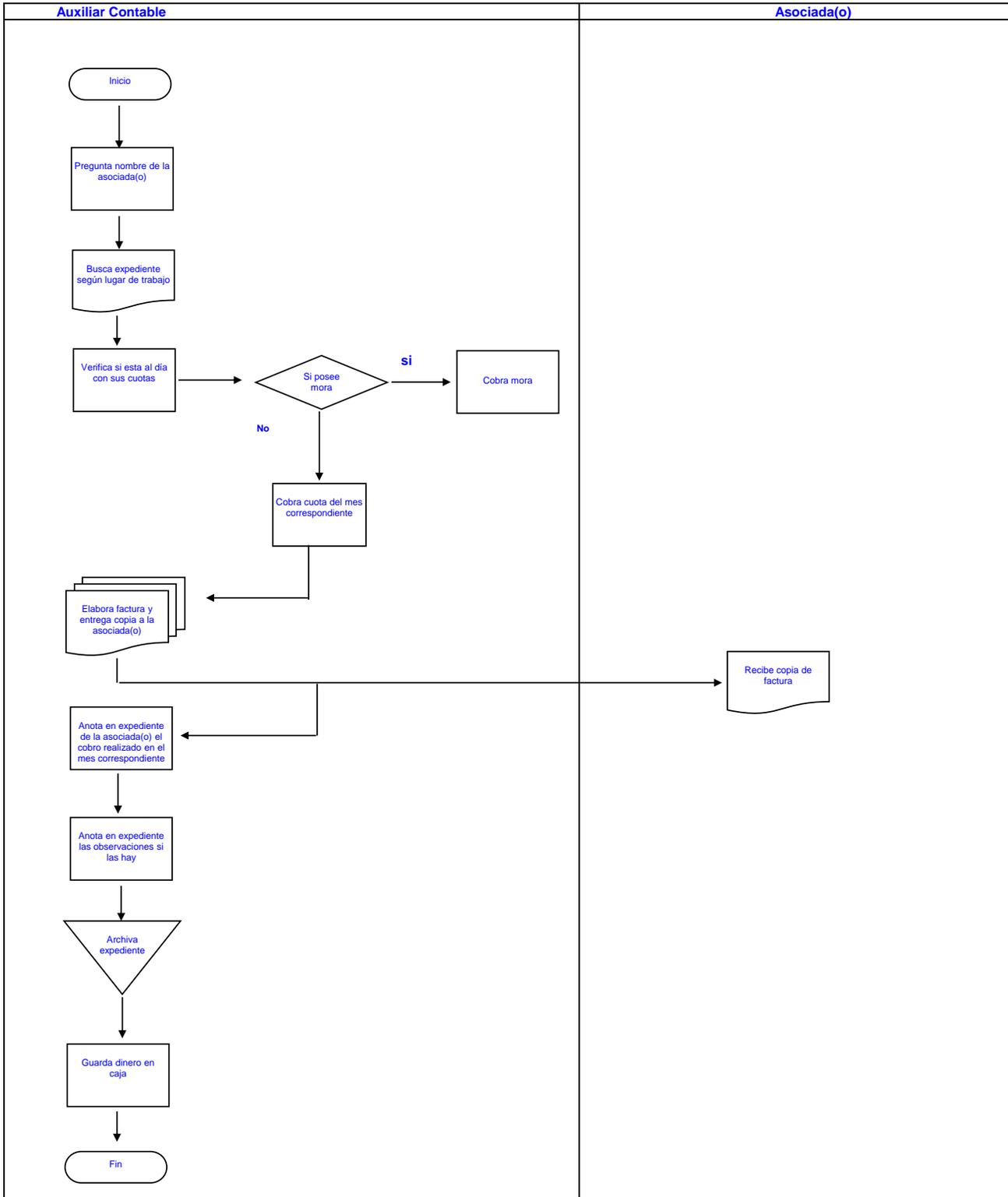
Proceso

Se utiliza para indicar un proceso determinado.



