

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Consultoría Empresarial**



**PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA LA FORMALIZACIÓN Y
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA
ASOCIACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE LISIADOS DE GUERRA
DE EL SALVADOR (ALGES)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANDREU CHAVARRÍA, ANGELICA MARIA
CALERO CHAVEZ, EVELYN YESENIA
DE LEON RIVERA, RAFAEL HONORIO

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

MARZO DE 2008

San Salvador, El Salvador, Centro América

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Vice-rector: Arq. Miguel Ángel Pérez Ramos
Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vice-decano: Lic. Álvaro Calero Rodas
Secretaria: Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del
Cid
Administrador
Académico: Lic. Edgar Antonio Medrano Mélenendez

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente: Msc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán
Primer Vocal: Msc. Francisco Ángel Sorto Rivas
Segundo Vocal: Msc. Mauricio Vladimir Umaña Ramírez

INDICE

	PAG.
Introducción	i
Capitulo I: Marco Referencial	1
1.1 Antecedentes Históricos	1
1.1.1 Estructura Organizativa de ALGES	6
1.1.2 Coordinaciones interinstitucionales en las que participa ALGES como miembro	12
1.1.3 Agencias de cooperación que han y están apoyando los proyectos de ALGES	12
1.1.4 ALGES ha recibido apoyos puntuales de	13
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Justificación de la Investigación	16
1.4 Cobertura de la Investigación	21
1.4.1 Cobertura Temporal	21
1.4.2 Cobertura Espacial	22
1.5 Objetivos de la Investigación	23
1.5.1 Objetivo General	23
1.5.2 Objetivos Específicos	23
1.6 Metodología de la Investigación	24
1.6.1 Tamaño de la población	24
1.6.2 Método a Utilizar	25
1.6.3 Procedimiento de Recolección de Información	25
1.6.4 Variable	25

1.6.5 Elaboración del Informe Final	28
Capítulo II: Marco Teórico	28
2.1 Concepto de Manuales Administrativos y su Clasificación	30
2.2 Base Legal Aplicable	48
Capítulo III: Situación Actual de los Procedimientos y Capacitaciones de ALGES	49
3.1 Procedimientos	49
3.2 Capacitaciones	51
Capítulo IV: Instrumentos Administrativos Propuestos para la Reestructuración de ALGES	66
➤ Manual de Bienvenida	69
➤ Manual de Organización	83
➤ Manual de Políticas	92
➤ Manual de Funciones y Descripción de Puestos	105
➤ Manual de Capacitación	157
➤ Política Salarial	172
➤ Manual de Procedimientos	203
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	277
5.1 Conclusiones	277
5.2 Recomendaciones	279
Bibliografía	282
Anexos	

1. Acuerdo Ejecutivo No. 00025, Otorgado Por El Ministerio De Gobernación, Publicado En El Diario Oficial Número 59, Tomo 374 El 22 De Marzo De 2007.
2. Carta enviada por el Represente Legal de ALGES a la MAECE.
3. Carta de Aceptación de la Directora Ejecutiva de ALGES.
4. Oferta Técnica y Económica.
5. Carta de solicitud de prorroga.
6. Encuesta a todo el personal de **ALGES**
7. Encuesta a jefes y supervisores de ALGES
8. Establecimiento de la edad media de los empleados de ALGES

INTRODUCCIÓN

Una administración eficiente, requiere la utilización de instrumentos administrativos, que sirvan como medios de registro, comunicación, coordinación y dirección, en forma ordenada la información de una organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo, sea esta gubernamental, no gubernamental o privada, en la cual se establezcan los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la organización, con la finalidad de obtener autosostenibilidad o rentabilidad.

Dichos instrumentos administrativos, son considerados como un elemento eficaz en la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa, que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la organización, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues tratan de dirigir y mejorar los esfuerzos de sus integrantes, para lograr la adecuada realización de las actividades que se les ha encomendado. La carencia de los mismos o la existencia estática de dichos instrumentos por la falta de revisiones periódicas, se convierten en obsoletas o inaplicables, ya que no se adaptan o

ajustan a las necesidades cambiantes de toda organización moderna.

El presente trabajo: **"PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA LA FORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACION NO GUBERNAMENTAL DE LISIADOS DE GUERRA DE EL SALVADOR (ALGES)**, pretende brindar un aporte teórico y práctico, sobre las ventajas, desventajas y la necesidad de implementar o dinamizar los instrumentos administrativos; en forma particular, brindar a la Asociación manuales que permitan desarrollar un trabajo integrado, eficiente, generando autosostenibilidad, en concordancia con las líneas de acción y objetivos planteados por la misma en el Plan Estratégico (2007 - 2011).

Una limitante que se tuvo en el desarrollo de la investigación, es que el plan estratégico fue proporcionado por la Asociación, bajo la condicionante que no podría ser modificado por encontrarse debidamente autorizado, esto generó que el desarrollo de los instrumentos administrativos no están en línea con la misión y visión actual de ALGES, la cual ameritaría una revisión de éstas, ya que carecen de elementos esenciales propias de una misión y visión global de toda la organización. Sin embargo, los instrumentos administrativos ofrecidos están orientados al fortalecimiento de la Organización, contribuyendo

al cumplimiento de las líneas de acción establecidas en el plan estratégico.

En ese sentido, esta investigación se divide en cinco capítulos, que se detallan a continuación:

Capítulo I: MARCO REFERENCIAL. Se realiza una reseña histórica de la Asociación, en la que se especifica su estructura organizativa, las coordinaciones interinstitucionales en que participa, agencias cooperantes; el planteamiento del problema, justificación, cobertura temporal y espacial, objetivos Generales y Específicos de la investigación, metodología utilizada para el desarrollo de la misma.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO. Contiene conceptos de manuales administrativos aportados por diferentes autores, así como la clasificación de los mismos, identificando las ventajas y desventajas de la implementación de diferentes manuales; por otra parte, se aborda el concepto, ventajas y desventajas de la política salarial, así como los métodos los cuales son: cuantitativo y el cualitativo. Aunado a ello se hace referencia a la base legal aplicable por el tipo de organización en que se ha realizado el estudio.

Capítulo III: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS Y CAPACITACIONES DE ALGES. Se desarrolló una serie de entrevistas a los encargados de las diferentes áreas administrativas y operativas de la organización, a fin de conocer la situación actual de la misma, en lo que respecta a la existencia o implementación de los manuales administrativos con los cuales contarán al momento de realizar la investigación; para identificar la necesidad de capacitación, se elaboró una encuesta dirigida a todo el personal y una específica para los mandos medios, la cual contribuyó a diseñar el manual de capacitación.

Capítulo IV: INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PROPUESTOS PARA LA FORMALIZACION Y ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE ALGES. Tomando en cuenta la situación actual de la Asociación e identificando sus necesidades, se propone los siguientes manuales: Bienvenida, organización, políticas, funciones y descripción de puestos, capacitación, política salarial y procedimientos.

Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. Se presentan los posibles hallazgos de la investigación y aspectos que deben de ser considerados por la Asociación, para mejorar su condición actual, entre los que podemos mencionar: los manuales vigentes

son de poca aplicabilidad y funcionabilidad, ya que en su mayoría son del desconocimiento de los empleados, por falta de la divulgación por parte de los Encargados de las Unidades, esto constituye una barrera que dificulta el desarrollo de la Asociación; los instrumentos propuestos deberán ser comunicados y aplicados a todos los niveles, para lograr mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes Históricos

Con los Acuerdos de Paz, firmados el 16 de enero de 1992, El Salvador puso fin a doce años de un conflicto armado que dejó alrededor de 35 mil lisiados de guerra¹, aumentando las cifras de personas con discapacidades ya existentes.

Como una de las disposiciones contenidas en los Acuerdos de Paz, en diciembre de 1992, se creó la Ley de Beneficio para la Protección de Lisiados y Discapacitados a consecuencia del Conflicto Armado, con la cual surgió el Fondo de Protección como la institución encargada de la reparación moral y económica; así como también, garantizar la inserción a la vida social y productiva de los lisiados de guerra, huérfanos, padres y madres de la tercera edad que perdieron a sus hijos.

Con la participación de 423 lisiados y lisiadas se constituyó, La Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES) "Héroes de Noviembre del 89", el 12 de julio de 1997, en asamblea nacional de socios, para velar por los intereses de la población lisiada y con discapacidad, a consecuencia del conflicto armado y para el cumplimiento de los beneficios que

¹ Dato proporcionado por ALGES

manda la Ley del Fondo de Protección, procurando la satisfacción de sus necesidades de salud, rehabilitación, capacitación, empleo, recreación, entre otras. En el año 2001 ALGES obtuvo su personería jurídica² (Ver anexo No. 1) y se definió como una asociación de carácter gremial, humanitaria, democrática y sin fines de lucro; inicialmente surgió como una opción organizativa para lisiados del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) y población civil. En 1998, en la II Asamblea Nacional, amplió su afiliación para lisiados provenientes de la Fuerza Armada.

Tras nueve años de haberse creado la Organización, han cosechado logros y obtenido madurez, para tener la capacidad de dar un rumbo adecuado a su Misión, Visión, Valores y Principios, que a continuación se mencionan:

MISIÓN:

“Somos una organización gremial democrática y solidaria, que lucha por los derechos de las personas lisiadas y con discapacidad en El Salvador, a través de la consolidación organizativa y la implementación de un modelo socio económico equitativo y sostenible”.

² Según Acuerdo Ejecutivo No. 00025, Otorgado por el Ministerio de Gobernación, Publicado en el Diario Oficial Número 59, Tomo 374 el 22 de marzo de 2007.

VISIÓN:

“Luchar junto con las organizaciones populares por las transformaciones sociales en El Salvador, que permitan a las personas lisiadas y con discapacidad alcanzar su plena integración a la vida social y productiva”.

Los valores y principios, centrales que administran la asociación son:

- **LA TRANSPARENCIA:** Para nuestra organización es fundamental que todo el quehacer institucional se realice de una manera honesta y abierta a la fiscalización de los afiliados/as y la sociedad en general.
- **LA UNIDAD Y SOLIDARIDAD:** Para llevar a cabo la lucha por mejorar las condiciones de vida de las personas lisiadas y con discapacidad, es indispensable que las diferentes organizaciones implicadas realicen un trabajo conjunto, solidario, respetuoso entre si, que genere sinergias, ya que la dispersión de esfuerzos nos vuelve más débiles frente a los adversarios y menos creíbles frente a los propios afiliados/as.
- **LA EQUIDAD:** Entendida como un proceso de eliminación de todas las formas de discriminación, desigualdad y opresión entre los seres humanos y la igualdad de derechos y

oportunidades en los planos políticos, económicos y sociales.

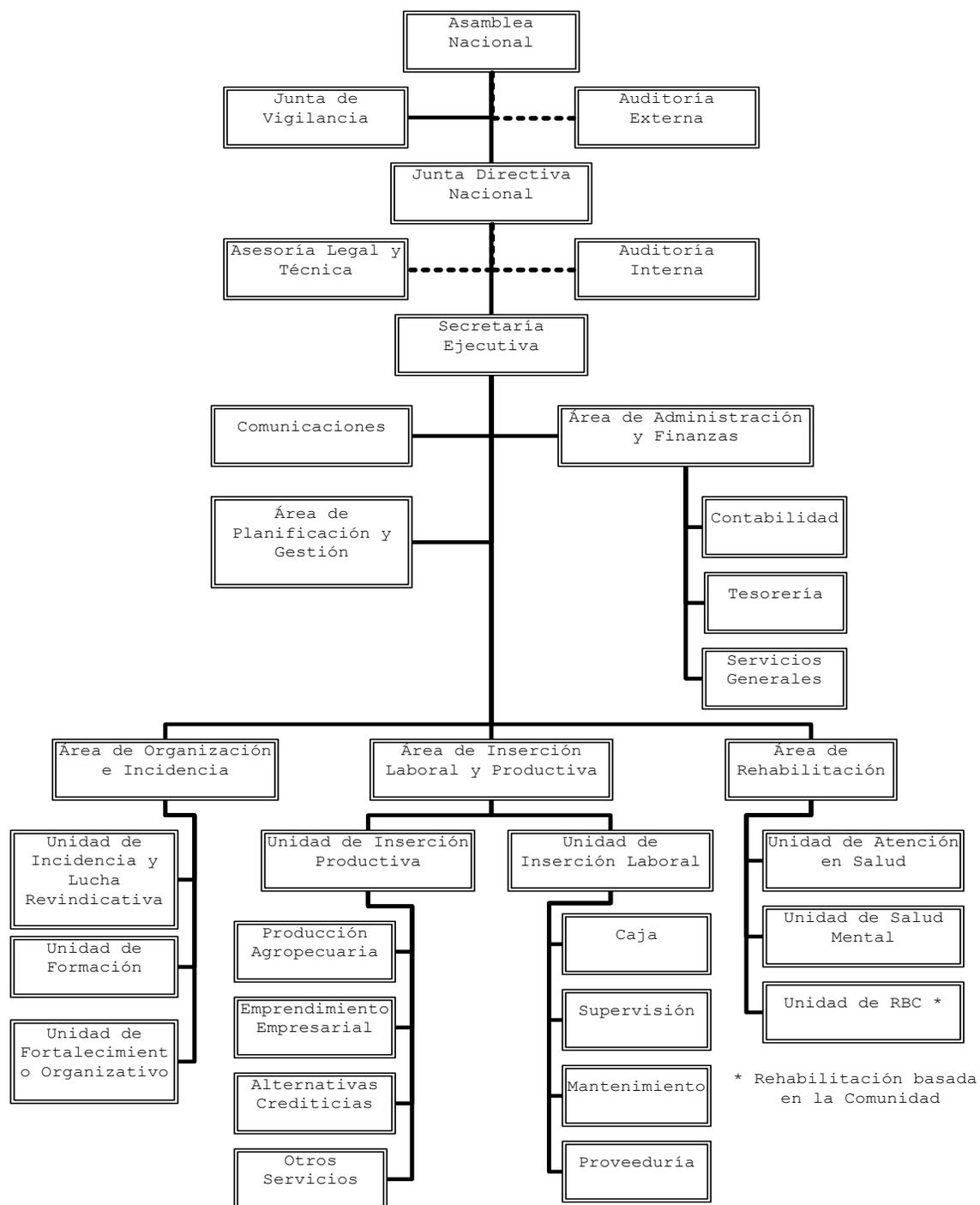
- **LA LUCHA PERMANENTE POR LA JUSTICIA SOCIAL Y LA DEMOCRACIA AUTÉNTICA O REAL:** En el análisis del contexto ya determinábamos que El Salvador continúa siendo un país injusto y que las causas que provocaron la guerra están vigentes, por lo tanto es importante seguir luchando por construir un país social y económicamente justo para las grandes mayorías, mediante la construcción de un sistema democrático real que permita que el rumbo del país sea decidido por la mayoría de la población y no por un reducido grupo de empresarios.