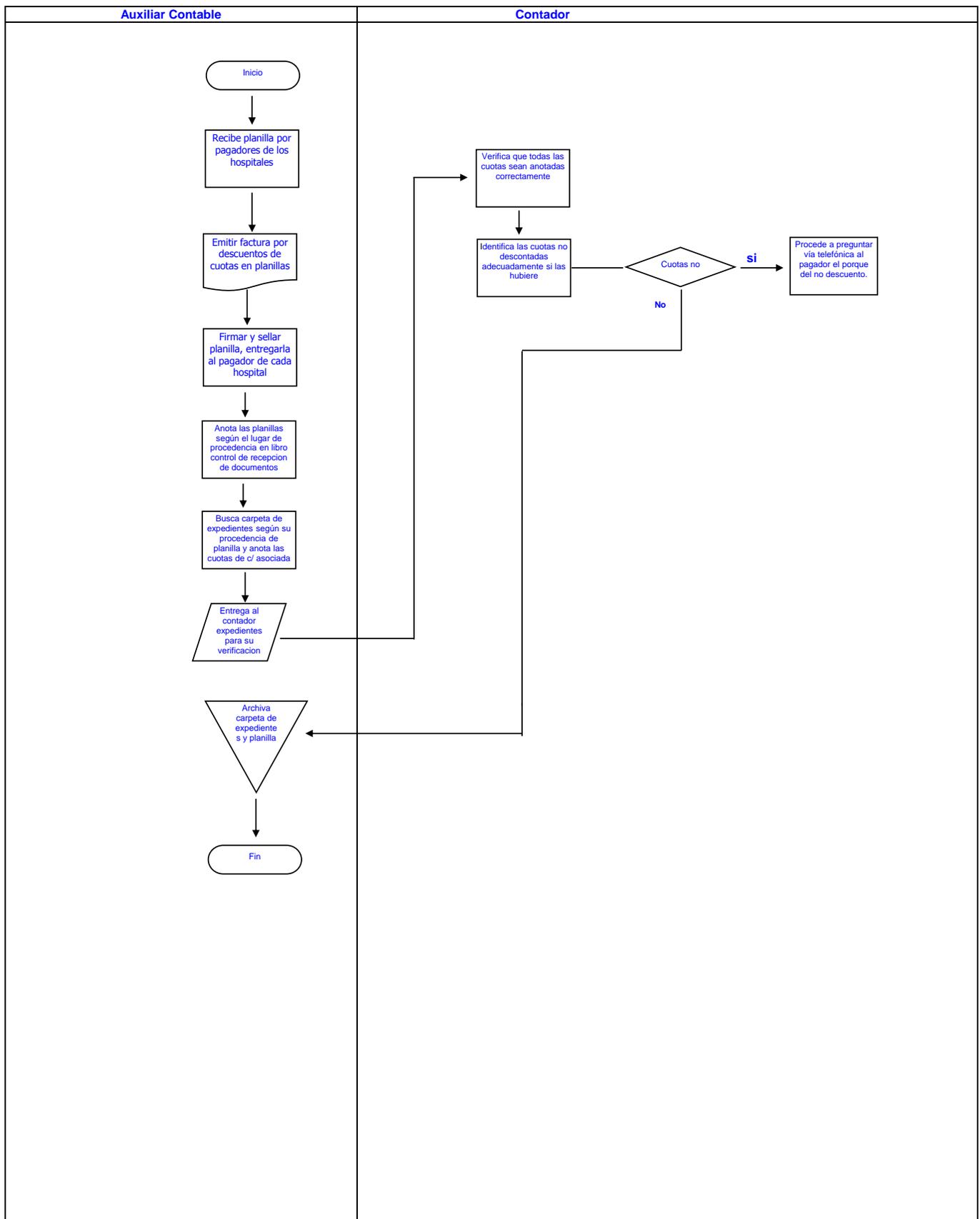
		<i>ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR</i>	FECHA
		<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	PAG.
UNIDAD : Contabilidad			
PROCEDIMIENTO : Cobro de Cuotas			
PASO	PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	O P E R A C I O N	
1	Auxiliar Contable	Preguntar el nombre del asociada(o)	
2		Buscar el expediente según el lugar de trabajo	
3		Verificar si esta al día con sus cuotas o si tiene mora	
4		Cobro de cuota mensual y/o mora	
5		Elaboracion de factura	
6		Entrega de copia de factura a la asociada(o)	
7		Anotar en el expediente el cobro realizado en el mes correspondiente	
8		Anotar observaciones si las hay.	
9		Archivar el expediente en orden alfabético y lugar de trabajo	
10		Guardar la factura y dinero en caja	

FLUJOGRAMA



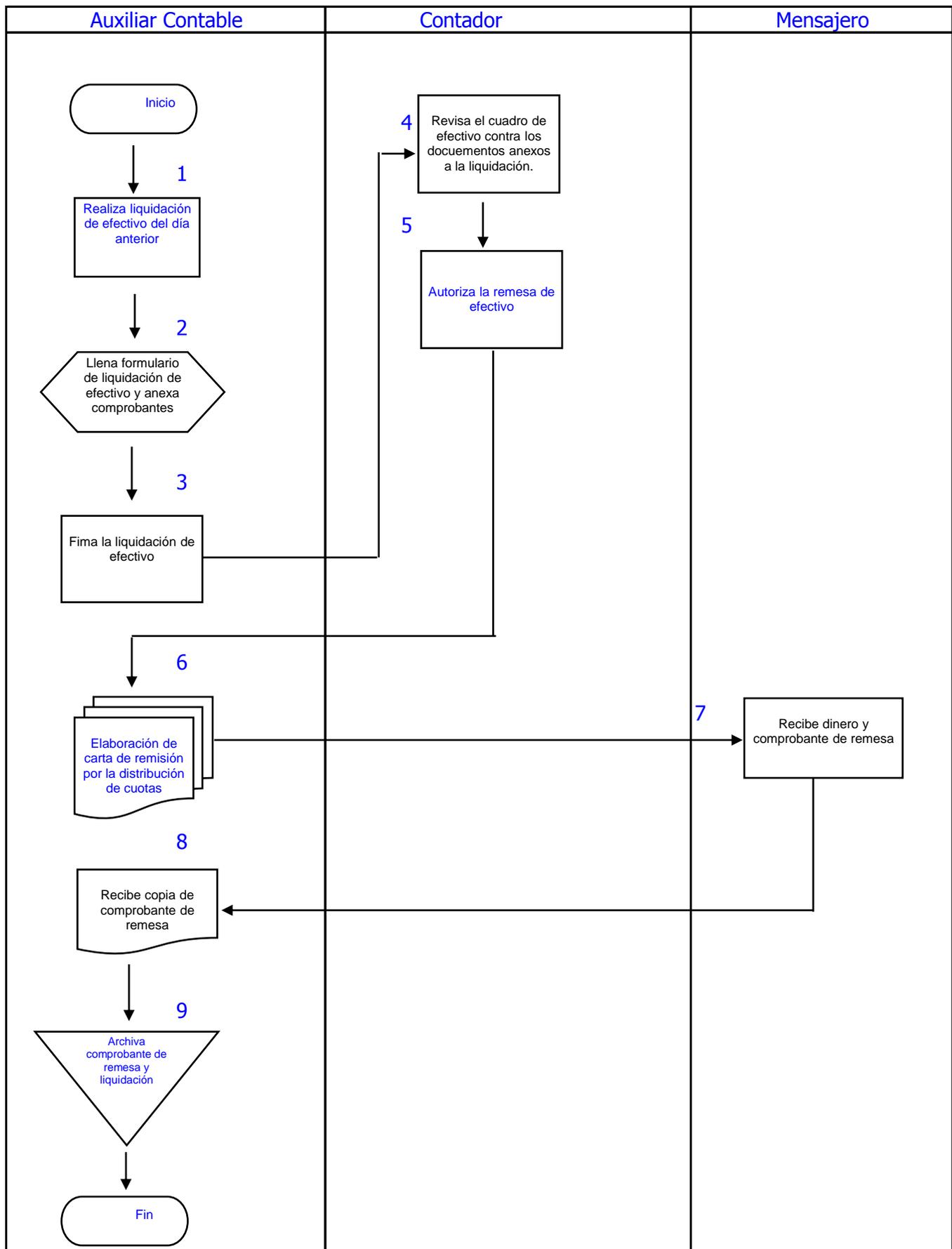
		<i>ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR</i>	FECHA
		<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	PAG.
UNIDAD : Contabilidad			
PROCEDIMIENTO : Registro de cuotas a expedientes de asociadas(os) por descuentos en planillas			
PASO	PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	O P E R A C I O N	
1	Auxiliar Contable	Recibir planillas por pagadores de hospitales.	
2		Emitir facturas por descuentos de cuotas.	
3		Firmar y sellar copia de planillas y entregarla al pagador de cada hospital.	
4		Anotar las planillas según su procedencia en el libro de control de recepciones de documentos.	
5		Buscar carpeta de expedientes según la procedencia de la planilla y anotar las cuotas de cada asociada(o).	
6	Contador	Verifica que todas las cuotas sean anotadas.	
7		Identifica las cuotas no descontadas adecuadamente.	
8	Auxiliar Contable	Archiva carpeta de expedientes.	
9		Archiva planillas según lugar de procedencia.	

FLUJOGRAMA



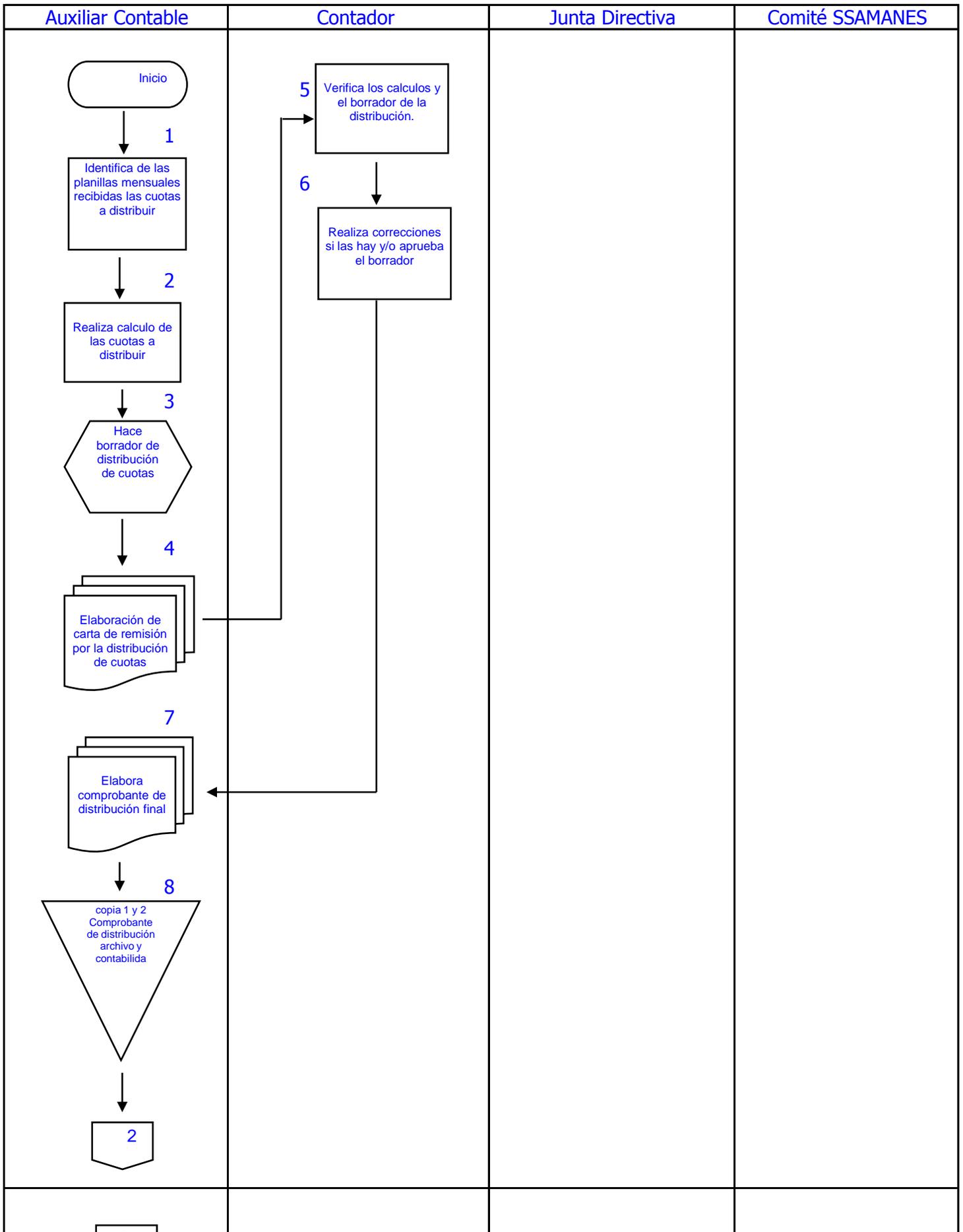
		<i>ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR</i>	FECHA
		<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	PAG.
UNIDAD : Contabilidad			
PROCEDIMIENTO : Remesa de efectivo			
PASO	PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	O P E R A C I O N	
1	Auxiliar Contable	Realiza liquidacion de efectivo del dia anterior.	
2		Llena formato de liquidacion de efectivo y anexa los comprobantes.	
3		Firma la liquidacion	
4	Contador	Revisa que el efectivo cuadre contra los documentos anexos a la hoja de liquidación.	
5		Autoriza la remesa	
6	Auxiliar Contable	Llena la comprobante de remesa	
7	Mensajero	Le es entregado el dinero y el comprobante de remesa.	
8	Auxiliar Contable	Recibe la copia del comprobante de remesa y es anexada a la hoja de liquidación de efectivo.	