ALGES es una organización con presencia en los 14 Departamentos del país, aunque con mayor fuerza en aquellos donde la guerra fue más intensa. Actualmente cuenta con 6,000 personas afiliadas hasta esta fecha, entre ex-miembros de la guerrilla, ex-miembros de la Fuerza Armada y población civil afectada por el conflicto armado, los cuales tienen derecho a elegir sus autoridades como lo demandan los estatutos de la Fundación:

- La máxima autoridad es la Asamblea Nacional de Delegados que será el Órgano Supremo de la Asociación integrada por todos los delegados de cada asamblea departamental;

- Junta Directiva Nacional, es la que administra el patrimonio de la Asociación que estará integrada por los presidentes de las directivas departamentales y los tres miembros del Secretariado permanente.
- Junta de Vigilancia es la encargada de vigilar el estricto cumplimiento de los estatutos y monitorear el desempeño de los diferentes órganos de conducción; está integrada por tres miembros, que serán electos por la Asamblea Nacional de Delegados.
- Junta Directiva Departamental es la encargada de elegir los Delegados a la Asamblea Nacional de Delegados; está integrada por cinco miembros electos por la Asamblea Departamental, por un período de tres años.
- Las directivas locales son los que organizan a todos los afiliados de la localidad para que puedan ser sujetos de los planes y proyectos de la Asociación; y estarán conformados por lo menos de tres miembros.
- La Secretaría Permanente es la mayor autoridad a nivel técnico operativo, y tiene bajo su responsabilidad 5 áreas de trabajo: Administración y Finanzas, Gestión y Planificación, Organización e Incidencias, Inserción Laboral y Productiva y Rehabilitación física y Psicosocial.

1.1.1 Estructura organizativa de ALGES



Nota: El organigrama presentado está autorizado por la Junta Directiva Nacional de ALGES, en la cual no se puede modificar.

La organización tiene varios ejes de trabajo como los que se mencionan a continuación:

- **Lucha reivindicativa:** Busca el respeto de los derechos de las personas que se incorporan a la organización, se desarrolla continuamente trabajos de incidencia y cabildeo con distintos sectores políticos y sociales para reformar y hacer cumplir la Ley que rige al Fondo de Protección, para con ello mejorar la atención del Estado.
- **Capacitación gremial:** dirigida a los integrantes de los organismos de conducción en busca de mejorar la atención a la membresía.
- **Promoción organizativa:** propone aumentar la membresía de ALGES para tener mayor fuerza en la exigencia de sus demandas. Consolidar las directivas locales y departamentales en todo el país.
- **Relaciones:** establece relaciones de solidaridad y de cooperación con el movimiento social, agencias internacionales, instituciones y ONG'S que trabajan por mejorar las condiciones de vida de la sociedad salvadoreña.
- **Salud:** Se enfoca en la concepción de una rehabilitación integral que cubre aspectos claves como el estado físico, psicológico, participación social, capacitación vocacional y reinserción productiva de la membresía. ALGES desarrolla dos ejes de trabajo en ésta área, que son:

- ✓ **Servicio médico:** atender las necesidades médicas individuales y los programas de rehabilitación integral en salud física, mental y laboral; y
- ✓ **Asesoría a la Dirección:** formular planteamientos técnicos ante las instituciones encargadas de la salud y rehabilitación, con el fin de hacer cumplir la Ley y asegurar la atención de parte del Fondo de Protección.

ALGES, busca reinsertar a su membresía en la vida laboral y productiva, mediante la creación de fuentes de trabajo y el fomento del autoempleo; además, procura la autosostenibilidad del gremio. Esto se desarrolla en dos líneas de trabajo:

1. Capacitación y colocación de la membresía en empleos, tanto en el sector público como en la empresa privada.
2. En el autoempleo, ALGES ha firmado convenios de cooperación en la administración de los servicios sanitarios públicos, con las Alcaldías de San Salvador, Mejicanos, Santa Tecla y Cojutepeque. Para la prestación de dicho servicio, han requerido de personal para el área de mantenimiento, personal que elabora la fórmula de los desinfectantes y motorista de pipa, etc., los cuales forman parte de la

Estructura Organizativa bajo la subordinación de la Unidad de Inserción Laboral.

La administración de ALGES, busca impulsar el mejoramiento del proceso administrativo de la Asociación, aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para lograr los objetivos de la Institución.

Desde que se ha fundado la institución ha logrado muchos avances, para el beneficio de las personas que constituyen la gremial, entre los que se mencionan:

- La cobertura organizativa en los 14 departamentos del país, cuenta con 13 directivas departamentales electas conforme a los estatutos de la institución y con un comité en el departamento de la Unión.
- Desarrollo de dos campañas de sensibilización en función de las reformas a la Ley de Beneficio para la Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado, logrando en el año 2001 las reformas al decreto 416 que permitieron el ingreso de cientos de lisiados que estaban fuera de los beneficios del Fondo.
- ALGES formó parte del Comité Coordinador de la iniciativa Tripartita apoyado por los Gobiernos de Canadá, México y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En dicho comité participaron los Ministerios de Salud, Trabajo y Educación,

el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI), la Universidad de El Salvador (UES) y el Consejo Nacional para la Atención Integral de las Personas con Discapacidad (CONAIPD).

- ALGES es reconocida como interlocutora del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en lo relativo a los Acuerdos de Paz y específicamente en programas de lisiados de guerra.
- Desarrollo de un estrecho trabajo con el Comité de la Tercera Edad y Huérfanos, a través de los vínculos que la Ley del Fondo tiene con los padres y madres de la tercera edad y huérfanos de la guerra.
- La conformación de la "Asociación de Padres y Familiares de Hijos Discapacitados de El Salvador, Los Angelitos".
- ALGES ha logrado insertar a la vida productiva a 123 personas (entre lisiados /as y su grupo familiar) con empleos directos y permanentes.
- La formación, capacitación y gestión para la autogeneración de ingresos y creación de microempresas. Esto ubica a ALGES a la vanguardia en el cumplimiento de la Ley de Equiparación de Oportunidades.

Adicionalmente, ALGES tiene una serie de proyectos ejecutados y en ejecución, durante el tiempo que tiene en funcionamiento, entre los que se mencionan:

- Incidencia y fortalecimiento institucional.
- Rehabilitación integral de lisiados /as de guerra y discapacitados en los departamentos de: Chalatenango, Cuscatlán, Cabañas, Morazán (municipios de Meanguera y Cacaopera), San Vicente (municipio de Tecoluca) y Usulután.
- Construcción de 45 viviendas para lisiados.
- Formación de grupos de autoayuda.
- Apoyo productivo para lisiados /as afectados por el huracán Mitch.
- Ayuda de emergencia para lisiados /as afectados por los terremotos.
- Acompañamiento psicosocial para lisiados /as afectados por los terremotos.
- Rehabilitación laboral a lisiados de guerra y atención psicosocial a niños /as con discapacidad en Chalatenango.
- Capacitación laboral a lisiados /as de guerra de los municipios de Meanguera y Cacaopera, en el Departamento de Morazán.
- Proyecto de remodelación de cinco instalaciones sanitarias públicas y construcción de tres nuevas en la ciudad de San Salvador.

1.1.2 Coordinaciones interinstitucionales en las que participa ALGES como miembro.

- Comisión de Seguimiento de los Acuerdos de Paz.
- Comisión Consultiva de Personas con Discapacidad del Municipio de San Salvador
- Foro de la Sociedad Civil
- La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física.
- Relaciones con las organizaciones afines como: la Asociación Guatemalteca de Personas con Discapacidad "Manuel Tot" (AGPD), Promotora de la organización de discapacitados de El Salvador (PODES), Cooperativa Nueva Vida y otras asociaciones cooperativas de personas con discapacidad.

1.1.3 Agencias de cooperación que han y están apoyando los proyectos de ALGES.

- Cáritas de Alemania
- Central Sanitaria Suiza
- Christian AID
- Oxfam Gran Bretaña
- Entrepueblos
- Ayuntamiento y diputaciones de Barcelona, España
- Lotería Suiza a través de Ayuda Obrera Suiza (AOS)
- Setem Cataluña
- Alcaldía de Génova- Proyecto Continentes
- DKA de Austria

- Terre des Hommes, Suiza
- Unión Europea
- San Vicente Productivo
- APPI - UNOPS
- Médico Internacional Suiza - CSS
- Oxfam América

1.1.4 ALGES ha recibido apoyos puntuales de:

- CIS - Centro Internacional de Solidaridad
- Oxfam Bélgica
- Oxfam América
- Fundación Share
- GTZ - Cooperación Técnica Alemana
- Federación Luterana Mundial
- CORDES - Asociación para la cooperación para el desarrollo comunal de El Salvador.
- CCR - Asociación de Comunidades para el Desarrollo de Chalatenango.
- FUNDESA - Fundación para el Desarrollo
- PNUD - Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Alcaldías de Santa Ana, San Salvador, Santa Tecla, Mejicanos, Cojutepeque, Tonacatepeque y otras.

Apoyos actuales

- Pan Para el Mundo, PPM
- Alcaldía de Basel de Suiza
- APY Solidaridad en Acción y Junta de Andalucía España
- Cáritas Ambrosianas
- Oxfam América
- UNITE
- Progetto Sviluppo y comité de cooperación Liguria- El Salvador.
- Fracción legislativa del FMLN
- Cooperación Técnica Sueca

1.2 Planteamiento del Problema

ALGES para ir creciendo constantemente y poder establecer alianzas intersectoriales e internacionales con otras organizaciones afines, y desarrollar un programa diversificado, innovador e integral de inserción productiva, ha diseñado un plan estratégico para cinco años (2007-2011), que está aprobado por la Asamblea Nacional de Delegados, mediante el cual los miembros de la organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Esto implica un análisis crítico y creativo de la situación actual que los obliga a tomar decisiones presentes y para el futuro, que afectan a la Organización y que implique la revisión y actualización de los Manuales de Políticas y Procedimientos Administrativos, Manual de Análisis de Descripción de Puestos, Revisión cualitativa de Política Salarial y Manual de Análisis de Descripción de Puestos "Puesto de Unidad Empresarial de Servicios Públicos".

Actualmente, ALGES cuenta con poca integración entre las distintas áreas de trabajo por la falta de identificación o definición de sus funciones y el alcance del trabajo de cada área. Falta de liderazgo de las juntas directivas departamentales y locales, ya que en su inserción laboral, la mayoría de los beneficiarios pertenecen al área urbana, quedando desprovistos de apoyo el 80% de sus Afiliados³; las posibles causas pueden ser: la falta de un plan permanente de capacitación de gestión empresarial y liderazgo, la desmotivación del personal que repercute en sus afiliados y se refleja en la poca participación y movilización para la adquisición de fuentes de financiamiento que contribuyan a la cobertura de más beneficiados o mejorar las condiciones de los ya existentes.

³ Diagnóstico interno de ALGES tomado del Plan estratégico de ALGES 2007 -2011 pág. 11

ALGES cuenta con un plan estratégico, pero en sus proyecciones de mediano y largo plazo en el área de inserción laboral, su visión empresarial no le permite promover a la Asociación para poder realizar alianzas con otras instituciones afines a nivel intersectorial e internacional, para mejorar o diversificar las áreas de inserción laboral de sus afiliados, así como, la adquisición de recursos financieros, para brindar una mejor calidad de vida a sus afiliados.

1.3 Justificación de la Investigación

ALGES busca ampliar y consolidar los intereses de las personas lisiadas y con discapacidades a causa del conflicto armado de El Salvador; en ese sentido el representante de ALGES envió una carta a la Dirección de la Maestría de Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (Ver anexo No. 2), que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador solicitando la elaboración de los siguientes manuales:

- a) Manual de Organización;
- b) Políticas de Evaluación de Personal (proceso, instrumento y aplicación que incluya plan de capacitación);
- c) Propuesta de política de género; y
- d) Elaboración de política salarial.