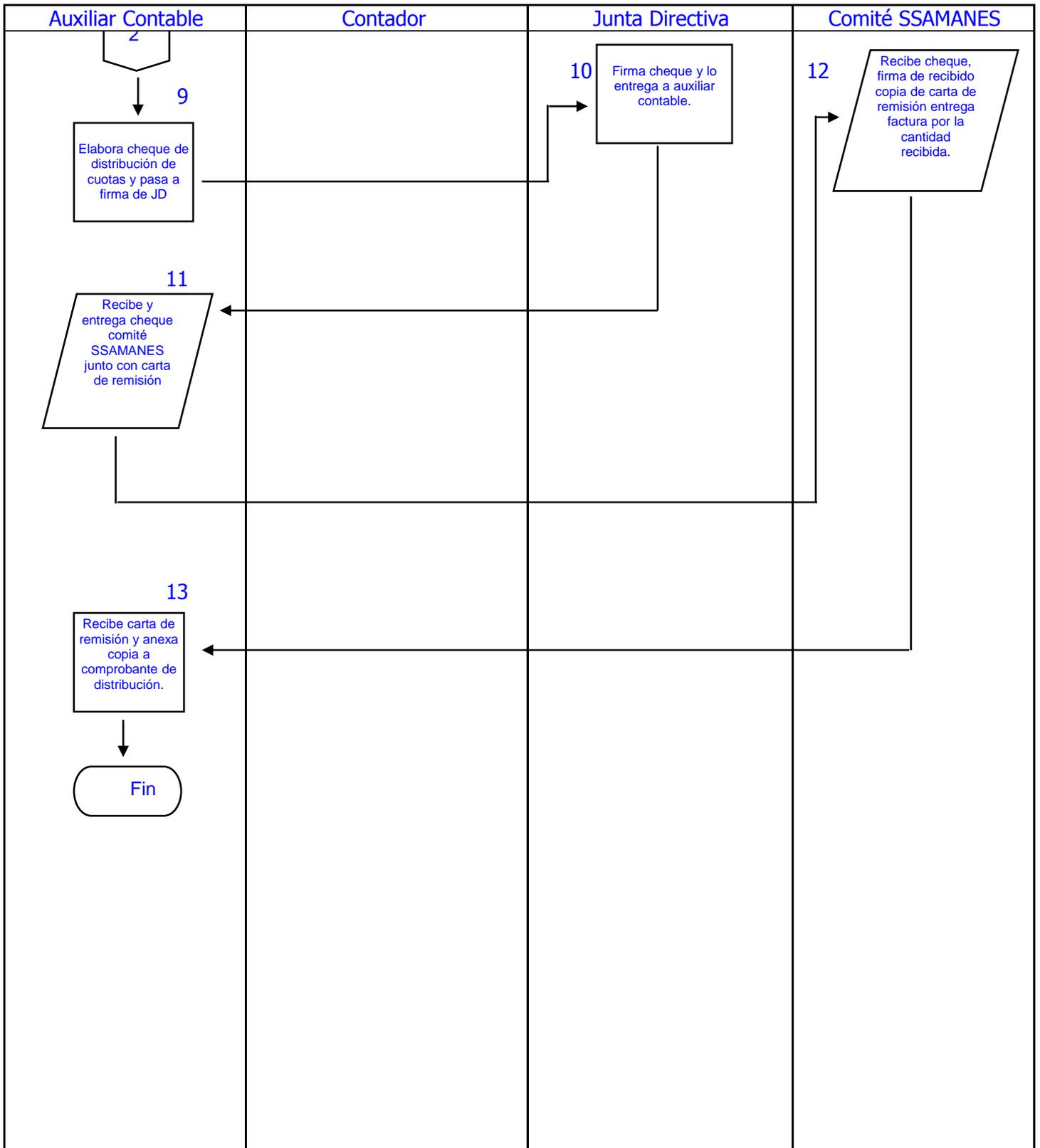
FLUJOGRAMA



	<i>ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR</i>		FECHA
	<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>		PAG.
UNIDAD : Contabilidad			
PROCEDIMIENTO : Distribución de cuotas a comité SSAMANES			
PASO	PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	O P E R A C I O N	
1	Auxiliar Contable	Identificar de las planillas mensuales recibidas las cuotas a distribuir.	
2		Realizar cálculo de cuotas a distribuir.	
3		Hacer un borrador de la distribución de cuotas.	
4		Elaboración de carta de remisión por distribución de cuotas.	
5	Contador	Verifica los cálculos y el borrador de la distribución.	
6		Realiza correcciones si las hay o aprueba el borrador.	
7	Auxiliar Contable	Elabora el comprobante de distribución final.	
8		Saca 2 copias del comprobante de distribución: una para archivo y otra para contabilidad.	
9		Elabora cheque de distribución de cuotas y lo pasa a firma de Junta Directiva.	
10	Junta Directiva (Presidenta y Tesorera)	Firman cheque y lo entregan al auxiliar contable.	
11	Auxiliar Contable	Entrega cheque al Comité SSAMANES junto con la carta de remisión.	
12	Comité SSAMANES	Recibe cheque, firma de recibido una copia de la carta de remisión y entrega factura por la cantidad del cheque recibido.	
13	Auxiliar Contable	Recibe carta de remisión y anexa copia al comprobante de distribución en archivo.	