Antes de determinar si lo requerido por el representante legal de ALGES cumplen con las necesidades actuales de la Organización, se concertó una reunión previa con la Administradora, quien ha sido delegada por la Directora Ejecutiva de ALGES, para tratar todo lo relacionado a la consultoría, en la cual se acordó la elaboración del Manual de Organización, Manual de Bienvenida, Manual de descripción de Puestos, Manual de Procedimientos, Plan de Capacitación, la revisión de la política salarial de manera cualitativa y la no elaboración de la Política de Género (Ver anexos No. 3, 4 y 5).

Para desarrollar los procedimientos antes mencionados, se analizarán los manuales de políticas y procedimientos, de funciones y descripción de puestos, como el de la Política Salarial, de una manera exhaustiva para verificar el cumplimiento y actualización de los mismos; a continuación se describen con su respectiva fecha de vigencia:

1. Manual de Políticas y procedimientos

DESCRIPCION	FECHA DE VIGENCIA
Manejo de Caja Chica	10/01/2003
Pago con Cheque	10/01/2003
Liquidación de Fondos	10/01/2003
Logística Operativa	10/01/2003

Control de Vehículos	10/01/2003
Utilización de Vehículos	10/01/2003
Uso del Equipo de Computo	10/01/2003
Compras	10/01/2003
Control de Viáticos	15/04/2002
Pago de Planillas y Sueldos	10/01/2003
Reclutamiento de Personal	10/01/2003
Selección de Personal	10/01/2003
Contratación de Personal	10/01/2003
Capacitación de Personal	10/01/2003
Evaluación de Desempeño	10/01/2003
Ingresos	10/01/2003
Apertura de Cuenta Bancaria	03/05/2006

2. **Manual de Funciones y Descripción de Puestos**

Entró en vigencia en enero del año 2003.

3. **Política Salarial**

Esta cuenta con fecha de vigencia a partir de agosto del año 2004.

El diseño de instrumentos administrativos podrían contribuir al desarrollo de su plan estratégico para el período del 2007 al 2011 de ALGES, en las siguientes líneas de acción:

a. **Inserción Laboral y Productiva**, que tiene como objetivo: Generar condiciones para la inserción socio económica y sustentable de la población lisiada y sus familias en la zona rural y urbana. Estableciendo como alternativa diseñar y desarrollar un modelo productivo e innovador de bienes y servicios, que actualmente lo están logrando en el área urbana a través de convenios con las Municipalidades de San Salvador y Mejicanos pertenecientes al Departamento de San Salvador, en la Municipalidad de Cojutepeque en el Departamento de Cuscatlán y en la Municipalidad de Santa Tecla en el Departamento de La Libertad. Mediante el cual brindan el servicio sanitarios públicos, en lugares estratégicos que las diferentes municipales le han concedido, generando la reinserción laboral y productiva de 93 personas distribuidas en las áreas de limpieza, de cobro, supervisión y de mantenimiento de los servicios sanitarios (Fontanero).

Considerando la alternativa, de innovar y ampliar la cobertura y beneficios a más afiliados en la zona rural, el diseño de instrumentos administrativos que le faciliten su organización, el conocimiento de sus funciones, identificación con la institución, y planes

de capacitación que mejoren su productividad podrían contribuir a desarrollar la línea de acción estratégica antes mencionada.

b. Fortalecimiento y Sostenibilidad institucional, el objetivo de esta línea de acción es garantizar la sostenibilidad institucional a través de la gestión y administración transparente y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. ALGES concibe el fortalecimiento institucional como un proceso permanente y sistemático que tiene como fin mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, en la ejecución del Plan Estratégico y Operativo, con la finalidad de lograr mayor impacto en la mejora de las condiciones de vida de las personas afiliadas. Para desarrollar esta área, se han planteado el fortalecimiento de los procesos de planificación, gestión, evaluación, administración financiera y sistematización; la formación y actualización de los recursos humanos institucionales y la diversificación de las fuentes de gestión externa y de autofinanciamiento.

Los instrumentos administrativos, contribuyen en el conocimiento del funcionamiento interno de la institución y definir de forma

sistemática y clara las tareas de cada uno de los miembros que conforman la organización, estableciendo sus niveles de responsabilidad que les permitan desarrollar un adecuado proceso de delegación y supervisión de funciones.

Los manuales podrían orientar las funciones de reclutamiento y selección de personal, así como facilitar el adiestramiento del personal de nuevo ingreso, de tal manera que se identifiquen con la Organización.

Es necesario establecer programas de capacitación permanentes en temas afines para el desarrollo de sus funciones y que incentiven el crecimiento de la carrera administrativa dentro de la Institución, con la finalidad de lograr mayor impacto en la mejora de las condiciones de vida de las personas afiliadas.

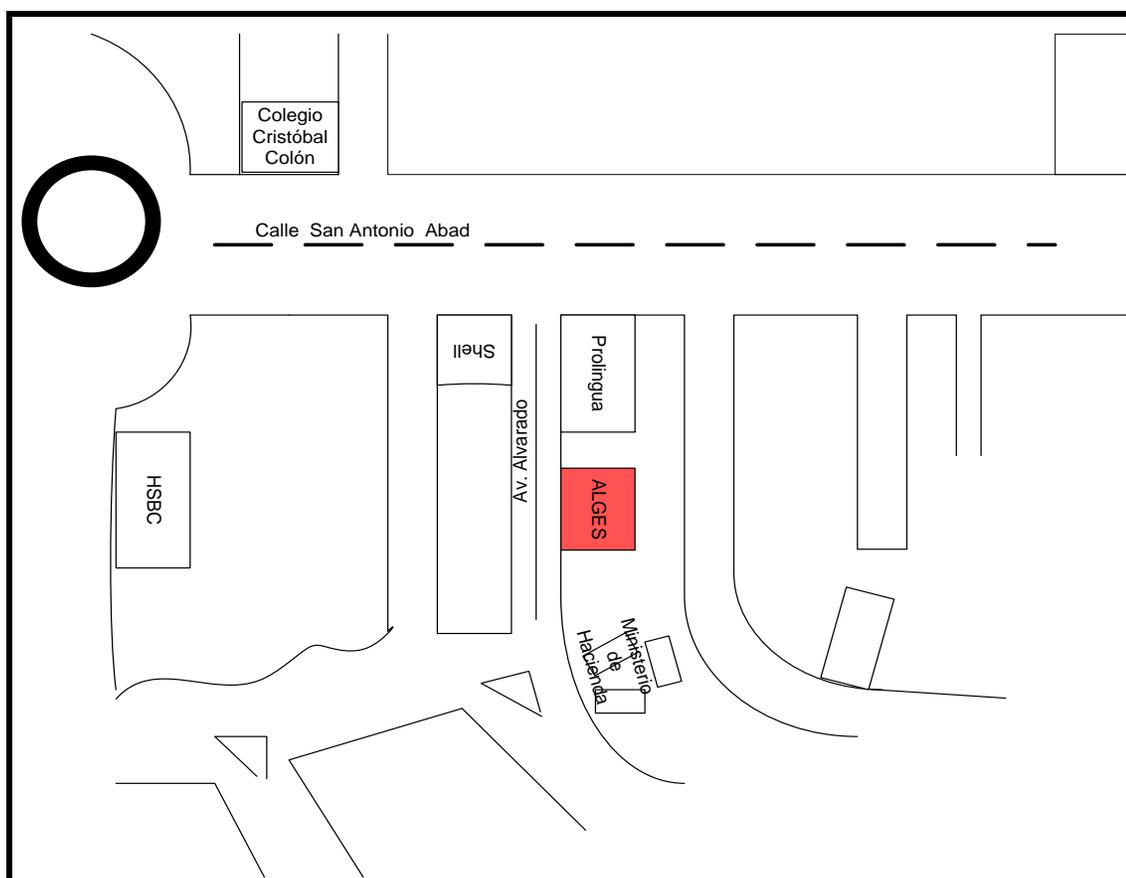
1.4 Cobertura de la Investigación

1.4.1 Cobertura Temporal

La información recolectada data del 2003 al 2006, contribuirá para el desarrollo de los productos mencionados en el numeral anterior, y la que limitará la elaboración de dichos instrumentos.

1.4.2 Cobertura Espacial

ALGES se encuentra ubicada en la Calle San Antonio Abad, Avenida Alvarado, Casa No. 8, Urbanización Buenos Aires 4, San Salvador; a continuación se presenta croquis de ubicación:



1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Crear y presentar a las autoridades de ALGES instrumentos para la formalización y estandarización de los procesos administrativos de la Asociación, con la finalidad de contribuir en la implementación de las líneas de acción contempladas en el Plan Estratégico para el período del 2007 al 2011.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Revisar y actualizar los manuales existentes de la Organización que son: Manual de descripción de puestos, Manual de políticas y procedimientos y la política salarial.
- Elaborar Manual de Bienvenida.
- Identificar las necesidades de capacitación que requiere el personal
- Diseñar un plan de capacitación permanente.
- Diseñar los perfiles de puestos para futuras contrataciones.
- Revisar y actualizar las políticas internas de la organización.

1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento que permitirá alcanzar los objetivos fijados, para realizar la investigación comprende tres etapas las cuales son:

1.6.1 Tamaño de la población

Tomando en consideración que ALGES cuenta con 117 empleados, de estos 93 son operativos y 24 administrativos, como se muestra en los siguientes cuadros:

TABLA No. 1: TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

PERSONAL ADMINISTRATIVO

MUNICIPIO	No DE PERSONAL ADMINISTRATIVOS	TOTAL
SAN SALV. OFICINA CENTRAL	22	
SAN SALV. OFICINA DEL CENTRO	2	
SUB TOTAL	24	24

PERSONAL OPERATIVO

MUNICIPIO	No DE PERSONAS EN LIMPIEZA	No DE PERSONAS EN COBRO	No DE SUPERVISORES DE LIMPIEZA	TOTAL
SANTA TECLA	6	7	2	
SAN SALVADOR	22	29	1	
MEJICANOS	3	4	1	
COJUTEPEQUE	8	8	2	
SUB TOTAL	39	48	6	93

NOTA: En estos cuadros no se ha incluido el personal que labora en proyectos⁴.

1.6.2 Método a utilizar

En vista que la población que existe en las diferentes áreas de la organización comprende un total de 117, es conveniente realizar la investigación por medio del método censal, para recolectar la suficiente información que nos permita cumplir los objetivos planteados.

1.6.3 Procedimiento de recolección de información

Consiste en recolectar la bibliografía y estudios realizados sobre la temática de investigación, los instrumentos y manuales con los que cuenta la institución; asimismo, se incluirá entrevista y encuestas al personal que labora en la organización que puedan aportar sus conocimientos sobre los instrumentos que se elaborarán.

1.6.4 Variables

A continuación se presentan de manera detallada las macro y microvariables que se analizarán para el desarrollo de la presente investigación:

⁴ Según Planillas de Pago que elaboro ALGES del 1 al 15 de abril del 2007

TABLA No. 2: DESCRIPCIÓN DE MACRO Y MICROVARIABLES

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
Políticas Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Control de vehículos - Uso y manejo de equipo - Uso de material fungible y gastable - Ingresos - Uso de instalación, oficina central y recursos. - Logística - Compras - Seguridad - Aseo y orden - Vigencia - Otros
Políticas de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento de personal - Contratación de personal - Evaluación de desempeño - Capacitación de personal - Vigencia - Otros
Políticas contables	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de caja chica - Pago con cheques - Control de viáticos - Pago de planilla

	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipo de sueldo - Vigencia - Otros
Revisión del Manual de Funciones y Descripción de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar si el personal administrativo y operativo cumplen con las funciones asignadas al puesto de trabajo. - Determinar el respeto de los niveles jerárquicos en el cumplimiento de sus funciones.
Revisión de Procedimientos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cumplimiento de los pasos establecidos para el desarrollo de su trabajo. - Identificar duplicidad de pasos en los diferentes procesos. - Identificar si existe la necesidad de establecer nuevos procedimientos.
Revisión del proceso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar si los empleados de nuevo ingreso son capacitados para realizar sus funciones. - Identificar las necesidades de capacitación en las diferentes áreas. - Determinar si las capacitaciones

	recibidas son aplicables a sus funciones.
--	---

1.6.5 Elaboración del informe final

Esta etapa consiste en redactar el informe final de la investigación de acuerdo con los objetivos y el contenido capitular; así mismo, permitirá hacer las conclusiones necesarias, como los instrumentos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A pesar de lo fundamental que es la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización, mantener actualizados una serie de instrumentos administrativos que enmarcan las actividades diarias de planes de la compañía en sus procesos productivos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales instrumentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Estos instrumentos permiten que una compañía pueda dirigirse en base a normativas y evolucionar, independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén supervisando todas las

labores en los niveles jerárquicos de la misma. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, sólo se requiere hacer un control de gestión básico e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los procesos normales de la compañía no se detengan y toda la empresa trabaje en forma estandarizada.

Se debe ser consciente que lo más difícil no sólo es hechar a andar una empresa, dirigida a un segmento de mercado en un momento oportuno, sino también, mantenerla en el mercado y que trascienda en el tiempo. Esto último es una ardua tarea que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización.

Para alcanzar lo anterior, es necesario que la dirección superior tome las decisiones correspondientes, entre las cuales destacan las de índole organizacional. Estas se concretan en el diseño de los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.