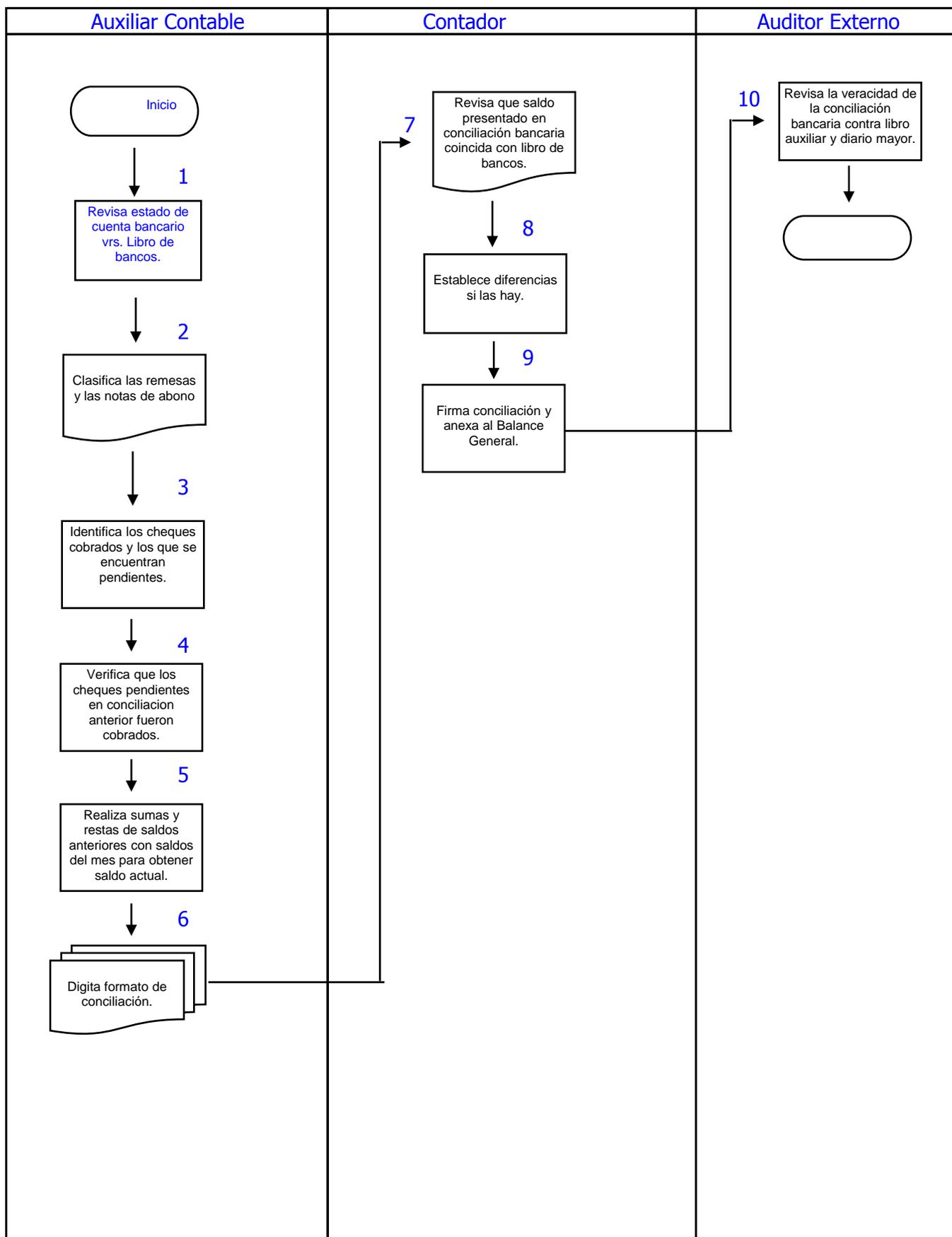
FLUJOGRAMA



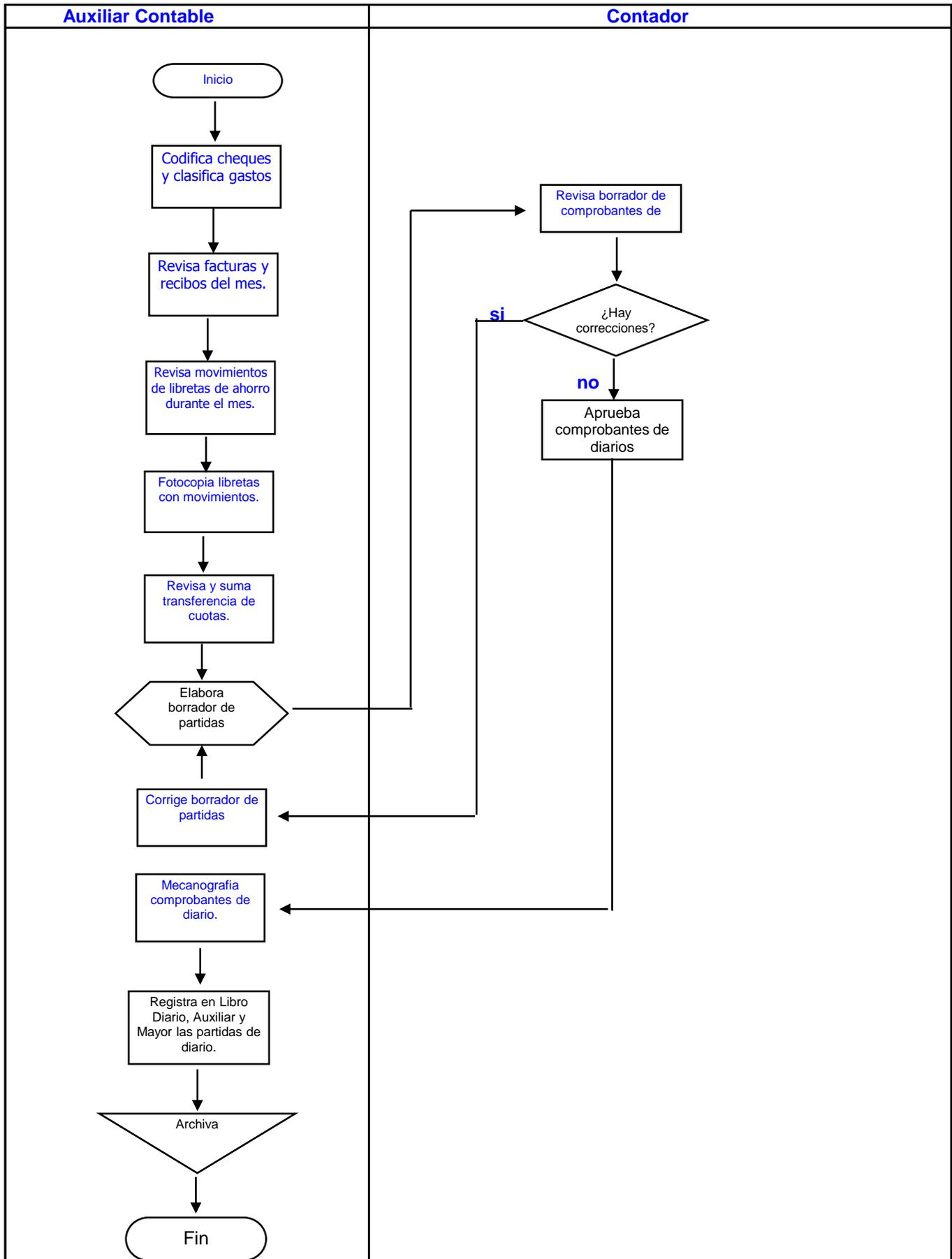


		<i>ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR</i>	FECHA
		<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	PAG.
UNIDAD : Contabilidad			
PROCEDIMIENTO : Elaboración de conciliaciones bancarias			
PASO	PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	O P E R A C I O N	
1	Auxiliar Contable	Revisar estado de cuenta bancario.	
2		Clasificar las remesas de oficina y las notas de abono.	
3		Verificar que cheques fueron cobrados y cuales están pendientes de cobro.	
4		Verificar si los cheques pendientes del mes pasado ya fueron cobrados o si están pendientes aún.	
5		Realizar sumas y restas de los saldos anteriores con los saldos del mes para obtener saldo actual.	
6		Digitar formato de conciliación (original y 2 copias)	
7		Entregarle una copia al Auxiliar Contable y Auditor Externo.	
8	Contador	Revisa que el saldo presentado en la conciliación bancaria coincida con el saldo de libro de bancos.	
9		Establece diferencias si las hay.	
10	Auditor Externo	Revisa la veracidad de los datos de la conciliación bancaria contra el libro auxiliar y el diario mayor.	

FLUJOGRAMA

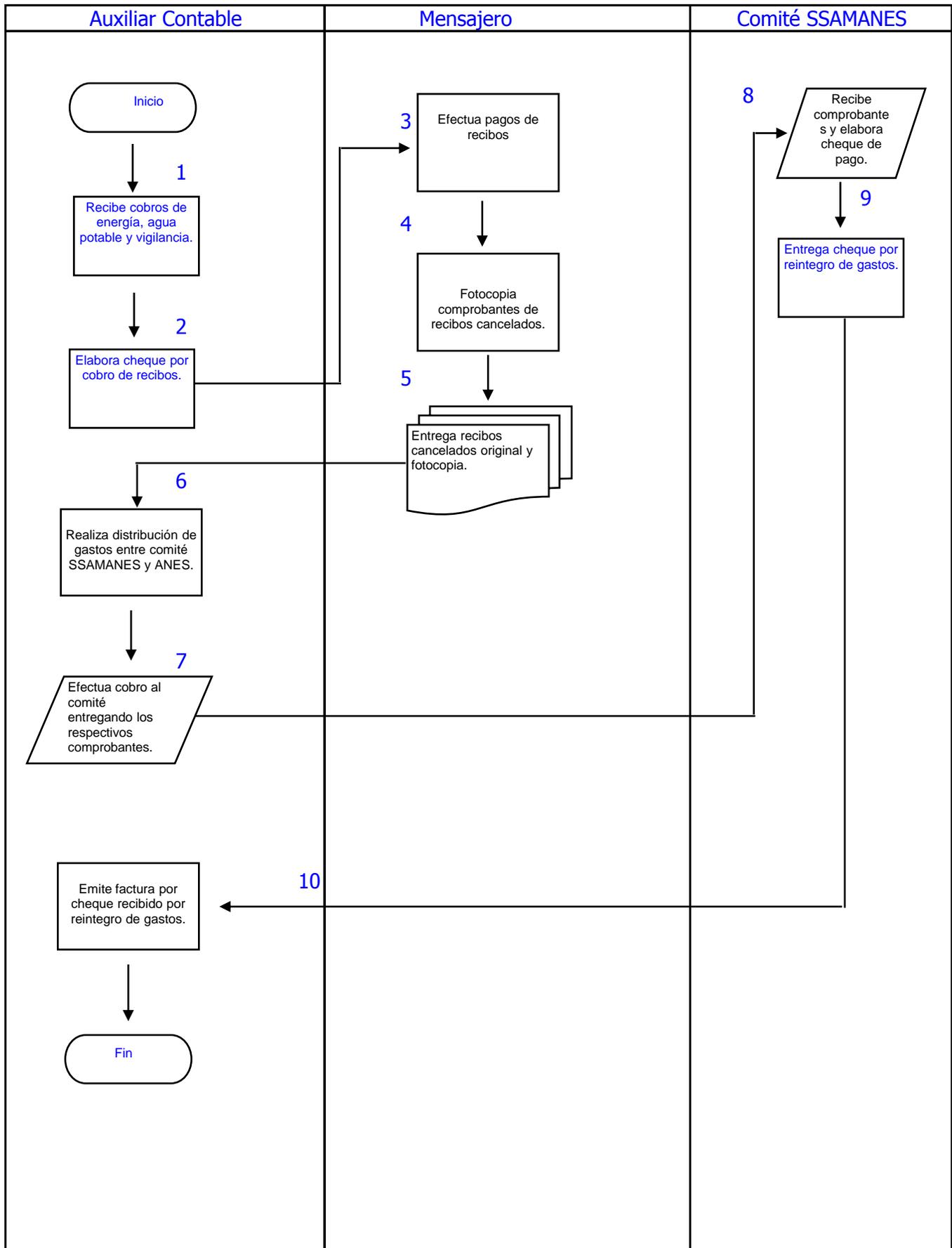


	<i>ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR</i>		FECHA
	<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>		PAG.
UNIDAD : Contabilidad			
PROCEDIMIENTO : Elaboración de partidas contables			
PASO	PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	O P E R A C I O N	
1	Auxiliar Contable	Codifica cheques y clasifica gastos	
2		Revisa facturas y recibos del mes	
3		Revisa movimiento de libretas de ahorro durante el mes	
4		Fotocopiar libretas con movimientos	
5		Revisar y sumar transferencias de cuotas.	
6		Elaborar borrador de partidas	
7	Contador	Revisa borrador de comprobantes de diario y sus soportes.	
8		Realiza ajustes si los hay.	
9		Aprueba comprobantes de diario.	
10	Auxiliar Contable	Mecanografía comprobantes de diario.	
11		Registra en libro auxiliar y mayor los comprobantes de diario	
12		Archiva comprobantes de diario	



	<i>ASOCIACION NACIONAL DE ENFERMERAS DE EL SALVADOR</i>		FECHA
	<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>		PAG.
UNIDAD : Contabilidad			
PROCEDIMIENTO : Distribución de Pagos Varios.			
PASO	PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE	O P E R A C I O N	
1	Auxiliar Contable	Recibe cobros de energía, agua y vigilancia.	
2	Mensajero	Efectuar pago por medio de cheque.	
3		Fotocopiar comprobantes de recibos cancelados.	
4		Entrega recibos cancelados original y copia.	
5	Auxiliar Contable	Realiza distribución de gastos entre comité SSAMANES y ANES.	
6		Efectuar cobro a comité entregando los respectivos comprobantes.	
7	Comité SSAMANES	Recibe comprobantes y elabora cheque de pago.	
8		Entrega cheque por reintegro de gastos.	
9	Auxiliar Contable	Emite factura por cheque recibido por reintegro de gastos.	

FLUJOGRAMA



CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

1. Es notorio que no todos conocen los objetivos que persigue la Asociación lo cual se debe a la falta de existencia de manuales que proporcionen los conocimientos en todos los niveles lo que impide el cumplimiento de éstos.
2. No están bien definidos los niveles de autoridad, responsabilidad dentro de la Estructura Organizativa, lo que permite que éstas sean evadidas.
3. No existe un programa permanente de capacitación al personal administrativo que contribuya al buen funcionamiento y desempeño de las actividades que realiza.
4. La mayoría de los empleados desconocen la existencia de manuales o lineamientos por escrito donde se especifique el proceso a seguir para el desarrollo de sus funciones.

5. La Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas no tiene un sistema de incentivos y de evaluación del desempeño de labores para el personal, que motive la eficiencia en el trabajo y las relaciones interpersonales.

6. Los medios de comunicación existentes en las áreas de trabajo no es el adecuado, ya que prevalece la forma verbal.