2.1 Concepto de Manuales Administrativos y su clasificación.

Si bien es cierto que la redacción y la implementación de estos instrumentos administrativos consume bastante tiempo y dinero, se debe reconocer que se hace imperativo el diseño y ejecución en una empresa que se inicia o se encuentra en plena actividad. En muchas ocasiones los costos de la organización de la empresa se ven compensados cuando los tiempos de ejecución se disminuyen, los procesos se simplifican, la organización tiene una capacidad de reacción a todo nivel más rápida, la generación de la información es más ágil y llega a su destino en los tiempos normales, etc.

A fin de visualizar la importancia de estos instrumentos y mejorar los objetivos, que se persiguen en cada uno de ellos, es menester conocer la conceptualización de éstos.

Concepto:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.⁵

⁵ Valencia Rodríguez, Joaquín “Como Elaborar y Usar los Manuales administrativos” Tercera Edición, Thomson Learning Ibero, 2002 Pág.51

Otros Conceptos:

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en el que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **Agustin Reyes Ponce.** ⁶

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog.** ⁷

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.** ⁸

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que

⁶ Idem Op. Cit

⁷ Idem Op cit.

⁸ Idem Op Cit Pág.52

permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". **Continolo G.**⁹

El manual como medio de comunicación:

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional estableciendo las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo; en esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Objetivos de los manuales:

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

⁹ Idem Op. Cit

- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para desvincular responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Ayudar a la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal, ya que se detallan las actividades de cada puesto.
- h) Contribuir al análisis o revisión de los procedimientos de un sistema administrativo; así como, a la consulta de todo el personal.
- i) Empezar tareas de simplificación de trabajo, como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- j) Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

- k) Uniformizar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- l) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- m) Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y las del personal en general.
- n) Aumentar la eficiencia de los empleados.
- o) Ayudar a la coordinación de las actividades y evitar duplicidades.
- p) Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Ventajas y Desventajas de los manuales administrativos:

Los manuales administrativos ofrecen una serie de ventajas que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia.

Ventajas:

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general, de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.

4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos, suele servir como base, para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada empleado.
10. Conserva un enriquecimiento de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y malos entendidos, de las operaciones que realizan los individuos responsables de ejecutar las mismas.

15. Aseguran la continuidad y la coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Desventajas:

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiada pequeñas, para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.

8. Si el Manual es muy escueto, carece de utilidad, y si es muy detallado los convierte en complicados.

Clasificación de los manuales administrativos:

La clasificación depende de las necesidades de información de cada institución o empresa, para saber con qué tipo de manuales se debe contar, teniendo como alcance a toda la empresa, una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo y en otros, se logran varios objetivos.

Existen diversas clasificaciones de manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

A) POR SU CONTENIDO: Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de Historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre la organización, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor

comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de políticas¹⁰: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos de una organización. Proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones;
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios; y
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

¹⁰ Política: "Manera de alcanzar objetivos". "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas" (concepción propia de los investigadores).

Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organizaciones pequeñas, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

B) POR SU FUNCION: Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones, en base a los problemas cotidianos, tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial y control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y se usan ampliamente.

Manual de compras: El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de las compras, las funciones y los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información, comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para la toma de decisiones cotidianas.

Manual de finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración; contiene numerosas instrucciones específicas, dirigida a empleados de la organización que están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros y control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual, están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

Manual de personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior, en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos, como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo es el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a los nuevos miembros del personal de asesoría.

Manual de adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual, es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo: un manual de adiestramiento "explica como debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omite esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento utiliza técnicas programadas de aprendizaje, o cuestionarios de autoevaluación, para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas. De acuerdo a su ámbito de aplicación, pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

C) GENERAL: Se refiere a toda la organización en su conjunto, dentro de éste, tenemos a los siguientes manuales:

Manuales generales de organización: Este es un producto de la planeación organizacional y abarca toda la organización, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Manual general de procedimientos: Es el resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman la organización, a fin de uniformizar la forma de operar.

Manual general de políticas: Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitudes de la dirección superior; para toda la empresa, éstas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

D) ESPECIFICO:

Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

POLÍTICA SALARIAL

Una política salarial es una norma institucional que proporciona un marco referencial común, que permite establecer todos los salarios de una organización.

Objetivos de una política salarial¹¹

- Captar a las personas más calificadas disponibles para lograr la misión;
- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas;

¹¹ Management Sciences for Health, Proyecto Family Planning Management Development. Convenio Cooperativo de USAID No. CCP – A.- 00-95-00000-02, marzo de 1999.

- Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento;
- Alentar la contratación de personal calificado y una mayor productividad de comunicar al personal los parámetros básicos que se utilizan para fijar los salarios.

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste, ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre los miembros del personal y contribuirá a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

Establecimiento de una Política Salarial

Antes de establecer una política salarial, en primer término una organización debe establecer las bases o cimientos para el desarrollo de la misma.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

1. Análisis de los salarios vigentes.
2. Análisis de los salarios según la clasificación de los cargos.

3. Sugerencias de los salarios a ser percibidos según el valor de cada cargo. La misma con la masa salarial de la empresa solicitante y/o con un estudio de mercado.

METODOS DE ESCALAS SALARIALES

Existen dos métodos para calcular las escalas salariales, los cuantitativos y cualitativos. Para la Asociación en estudio se realizará de manera cualitativa.

MANERA CUALITATIVA

Se establecen niveles o grupos ocupacionales, según como se crea conveniente, veamos con un ejemplo:

TABLA No. 3: NIVELES SALARIALES

NIVELES	CARGOS	REMUNERACIÓN
V	Coordinador de operaciones	\$1000.00
IV	Contador	\$800.00
III	Asistente de Contabilidad	\$600.00
II	Auxiliar de oficina	\$400.00
I	Colaborador de servicio	\$200.00

Fuente: Creación de los investigadores

Teniendo esta información se busca una razón de proporcionalidad(R) entre los valores extremos, aplicando la siguiente fórmula:

$$R = (M - m) / (n - 1)$$

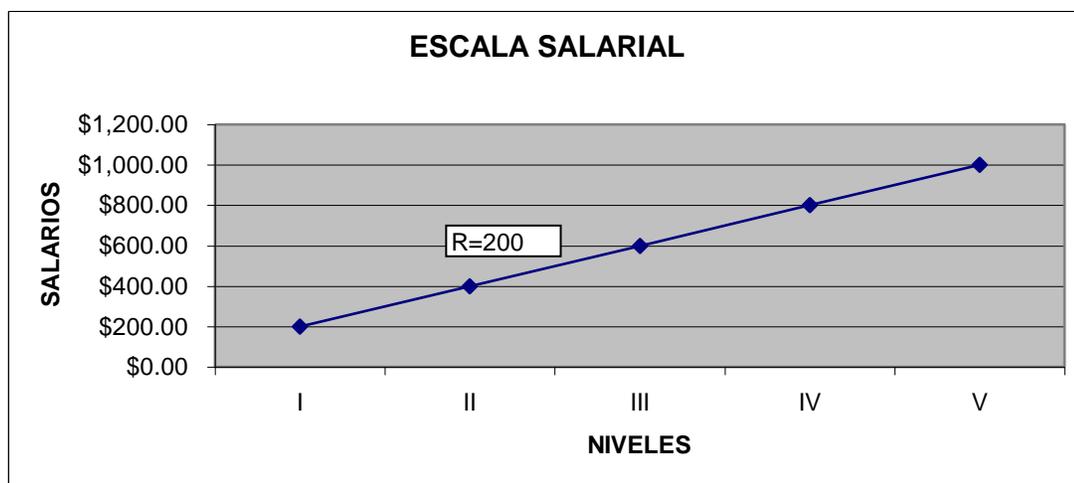
Donde: M = valor máximo, en dólares o puntos

m = valor mínimo

n = N° de niveles

Llevando a un gráfico donde R = 200.00 tenemos:

GRAFICA NO. 1. ESCALA SALARIAL



Fuente: Creación de los investigadores

La siguiente tarea consistirá en ubicar todos los demás cargos de los niveles de la organización en la escala a que corresponda, de acuerdo a las características de los mismos.

2.2 Base legal aplicable

El funcionamiento, la constitución y todos los giros de las actividades de ALGES, se encuentran reguladas por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, estando debidamente inscrita en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. La cual fue constituida el quince de enero del año dos mil dos, a partir de la publicación de sus estatutos, en el Diario Oficial N° 9, Tomo N° 354.

Para dirigir con claridad las reglas obligatorias de carácter técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de ALGES, las cuales normarán y regularán la relación laboral entre la Asociación y sus empleados, tienen como normativa aplicable "El Reglamento Interno de Trabajo", debidamente autorizada por la Dirección General del Trabajo y la Unidad del Ministerio del Trabajo.

En adición a la legislación anteriormente mencionada, a ALGES, se le aplican todas las Leyes de la República vigentes, siempre y cuando sus estatutos y la Ley de Asociaciones y Fundaciones

sin Fines de Lucro no la limiten, por lo cual, están obligados a cumplirlas.

CAPITULO III. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS Y CAPACITACIONES DE ALGES

3.1 Procedimientos

Un paso indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en cada una de las áreas de ALGES, es necesario la definición de las estrategias que facilitaron el levantamiento de la información, en la que se identificaron las fuentes de la misma, las actividades ha realizar, la magnitud y los alcances de los procedimientos, funciones y descripción de puestos.

Para desarrollar las estrategias antes mencionada, se utilizó la técnica de la entrevista, la cual consistió en realizar reuniones individuales, con los responsables de los puestos de trabajo en las diferentes áreas; orientando a los participantes a brindar la información, a través de preguntas abiertas no estructuradas, estas se realizaron dentro de una conversación, que permitió que la persona entrevistada utilizará sus propios términos al momento de dar sus respuestas, obteniendo como resultado una información más completa y precisa.

Adicionalmente a la entrevista, se utilizó la técnica de la observación directa, la cual consistió en visualizar todos los aspectos tanto físicos como ambientales, dentro del área de trabajo en que se desarrolla cada uno de los empleados de ALGES; en el área física se observó: seguridad laboral, distribución de los espacios, orden y aseo; y en la parte ambiental lo siguiente: clima organizacional, trabajo en equipo, actitud del personal en cuanto a su desenvolvimiento y atención al cliente.

Con la información recopilada se determinó que ALGES cuenta con manuales de políticas y procedimientos, funciones y descripción de puestos, que están detallados en el apartado 1.4.1 del capítulo I, el cual se refiere a la justificación de la investigación, algunos de estos instrumentos se encuentran desactualizados, otros no se están aplicando de conformidad a lo establecido, o son demasiado simples en sus pasos a seguir.

Lo anterior genera evasión de responsabilidades, desórdenes administrativos, duplicidad de trabajo, aumento de los tiempos de ejecución de los mismos, ineficiente uso de los recursos existentes, dualidad de mandos, falta de cumplimiento de funciones establecidas, sobrecarga de trabajo en áreas específicas, entre otros.

Otro elemento importante que se detectó, es que existe una serie de procedimientos empíricos que facilitan la manipulación individual, lo que puede traer como resultado lo mencionado en el párrafo anterior, y un evidente desconocimiento de otras áreas involucradas.

3.2 Capacitaciones

Se diseñó una encuesta dirigida a las jefaturas y subalternos, con la finalidad de conocer las necesidades de capacitación existentes en ALGES; la cual consta de 33 y 20 preguntas respectivamente, siendo éstas abiertas y cerradas **(ver anexo N° 6 y 7)**.

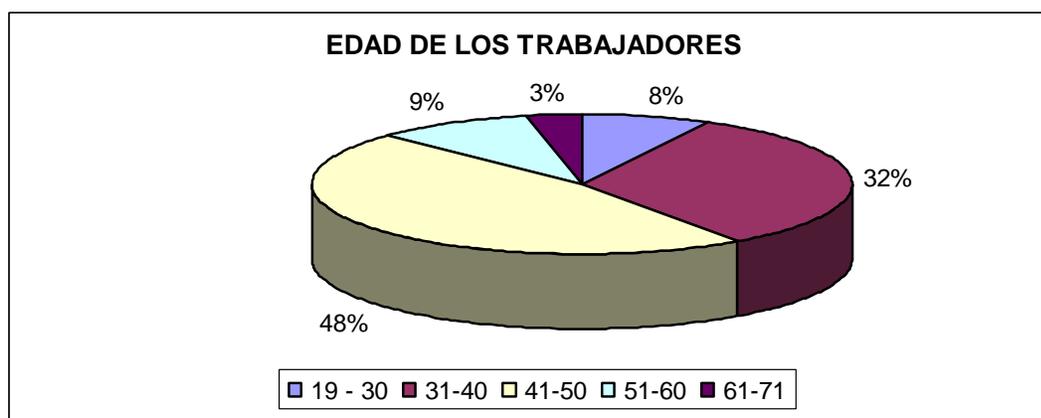
La encuesta se desarrolló en los siguientes períodos: 27 y 28 de abril, 4, 5, 18 y 19 de mayo del año 2007; desplazándose a los diferentes lugares de trabajo del personal operativo, ubicados en los municipios de: San Salvador, Mejicanos, Santa Tecla y Cojutepeque, con el acompañamiento de la Administradora de la Asociación. Así como al personal administrativo destacado en la oficina central.