RECOMENDACIONES.

1. Dar a conocer la Estructura Organizativa de la Asociación a las diferentes unidades y éstas a la vez a su personal.

2. Dar a conocer por escrito los objetivos que persigue la Asociación y que haya una mejor comunicación con el personal.

3. Es recomendable que la estructura organizativa de la Asociación establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada nivel.

4. Implementar cursos de capacitación en las áreas que el personal requiera para mejorar sus conocimientos.

5. Se recomienda dar a conocer al personal de la Asociación los manuales de organización, descripción de puestos y de procedimientos, para que estos sirvan de guía para el buen desempeño de sus labores.

6. Para que el personal que labora en la Asociación conozca claramente las funciones y el porqué de éstas, es adecuado establecer y mantener líneas recíprocas de comunicación, entendiéndose que sea, de los niveles superiores hacia los niveles inferiores y viceversa.

BIBLIOGRAFIA.

LIBROS:

- GOMEZ CEJA, GUILLERMO

Sistemas Administrativos Análisis y Diseño.

Editorial McGraw Hill Interamericana

México 1998

- GOMEZ CEJA, GUILLERMO

Planeación y Organización de Empresas.

Editorial McGraw Hill Interamericana

México 1998

- QUIROGA LEOS, GUSTAVO

Organización y Métodos en la Administración Pública

Editorial Trillas

- STONER , JAMES A.F./ FREEMAN R EDWARD

Administración. 5a. Edición

Prentice Hall Hispanoamericana México 1994

- HERNANDEZ SAMPIERY, ROBERTO Y OTROS

Metodología de la Investigación

McGraw Hill Interamericana

Editores S.A. De C.V. 1991.

-ROJAS SORIANO, RAUL

Guía para realizar investigación social

Octava Edición, Editorial Plaza Valdés

México Pág. 280.

LEYES Y REGLAMENTOS:

-Estatutos de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas y sus reformas, publicado en el Diario Oficial, Tomo 215 de fecha 15 de Mayo de 1967.

-Ley de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro.

- Reglamento de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro

TESIS:

-ALVARADO ZULETA, ALLIS JAZMINE

“Diseño de un control interno administrativo para el Hospital Nacional de Cojutepeque, Depto. De Cuscatlán. El Salvador” San Salvador. UES 2000

-RODRIGUEZ AGUILAR, JORGE ALFONSO

“Control Interno Contable para la pequeña y microempresa salvadoreña sector calzado” San Salvador. UES 1993

-REYES RIVAS, ELI IVAN

“Diseño de controles administrativos para el departamento de suministros del Hospital de Maternidad.” San Salvador. UES 1999

-MEJIA GUARDADO, SILVIA DEL CARMEN

“Diseño de un modelo de control interno administrativo para la Facultad de Ciencias Económicas de la UES” San Salvador. UES 2001.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Cuestionario dirigido a la Junta Directiva y Administrador de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas.

OBJETIVO:

Recolectar información sobre control interno de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas.

INDICACIONES:

Por este medio le pedimos su colaboración por favor, marque con una "X" donde corresponda y complete las respuestas.

PREGUNTAS.

1. Existen Manuales Administrativos ?

- A) Manual de Organización _____ b) Manual de Funciones de Puestos _____
C) Manual de Procedimientos _____ d) Ninguno _____

2. La Asociación cuenta con un Organigrama que represente su estructura organizativa?

Sí _____ No _____

3. Existe algún documento donde se encuentren plasmadas las funciones de cada miembro de La junta directiva ?

Estatutos _____ Reglamento Interno de trabajo _____
Otros _____

4. Podría mencionar las políticas que se ejercen en relación a :

Contratación de personal:

Funcionamiento:

Recibo y envío de correspondencia :

5. Describa los requerimientos mínimos para contratar a las personas en los siguientes puestos:

1. CONTADOR :

ESTUDIOS	EDAD	COMPETENCIA Y HABILIDADES
Bachiller _____	18 - 21 años _____	Manejo de paquetes de comp. ____
Estudios Univ. _____	22 - 24 años _____	Elaborac.de estados financ. ____

Graduado _____ 25 - 28 años _____ Capacidad de análisis _____
Otros _____ 29 - 34 años _____

EXPERIENCIA

ESTADO CIVIL

Sin Experiencia _____

De 1 a 3 años _____

De 4 a 6 años _____

Soltero (a) _____

Casado (a) _____

2. AUXILIAR CONTABLE:

ESTUDIOS

EDAD

COMPETENCIA Y HABILIDADES

Bachiller _____

18 - 21 años _____

Manejo de paquetes de comp. _____

Estudios Univ. _____

22 - 24 años _____

Elaborac.de cheques _____

Graduado _____

25 - 28 años _____

Elaborac.de planillas ISSS y

AFP _____

Otros _____

29 - 34 años _____

EXPERIENCIA

ESTADO CIVIL

Sin Experiencia _____

De 1 a 3 años _____

De 4 a 6 años _____

Soltero (a) _____

Casado (a) _____

3. SECRETARIAS :

ESTUDIOS

EDAD

COMPETENCIA Y HABILIDADES

Bachiller _____

22-24 años _____

Buena Mecanografía y Ortografía _____

Est.Univers. _____

25-27 años _____

Excelente Redacción _____

Graduado _____

28-30 años _____

Buenas Relaciones Humanas _____

Otros _____

EXPERIENCIA

ESTADO CIVIL

Sin Experiencia _____

Soltera _____

De 1 a 3 años _____

Casada _____

De 4 a 6 años _____

4. ORDENANZA :

ESTUDIOS	EDAD	COMPETENCIA Y HABILIDADES
Bachiller ____	18-20 años ____	Trato amable ____
Otros ____	21-24 años ____	Hábitos de limpieza ____

EXPERIENCIA	ESTADO CIVIL
Sin Experiencia ____	Soltero (a) ____
De 1 a 3 años ____	Casado (a) ____

4. MENSAJERO :

ESTUDIOS	EDAD	COMPETENCIA Y HABILIDADES
Bachiller ____	18-20 años ____	Conocimiento de Nomenclatura ____
Otros ____	21-24 años ____	Confidenciabilidad ____

EXPERIENCIA	ESTADO CIVIL
Sin Experiencia ____	Soltero (a) ____
De 1 a 3 años ____	Casado (a) ____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Cuestionario dirigido a los empleados administrativos de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas.

OBJETIVO:

Recolectar información sobre control interno de la Asociación Nacional de Enfermeras Salvadoreñas.

INDICACIONES:

Por este medio le pedimos su colaboración para que responda las siguientes preguntas y marque con una "X" donde corresponda y complete las respuestas

PREGUNTAS GENERALES

1. Que cargo desempeña ?

2. Qué cargo desempeña su jefe inmediato superior ?

3. Conoce los objetivos de la Asociación ?

Sí _____

No _____

4. La comunicación de las unidades en los niveles horizontales y verticales de la empresa
Es :

Horizontal (mismos compañeros) E ___ MB ___ B ___ R ___ M ___

Vertical (niveles superiores o que
Dependen de la unidad) E ___ MB ___ B ___ R ___ M ___

E: Excelente MB: Muy Buena B: Buena R: Regular M: Mala

5. De quién recibe ordenes directas ?

6. Tiene usted conocimiento que existan manuales de procedimientos ?

Sí _____ No _____ No Sabe _____

7. Tiene usted conocimiento que existan manuales de funciones de puestos ?

Sí _____ No _____ No Sabe _____

8. De qué forma le comunicaron las funciones y tareas a realizar cuando ingreso a la
Asociación ?

Escrita _____ Oral _____ Otros _____

Explique _____

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LAS FUNCIONES DEL PUESTO

9. Mencione las actividades que realiza :

Diarias _____

Semanales _____

Quincenales _____

Mensuales _____

Anuales _____

10. Cuales son las principales actividades que realiza ?

11. Que funciones a su criterio cree que le corresponden al cargo que desempeña ?

12. Mencione las actividades que realiza y que considera que no son del cargo ?

13. De las actividades que mencionó en la pregunta anterior, cada cuanto tiempo las realiza ?

Diarias _____ Semanales _____ Quincenales _____

Mensuales _____ Anuales _____

14.Cuál es el objetivo básico de su puesto ?

15. Con que puestos se relaciona ?

16. A quienes supervisa ?

17. Con quienes se relaciona a nivel externo, para tratar asuntos de la Asociación ?