Se encuestó a 117 personas, la cual representa el 100% de la población a investigar, siendo estas 24 del personal administrativo y 93 operativos (ver detalle en el apartado 1.6.1).Obteniéndose los siguientes resultados:

GRAFICO No. 2: EDAD DE LOS TRABAJADORES DE ALGES

1. Cuál es su edad?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
19 - 30	9	8%
31-40	38	32%
41-50	55	48%
51-60	11	9%
61-71	4	3%
TOTAL	117	



El 48 % de los empleados de ALGES se encuentran entre las edades de 41 a 50 años; el 32% entre 31 a 40; y el 8 % están entre los 19 y 30 años, siendo la edad media de los empleados 42 años de edad (Ver anexo No. 8), lo que significa que entre más edad tengan las personas, tiende a tener mas resistencia al cambio, y perjudica el desarrollo continuo de la Asociación.

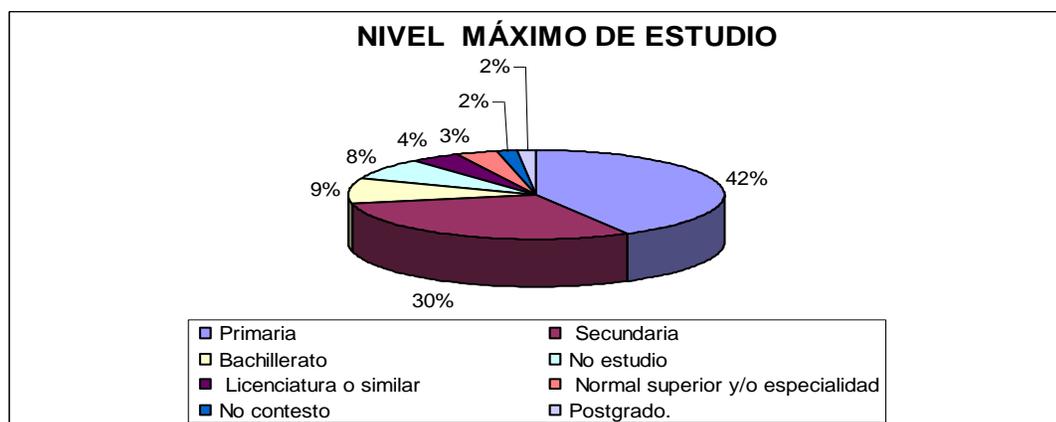
Por otra parte, se puede mencionar que el 80% de sus empleados que están entre las edades de 31 a 50 años, lo cual refleja una población que requiere mantener un nivel de motivación que les permita asimilar un beneficio recíproco en el aprendizaje

continuo. Al mismo tiempo, existe un 8% de la población entre 19 a 30 años, que si bien es cierto, pueden aprovechar al máximo las capacitaciones, incrementando su potencial; cabe la posibilidad que busquen nuevas oportunidades fuera de la organización, sino encuentran espacios donde desarrollarse.

GRAFICO No. 3: NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS TRABAJADORES DE ALGES

2. Cual es su nivel máximo de estudio?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Primaria	49	42%
Secundaria	35	30%
Bachillerato	11	9%
No estudio	9	8%
Licenciatura o similar	5	4%
Normal superior y/o especialidad	4	3%
No contesto	2	2%
Postgrado.	2	2%
TOTAL	117	



En cuanto al nivel de escolaridad que tiene los trabajadores de la Asociación, el 9% cuentan con estudios superiores, los cuales pueden ser tomados como agentes multiplicadores de conocimiento, esto les permite desarrollarse, capacitar a los empleados,

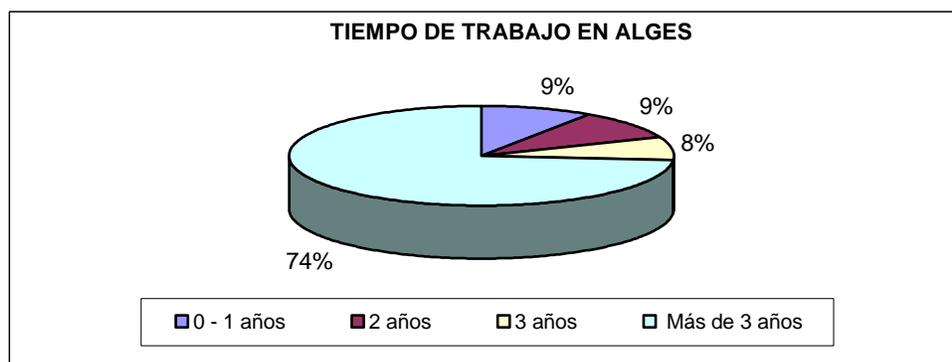
disminuir los costos de capacitación; pudiendo ser incentivados con bonos y premios, por ser un personal calificado que ayude y contribuya al crecimiento de la organización.

En la gráfica No. 2, también se observa que el 42% de la población, tiene estudios hasta la primaria, y el 30% secundaria, esto implica que en todo proceso de capacitación se debe de considerar su nivel académico, como una limitante para captar y aprovechar de la mejor manera los temas que se impartirán, así como la metodología a utilizar en dicha capacitación.

GRAFICO No. 4: TIEMPO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE ALGES

5. Cuánto tiempo tiene como empleado de ALGES ?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
0 - 1 años	11	9%
2 años	11	9%
3 años	9	8%
Más de 3 años	86	74%
TOTAL	117	

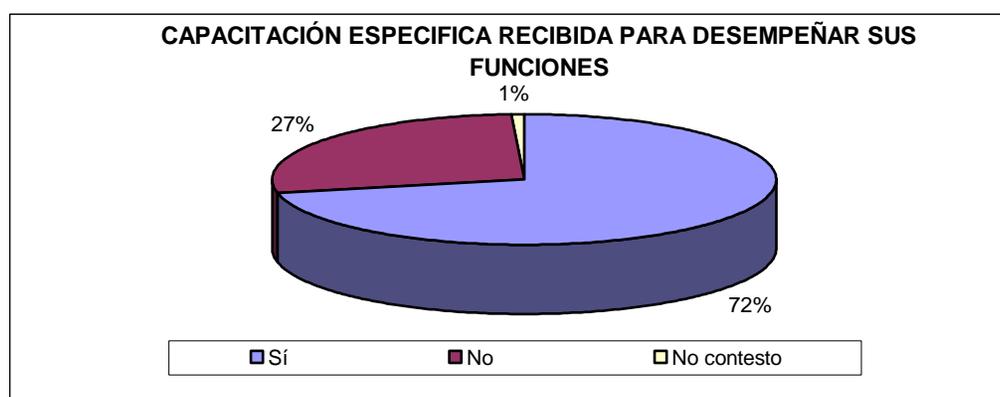


Un elemento importante que hay que destacar de la Asociación, es que el 74% de sus empleados tienen más de 3 años de estar laborando, lo cual significa que poseen estabilidad laboral, generando confianza y seguridad en los mismos; este factor puede contribuir en gran manera para el desarrollo de las capacitaciones, ya que el personal adquiere conocimiento aplicable a sus funciones y puede generar mayor productividad para lograr la permanencia en el cargo.

GRAFICO No. 5: CAPACITACIÓN RECIBIDA PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE ALGES

6. Recibió capacitación específica para desempeñar su función?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Sí	84	72%
No	32	27%
No contesto	1	1%
TOTAL	117	



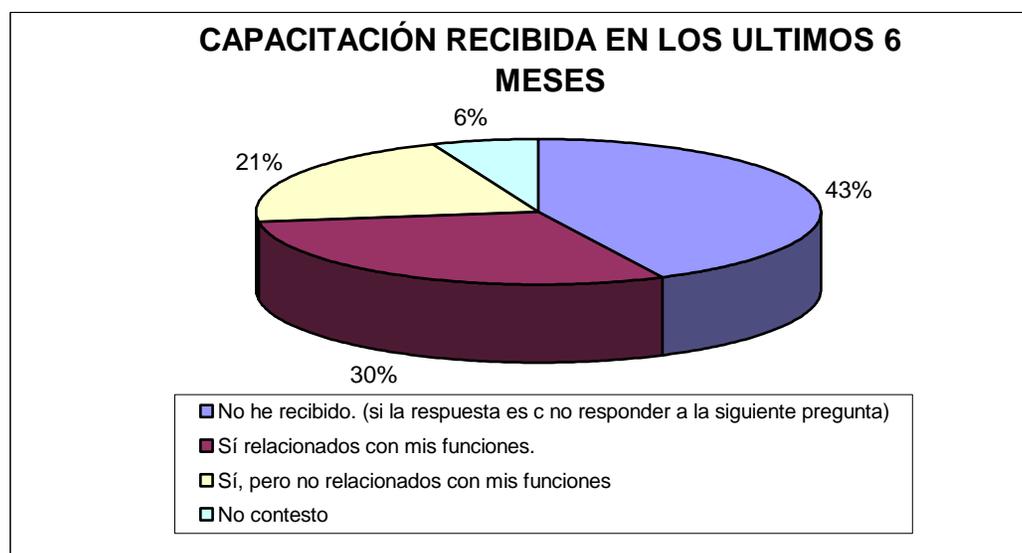
El 72% de los empleados cuando iniciaron su trabajo se le brindó capacitación para desempeñar sus funciones, lo cual es positivo

ya que esto contribuye a que desempeñe mejor su trabajo y logren una adaptación efectiva en cada una de las áreas de la Asociación.

GRAFICO No. 6: CAPACITACIÓN RECIBIDA EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES

7. En el último semestre ha recibido curso de capacitación y/o actualización?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
No he recibido. (si la respuesta es c no responder a la siguiente pregunta)	50	43%
Sí relacionados con mis funciones.	35	30%
Sí, pero no relacionados con mis funciones	25	21%
No contesto	7	6%
TOTAL	117	



Pese a que la mayoría de los empleados al ingresar a la Asociación reciben capacitación, este plan no es constante, ya que en los últimos seis meses solamente el 30% de la población total encuestada, ha recibido capacitación relacionada con sus

funciones, y el 64% no ha recibido o no han sido aplicables para el desempeño de sus labores.

GRAFICO No. 7: TEMAS SUGERIDOS A LOS JEFES

19. Cuáles contenidos o temas sugiere para los cursos de actualización y/o capacitación a sus jefes inmediatos de tal manera, que le permitan realizar un trabajo eficiente?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Relaciones humanas	24	21%
Relaciones públicas	10	9%
Trabajo en equipo	9	8%
Manejo de Recursos Humanos	9	8%
manejo de conflictos	4	3%
Comunicación	2	2%
Capacitaciones técnicas	2	2%
Atención al cliente	2	2%
Administración de Empresas	2	2%
Sostenibilidad	1	1%
responsabilidad	1	1%
Rehabilitación	1	1%
Radio técnica	1	1%
Motivación	1	1%
mantenimiento	1	1%
Liderazgo	1	1%
Gestión de ONGS	1	1%
Fotografía	1	1%
Fortalecimiento de la Institución	1	1%
Finanzas	1	1%
Etica y valores	1	1%
Estrategias de Negocio	1	1%
Diseño gráfico	1	1%
Debate	1	1%
No contesto	38	32%
TOTAL	117	

El 32% de la población no pudo opinar sobre los temas para brindar la capacitación y solamente el 21% considera que las relaciones humanas son necesarias, existe una diversidad de temas los cuales representan el 47% restante.

GRAFICO No. 8: TEMAS SUGERIDOS PARA REALIZAR TRABAJO EFICIENTE

20. Cuáles contenidos o temas sugiere para los cursos de actualización y/o capacitación de tal manera, que le permitan realizar un trabajo eficiente, a usted como empleado?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Liderazgo	28	12%
Relaciones humanas	25	11%
Manejo de Conflictos	22	9%
Ética y Valores	13	6%
Equipo de Trabajo	13	6%
Servicio al cliente	12	5%
Planificación y Gerencia Estratégica	11	8%
Relaciones interpersonales	10	7%
Evaluación de Programas	7	5%
Toma de Decisiones	7	5%
Autogestión y Desarrollo	7	5%
Contables	6	4%
Alfabetización	6	4%
Relaciones publicas	5	4%
Psicología	4	3%
Todas las anteriores	4	3%
Medición del Desempeño	3	2%
Maquinas industriales	1	1%
Debate	1	0.4%
Control y aprovechamiento del admisnitración del tiempo	1	0.4%
Comunicación	1	0.4%
Autosostenibilidad	1	0.4%
Adminstración de recurso humanos	1	0.4%
Administración del tiempo	1	0.4%
No contesto	45	19%
TOTAL	235	

Entre los temas de mayor importancia para los empleados se tiene: el liderazgo con un 12%, relaciones humanas con un 11%, manejo de conflictos con un 9% y otra serie de temas que componen 68% restante de la opinión.

Cabe aclarar que la pregunta era abierta, en la que se podía expresar más de un tema de capacitación.

GRAFICO No. 9: TEMAS SUGERIDOS A LOS COLABORADORES

21. Cuáles contenidos o temas sugiere para los cursos de actualización y/o capacitación, a sus subalternos, de tal manera, que le permitan realizar un trabajo eficiente?

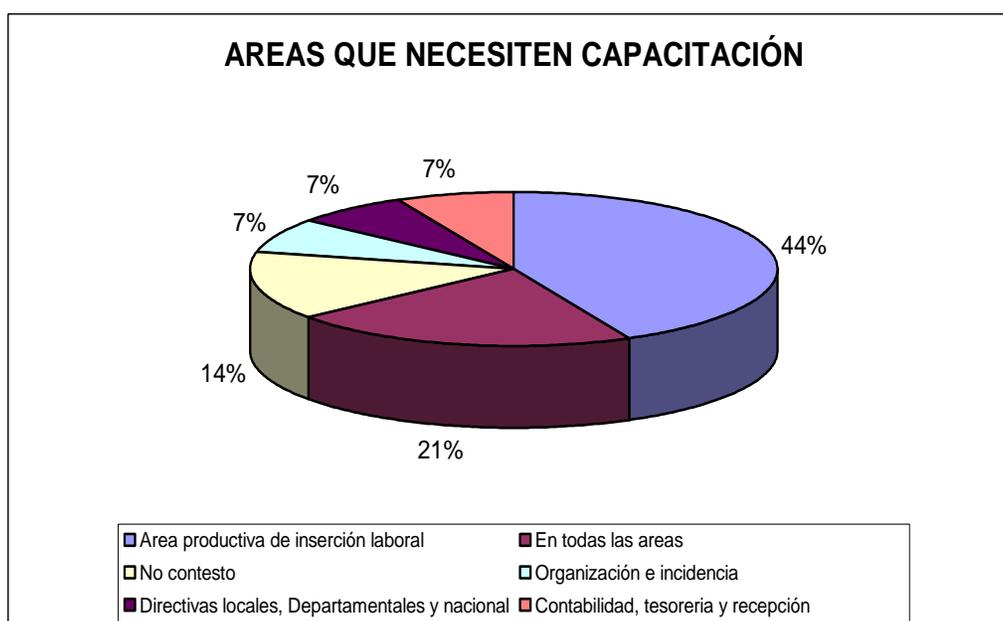
DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Administración de empresas	2	10%
Métodos y técnicas de organización	1	5%
Organización	1	5%
Planificación	1	5%
Administración de recurso humanos	1	5%
Solución de conflictos	1	5%
Sensibilización laboral	1	5%
Salud mental	1	5%
Calidad de trabajo	1	5%
Atención al cliente	1	5%
Relaciones humanas	1	5%
Técnicas específicas en el área	1	5%
Actualización contable	1	5%
Actualización de leyes tributarias	1	5%
Gestión empresarial	1	5%
Autoestima	1	5%
No contesto	3	15%
TOTAL	20	

El 15% de las jefaturas no pudo opinar sobre los temas de actualización que requieren los subalternos, y solamente el 10% considera que administración de empresas, es un tema necesario impartir para el desarrollo de las actividades diarias, lo cual no es congruente con el tipo de funciones que desarrollan en las diferentes áreas que esta dividido ALGES, esto es un indicador de la no aptitud de los jefes en su rol.

GRAFICO No. 10: ÁREAS QUE NECESITAN CAPACITACIÓN

23. ¿En qué área se tienen más necesidades de capacitación y/o formación?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Area productiva de inserción laboral	6	44%
En todas las areas	3	21%
No contesto	2	14%
Organización e incidencia	1	7%
Directivas locales, Departamentales y nacional	1	7%
Contabilidad, tesorería y recepción	1	7%
TOTAL	14	



El área que más necesita capacitación de acuerdo al 44% de la población encuestada es: la de Inserción Laboral y Productiva, el 21% manifiesta que lo requieren en todas las áreas, tanto administrativas como operativas, y el 14% no pudo responder.

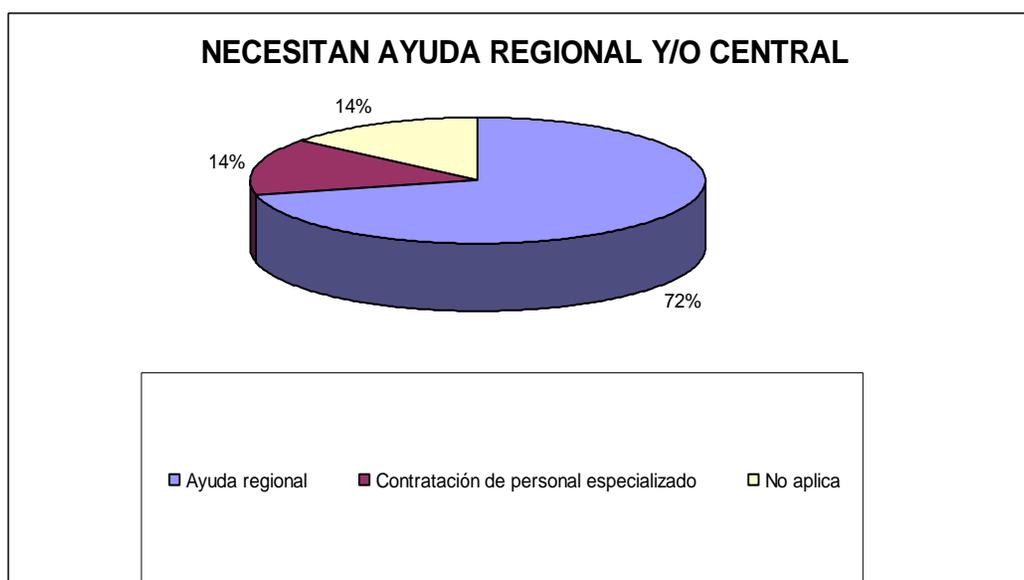
Dicha percepción de la población, obedece al bajo nivel académico de los empleados que esta en el área de Inserción

Laboral y Productiva, lo cual incide en el bajo desempeño de sus funciones. Si se toma en consideración que dicha es el pilar o la razón de ser de la Asociación, es necesario que implemente programas específicos e inmediatos para la misma.

GRAFICO No. 11: NECESIDADES DE AYUDA REGIONAL

24. ¿Pueden estas necesidades ser suplidas por la misma unidad programática o se requiere la ayuda regional y/o central?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Ayuda regional	10	71%
Contratación de personal especializado	2	14%
No aplica	2	14%
TOTAL	14	



Para suplir las necesidades de capacitación, el 50% de la población sugiere solicitar ayuda regional. Lo que implicaría una gestión adicional por parte de la Asociación, para desarrollar programas de capacitación. Lo Anterior generaría un atraso en la implementación de los mismos, que puede repercutir

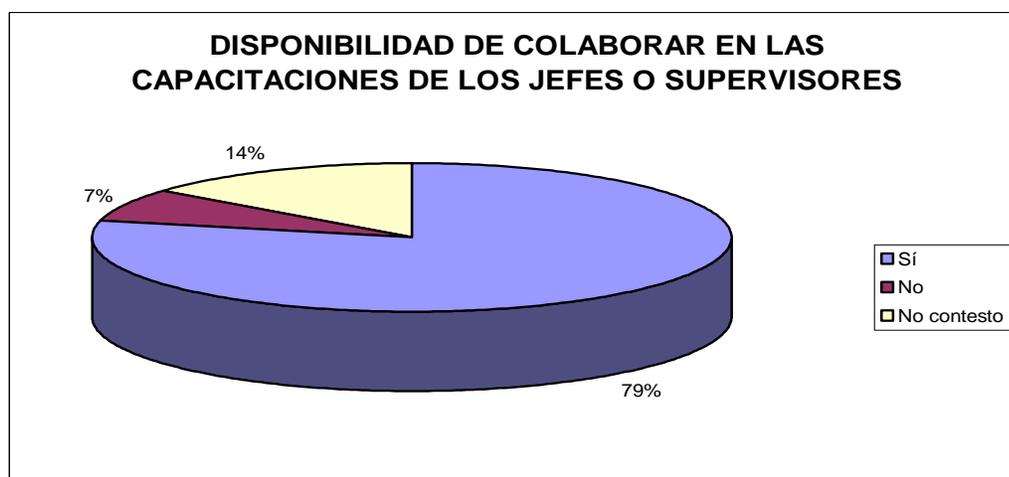
tanto en un desgaste administrativo como financiero de la misma, por falta de competencia de los empleados.

Si no es posible la autofinanciación del plan de capacitación, se debe de realizar los esfuerzos necesarios para desarrollar dichos programas, con la finalidad de mejorar el rendimiento de los empleados a través de las capacitaciones.

GRAFICO No. 12: DISPONIBILIDAD DE COLABORAR EN LAS CAPACITACIONES

31. Usted como jefe o supervisor estaría dispuesto a colaborar con las capacitaciones?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Sí	11	79%
No	1	7%
No contesto	2	14%
TOTAL	14	



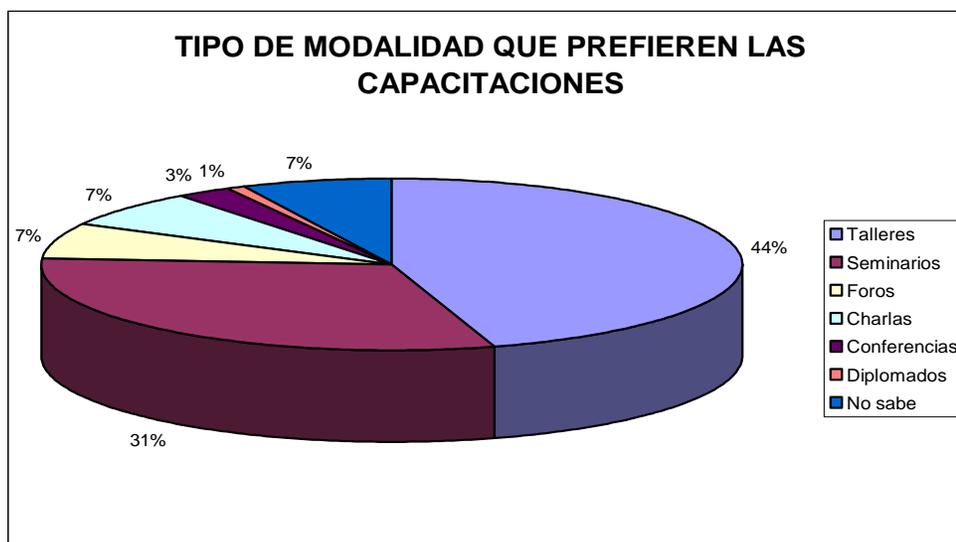
El 79% de los jefes están dispuestos a colaborar en las capacitaciones, esto es un elemento clave para el éxito de todo un programa de capacitación, ya que al contar con la

colaboración de las jefaturas, el empleado tiene mayor accesibilidad y compromiso a participar en las mismas, sin que se vea presionado por el cumplimiento de sus funciones diarias, que podría ser un factor desmotivador para generar ausencias y desestabilidad laboral.

GRAFICO No. 13: MODALIDAD DE APLICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

30. Qué tipo de modalidades prefiere recibir?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Talleres	53	44%
Seminarios	36	31%
Foros	8	7%
Charlas	8	7%
Conferencias	3	3%
Diplomados	1	1%
No sabe	8	7%
TOTAL	117	



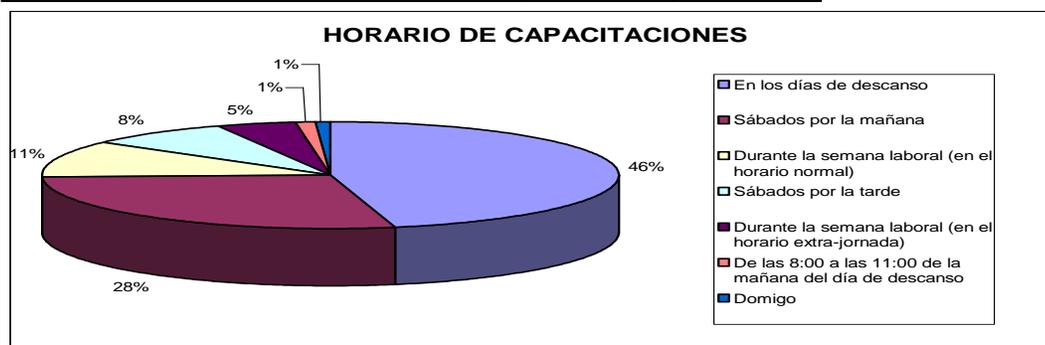
El 44% de los empleados desean recibir las capacitaciones en la modalidad de talleres, el 31% en seminarios, 14% foros y charlas, el 7% no sabe, el 3% en conferencias y el 1% en diplomados. El hecho que la población, mencione las modalidades anteriores refleja el grado de participación que los mismos

desean adquirir dentro del programa de capacitación, ya que los talleres generan desarrollo de ejemplos, trabajo en equipo y una participación directa del empleado.

**GRAFICO No. 14: HORARIO DE PREFERENCIA PARA RECIBIR LAS
CAPACITACIONES**

32. En cuál horario prefiere las capacitaciones?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
En los días de descanso	51	44%
Sábados por la mañana	31	26%
Durante la semana laboral (en el horario normal)	12	10%
Sábados por la tarde	9	8%
Durante la semana laboral (en el horario extra-jornada)	5	4%
De las 8:00 a las 11:00 de la mañana del día de descanso	1	1%
Domigo	1	1%
No contesto	7	6%
TOTAL	117	

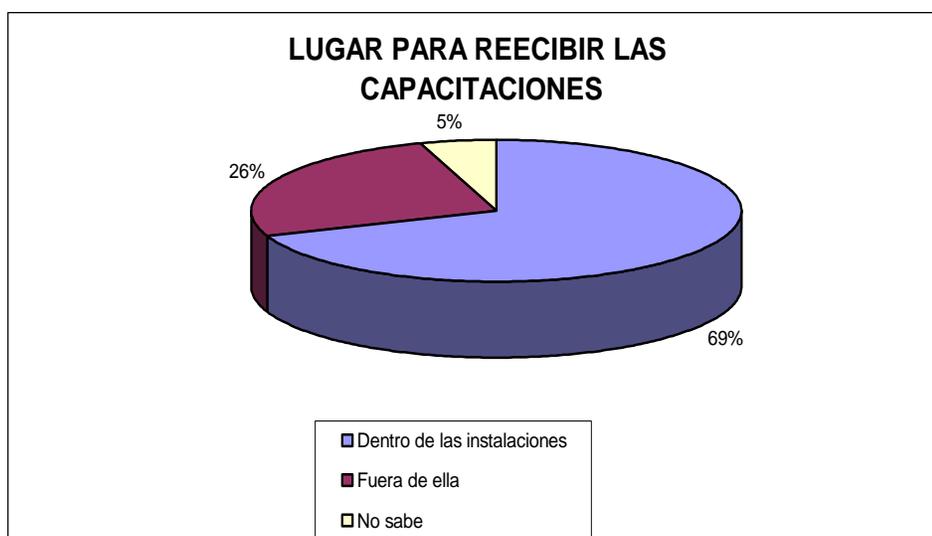


Siendo el horario más favorable según el 44% de los encuestados los días de descanso, y el 26% opinan que los sábados por la mañana. Sin embargo, no es recomendable que el empleado sacrifique esos días, para labores de capacitación, ya que esto genera esfuerzo físico y mental, que podría bajar su rendimiento en su semana laboral siguiente.

GRAFICO No. 14: LUGAR DE PREFERENCIA PARA RECIBIR LAS CAPACITACIONES

33. En qué lugar prefieren se realicen las capacitaciones?

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Dentro de las instalaciones	81	69%
Fuera de ella	30	26%
No sabe	6	5%
TOTAL	117	



El 69% de la población prefiere que se realicen dentro de las instalaciones de ALGES. Que relación a los costos es favorable utilizar las instalaciones de la Asociación y por parte de los empleados demuestran mayor confianza asistir o participar dentro de la misma; sin embargo, esto puede generar interrupción y distracción de los empleados por la atención de sus actividades diarias, por lo que dependerá de la capacidad financiera y de la naturaleza de la capacitación a recibir fuera de las instalaciones.

CAPÍTULO IV: INSTRUMENTOS PARA LA FORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS ORGANIZATIVOS DE ALGES.

Para la formalización y estandarización de los procesos organizativos para ALGES, se han diseñado instrumentos que faciliten el conocimiento de la institución; de las políticas; de los procesos administrativos y operativos; la incentivación para la mejora de la productividad a través de las capacitaciones, así como también, la implementación sistemática de una política salarial a todo el personal de la Asociación. A continuación se detallará lo que se presentará y los requisitos que se necesitan para cada uno de estos manuales:

Manual de Bienvenida: se presenta la historia, su Pensamiento Filosófico, la ubicación, la Estructura Organizativa, las áreas y líneas Estratégicas, los logros obtenidos a través del tiempo de ejecución, las obligaciones y prohibiciones de los empleados, Jornada de Trabajo, los sistemas de pagos, entre otros. Se requiere actualizarlo anualmente y distribuirlo al personal de antiguo ingreso como al de nuevo ingreso para que conozcan los logros que han tenido la gestión de la Asociación.

Manual de Organización: presenta el objetivo, la estructura organizativa, las funciones generales que se deben de desarrollar, como también los puestos de trabajo que componen cada una de las áreas generales. Se requiere el conocimiento de las funciones de cada una de las Áreas principales de la Asociación y que se evalúen de forma periódica, para hacer más ágil el manejo de dicho manual.

Manual de Política: se presentan las directrices para el área administrativa, de personal y contable, con la finalidad de descentralizar y la toma de decisiones claras, precisas y transparentes; las cuales se deben de considerar para el desarrollo de los procedimientos tanto administrativos como operativos. Dichas políticas deben ser autorizadas y comunicadas desde el nivel superior de la Asociación.

Manual de Funciones y Descripción de Puestos: presenta la función genérica, las continuas, periódicas y eventuales, de cada uno de los puestos de trabajo de la asociación; así como la ubicación, los niveles de responsabilidades y los requerimientos mínimos que deben de cumplir cada uno de los empleados para el desarrollo de sus funciones. Dichas funciones deben de ser distribuidas a los empleados de la institución.

Manual de Capacitación: Constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los empleados de la Asociación.

Política Salarial: pretende contribuir a mejorar de forma equitativa y constante las remuneraciones de los empleados de ALGES, en base a sus funciones y responsabilidades asignados.

Manual de Procedimientos: se describen de manera clara y detallada los procesos tanto administrativos como operativos de la Asociación, así como los responsables de la aplicación de las diferentes actividades.

	MANUAL ADMINISTRATIVO	Código: MA-001 Fecha Elab.: 28-06-07 Fecha Aprob.: 0 Fecha Rev.: 04-07-07 No. De Modific.: 0 Pág. Rev.: 0
---	----------------------------------	--

Manual de Bienvenida

Revisado por:

Nombre:	Licda. María Olga Serrano Tobar
Cargo:	Secretaria Ejecutiva
Firma:	
Fecha	

Aprobado por:

Nombre:	Miembros de la Junta Directiva Nacional
Cargo:	Presidente y Secretario de la Junta Directiva Nacional
Firma:	
Fecha	

INDICE

	PAG.
I. Objetivo	71
II. Antecedentes	71
III. Pensamiento Filosófico	72
IV. Ubicación	73
V. Quienes somos	73
VI. Estructura Organizativa	74
VII. Áreas y Líneas Estratégica	75
VIII. Logros obtenidos	77
IX. Coordinaciones Interinstitucional en que participa	
ALGES	77
X. Agencias y personas naturales de cooperación	78
XI. Obligaciones y prohibiciones de los empleados	78
XII. Jornada de trabajo	81
XIII. Sistemas de pagos	81
XIV. Asueto, vacaciones, aguinaldo e indemnización	82

I. OBJETIVO

Dar la información que permita al empleado de nuevo ingreso identificarse con las políticas de la Asociación; así mismo, conocer sus obligaciones, prohibiciones y derechos, con lo cual se pretende lograr la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la institución.

II. ANTECEDENTES

Con los Acuerdos de Paz, firmados el 16 de enero de 1992, El Salvador puso fin a doce años de un conflicto armado que dejó alrededor de 35 mil Personas lisiadas de guerra.

Como disposición contenida en los Acuerdos de Paz, en diciembre de 1992, se creó la Ley de Beneficio para la Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado, con la cual surgió el Fondo de Protección como la institución encargada de la reparación moral y económica; así como también, garantizar la inserción a la vida social y productiva de los lisiados de guerra, huérfanos, padres y madres de la tercera edad que perdieron a sus hijos.

Con la participación de 423 lisiados y lisiadas, se constituyó La Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del 89" (ALGES), el 12 de julio de 1997, en Asamblea Nacional, para velar por los intereses de la población lisiada y con discapacidad a consecuencia del conflicto armado y por el cumplimiento de los beneficios que manda la Ley del Fondo de Protección. Procurando la satisfacción de sus necesidades de salud, rehabilitación, capacitación, empleo, recreación, entre otras. En el 2001 ALGES obtuvo su personería jurídica¹².

ALGES, se definió como una asociación de carácter gremial, humanitaria, democrática y sin fines de lucro. Surgió como una opción organizativa inicialmente para lisiados del Frente Farabundo Martí Para la Liberación Nacional (FMLN) y población civil. En 1998, en la II Asamblea Nacional, amplió su afiliación para lisiados provenientes de la Fuerza Armada.

¹² Según Acuerdo Ejecutivo No. 1264, Otorgado por el Vice Ministro del Interior, Publicado en el Diario Oficial Número 9, Tomo 354 el 15 de enero de 2002.

III. PENSAMIENTO FILOSÓFICO

VISIÓN

"Luchar junto con las organizaciones populares por las transformaciones sociales en El Salvador, que permitan a las personas lisiadas y con discapacidad alcanzar su plena integración a la vida social y productiva".

MISIÓN

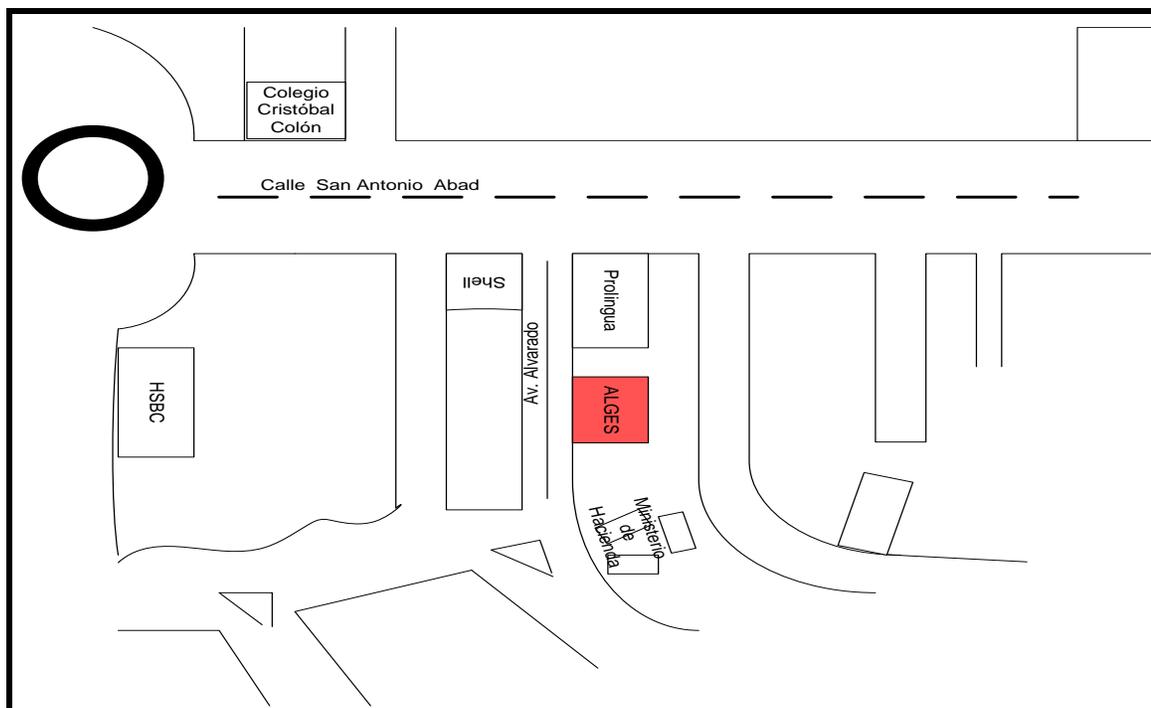
"Somos una organización gremial democrática y solidaria, que lucha por los derechos de las personas lisiadas y con discapacidad en El Salvador, a través de la consolidación organizativa y la implementación de un modelo socio económico equitativo y sostenible".

PRINCIPIOS Y VALORES

- **LA TRANSPARENCIA:** es fundamental que todo el quehacer institucional se realice de una manera honesta y abierta a la fiscalización de los afiliados/as y la sociedad en general.
- **LA UNIDAD Y SOLIDARIDAD:** es indispensable que las diferentes organizaciones implicadas realicen un trabajo conjunto, solidario, respetuoso entre sí, que genere sinergias, ya que la dispersión de esfuerzos nos vuelve más débiles frente a los adversarios y menos creíbles frente a los propios afiliados/as.
- **LA EQUIDAD:** Entendida como un proceso de eliminación de todas las formas de discriminación, desigualdad y opresión entre los seres humanos y la igualdad de derechos y oportunidades en los planos político, económico y social.
- **LA LUCHA PERMANENTE POR LA JUSTICIA SOCIAL Y LA DEMOCRACIA AUTÉNTICA O REAL:** En el análisis del contexto ya determinábamos que El Salvador continúa siendo un país injusto y que las causas que provocaron la guerra están vigentes, por lo tanto es importante seguir luchando por construir un país social y económicamente justo para las grandes mayorías, mediante la construcción de un sistema democrático real que permita que el rumbo del país sea decidido por la mayoría de la población y no por un reducido grupo de empresarios.

IV. UBICACIÓN

ALGES se encuentra ubicada en la Calle San Antonio Abad, Avenida Alvarado, Casa No. 8, Urbanización Buenos Aires 4, San Salvador; a continuación se presenta croquis de ubicación:



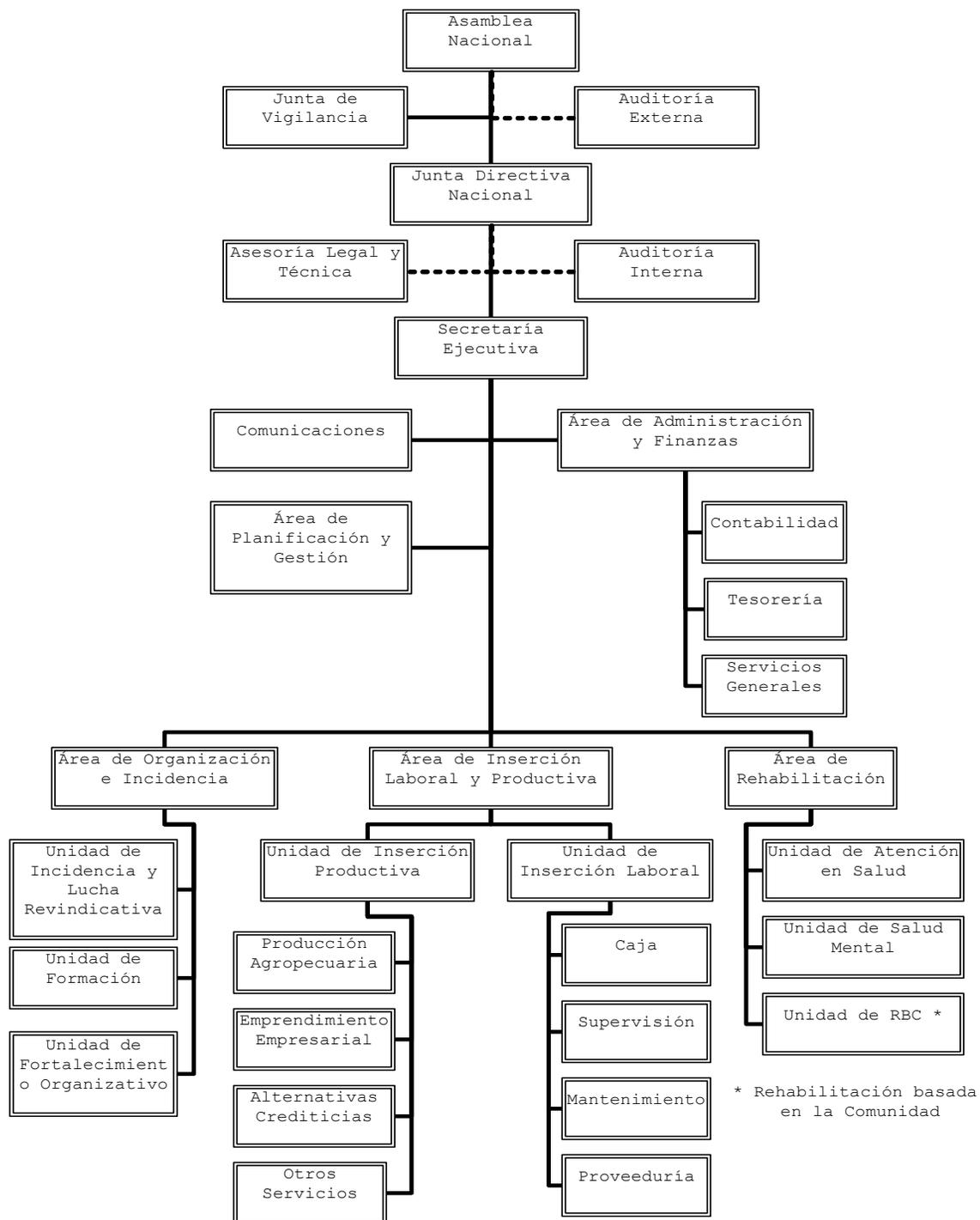
V. QUIENES SOMOS

Es una Asociación de carácter gremial, humanitaria, democrática y sin fines de lucro. Busca ampliar y consolidar los intereses de las personas lisiadas y con discapacidades a causa del conflicto armado de El Salvador.

Tiene presencia en los 14 Departamentos del país, aunque con mayor fuerza en aquellos donde el conflicto armado fue más intenso. Actualmente cuenta con más de 6,000 personas afiliadas, entre miembros de la guerrilla, ex miembros de la Fuerza Armada y población civil afectadas por el conflicto armado. Los cuales tienen derecho a elegir sus autoridades como lo demanda los estatus de la Asociación:

- Asamblea Nacional de Delegados (máxima autoridad).
- Asamblea Departamental.
- Asamblea Local.
- Directiva Nacional.
- Directiva Local

VI. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Nota: La Unidad de Auditoría Interna de ALGES es por Outsourcing

VII. Áreas y Líneas Estratégicas

1- FORTALECIMIENTO GREMIAL ORGANIZATIVO.

La capacidad de nuestros líderes es relativamente débil, la participación de un porcentaje importante de los afiliados/as es pasiva, y la capacidad de movilización está disminuyendo; por lo tanto es necesario fortalecer la capacidad organizativa a nivel nacional, a través del desarrollo de un programa permanente de formación de liderazgo y educación gremial, fortalecimiento de los mecanismos internos de comunicación y coordinación con los afiliados/as, e implementación de la política de motivación para aumentar la participación de la membresía en los diversos procesos y actividades gremiales.

En la ejecución de esta línea enfrentaremos límites como la desmotivación de varios afiliados/as, la visión asistencialista que prevalece en muchas comunidades. Para contrarrestar estos obstáculos, la Asociación se propone un mayor acercamiento y atención organizativa a la base, ampliar la ejecución de proyectos de apoyo a más departamentos y realizar acciones sistemáticas de concentración entre los afiliados/as.

2- INCIDENCIA Y LUCHA REINVICATIVA

Entendida como un proceso que conlleva a influir y modificar las políticas públicas, relaciones en este caso con las condiciones de marginalidad de los lisiados/as, en la búsqueda por transformar las causas que lo provocan. En este sentido consideramos que la incidencia no debe entenderse como una acción de cabildeo con las élites, si no como un esfuerzo que integra la organización y movilización de base como motor fundamental del trabajo de presión pública.

Las grandes estrategias que identificamos para desarrollar este componente son: campañas permanentes de sensibilización, información y divulgación de los derechos de las personas lisiadas y con discapacidad, movilización para la reivindicación de los derechos de las personas lisiadas, y acompañamiento y participación activa en las luchas del movimiento social salvadoreño.

3-REHABILITACIÓN FÍSICA Y PSICOSOCIAL

Las condiciones de salud de la mayoría de la población lisiada y con discapacidad son inadecuadas, por lo tanto nos propondremos a contribuir a la rehabilitación integral y mejora de la calidad de vida de las personas lisiadas y con discapacidad, a través de la creación y funcionamiento de la Unidad de Rehabilitación Física con cobertura nacional, que incluya a demás servicios

permanentes de atención psicosocial y la formación de promotores/as en Rehabilitación Basada en la Comunidad (RBC).

Para operativizar esta línea hacen falta recursos humanos, materiales y financieros, para cubrir los altos costos de los aparatos médicos, nos propondremos atender, sobre todo, las zonas de mayor influencia medica, una estrategia móvil, realizar nuevos esfuerzos de gestión, establecer convenios con otras organizaciones nacionales e internaciones, y sobre todo implementar un enfoque de atención basado en una amplia participación de las comunidades.

4-INSERCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVA

Hasta ahora los esfuerzos de inserción laboral, se han ejecutado un tanto de forma asistemática, se ha logrado beneficiar sobre todo a personas de las áreas urbanas y se depende de los convenios con las municipalidades para desarrollarlos; por lo que se vuelve necesario diversificar, innovar y ampliar la cobertura y beneficios a más afiliados/as de las zonas rurales (con atención especial en las mujeres), generando al mismo tiempo más empleos e ingresos para la Asociación.

Para desarrollar esta línea, se plantea el diseño y desarrollo de un modelo productivo innovador de bienes y servicios y la creación de un sistema alternativo de financiamiento para las actividades productivas de los afiliados/as sobre todo a nivel rural, con el objetivo de generar condiciones para la inserción socio económica sustentable de la población lisiada y sus familias tanto en la zona rural como urbana.

Para impulsar esta línea de actuación se enfrentarán barreras como: la limitada experiencia empresarial, las escasas fuentes de financiamiento y la visión asistencialista que persiste entre muchos afiliados/as golpeados por la crisis económica del país. Para neutralizar estos obstáculos se propone, el desarrollo de programas de capacitación empresarial, la diversificación de las fuentes de financiamiento y la educación y concientización de las personas afiliadas.

5-FORTEALECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

Concebimos el fortalecimiento institucional como: un proceso permanente y sistemático, que tiene como fin mejorar la eficiencia y eficacia de la organización en la ejecución del plan estratégico, los planes y proyectos operativos, con el objeto de lograr mayor impacto en la mejora de las condiciones de vida de las personas afiliadas. Para desarrollar esta área se plantea el fortalecimiento de los procesos de planificación, gestión, evaluación, administración financiera y

sistematización; la formación y actualización de los recursos humanos institucionales y la diversificación de las fuentes de gestión externa y de auto financiamiento.

El objetivo de esta línea de actuación, será garantizar la sostenibilidad institucional a través de la gestión y administración transparente y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

VIII. LOGROS OBTENIDOS

- Obtención de la personería jurídica de la Asociación en el año 2001.
- La cobertura organizativa en los 14 departamentos del país.
- Aprobación en el año 2001 las reformas al decreto 416 que permitieron el ingreso de miles de lisiados, tercera edad y huérfanos, que estaban fuera de los beneficios del Fondo.
- ALGES formó parte del Comité Coordinador de la iniciativa Tripartita apoyado por los Gobiernos de Canadá, México y la Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- ALGES es reconocida como interlocutora del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), en lo relativo a los Acuerdos de Paz y específicamente en tema de lisiados de guerra.
- ALGES ha logrado desarrollar su programa de inserción laboral y productiva, lo cual ha generado fuentes de empleo ubicándose a la vanguardia en el cumplimiento de equiparación de oportunidades.
- Adquisición del local propio y actualización de mobiliarios y equipo.
- Firmas de convenios de cooperación con Alcaldías Municipales.
- Fortalecimiento institucional a través de la auto sostenibilidad de la Asociación.
- Capacidad de incidencia ante instancias del Estado por ejemplo: El Fondo de Lisiados.

IX. COORDINACIONES INTERINSTITUCIONALES EN QUE PARTICIPA ALGES.

- Comisión de seguimiento de los Acuerdos de Paz.
- Comisión Consultiva de Personas con Discapacidad del Municipio de San Salvador
- Foro de la Sociedad Civil
- La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física.
- Relaciones con las organizaciones afines como:

- La Asociación Guatemalteca de Personas con Discapacidad "Manuel Tot" (AGPD).
- Promotora de la organización de discapacitados de El Salvador (PODES).
- Cooperativa Nueva Vida y otras asociaciones cooperativas de personas con discapacidad.
- Los Angelitos
- FADES.
- APDIES
- Procuraduría de los Derechos Humanos
- CONAIPD.

X. AGENCIAS Y PERSONAS NATURALES DE COOPERACIÓN

- Cáritas de Alemania
- Central Sanitaria Suiza
- Christian AID
- Oxfam Gran Bretaña
- Entre pueblos
- Ayuntamiento y diputaciones de Barcelona, España
- Caritas Ambrosianas
- Apy-Solidaridad en Acción
- AGEH
- Amigos(as) Solidarios
- Lotería Suiza a través de Ayuda Obrera Suiza (AOS)
- Setem Cataluña
- Alcaldía de Génova- Proyecto Continentes
- DKA de Austria
- Terre des Hommes, Suiza
- Unión Europea
- APPI - UNOPS
- *Médico Internacional Suiza - CSS*
- *Oxfam América*

XI. OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS EMPLEADOS

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

- a. Desempeñar sus funciones de acuerdo a los requerimientos del área que se le asigne y a lo estipulado en el manual de puestos y funciones.
- b. Obedecer las instrucciones verbales y escritas que los jefes imparten y desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia.
- c. Observar buena conducta, puntualidad, disciplina y procurar buena armonía entre los compañeros de trabajo.
- d. Asistir con puntualidad a su trabajo y permanecer dedicado a el durante las horas señaladas para el desempeño de sus labores.

- e. Atender con la debida cortesía a los visitantes y beneficiarios de ALGES, y a toda persona con quien deba tratar en el desarrollo de sus labores.
- f. Contribuir a mantener el orden y el aseo de su área de trabajo.
- g. Supeditarse a sus jefes; así como, respetar la propiedad e integridad de sus compañeros de trabajo.
- h. Evitar la divulgación sobre documentos, asuntos delicados y administrativos de los cuales tuviere conocimiento por razón de su cargo, lo cual pudiera causar perjuicio a ALGES.
- i. Los empleados que en el desempeño de sus labores tuvieran a su cargo manejo de fondos o valores, estarán especialmente obligados a seguir los procedimientos que establece los manuales respectivos y rendir cuentas en la forma en que determine ALGES.
- j. Conservar y hacer buen uso de: Maquinaria, equipos, útiles, mercaderías, instrumentos, herramientas, materias primas y demás bienes propiedad de ALGES, o del cuidado de este, sin responder del deterioro ocasionado por su uso natural.
- k. Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a Higiene y Seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas que ALGES, indique para la seguridad y protección de su personal y de los lugares de trabajo.
- l. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite cuando por siniestro o riesgo eminente dentro de ALGES, peligre la integridad personal, los intereses de ésta y de los compañeros de trabajo.
- m. Reportar a su jefe inmediato todo accidente de trabajo por leve que éste sea.
- n. Comunicar con la mayor brevedad posible a su jefe inmediato cualquier anomalía, robo, actos graves o criminales que se observen en el desarrollo de sus labores.
- o. Proporcionar al área administrativa la información y documentación para mantener actualizado su expediente personal, notificar cuantas veces sea necesario y dentro de los treinta días de ocurrido cualquier cambio de su estado civil, nacimiento o fallecimientos de ascendientes y descendientes, cambios de domicilio y direcciones, estudios realizados durante el año y/o títulos obtenidos y en general, toda la información, que ALGES, estime convenientes.
- p. Dar aviso a su jefe inmediato cada vez que necesite ausentarse del trabajo especificando la fecha, duración aproximada y el motivo del permiso. En caso de que el empleado estuviere imposibilitado de manera imprevista para presentarse al trabajo; deberá dar aviso al jefe inmediato

superior en el curso del primer DIA de ausencia indicando el lugar y la dirección en que se encuentra y el motivo que le impide presentarse al trabajo.

- q. Presentar certificado medico de incapacidad expedido por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social u otra autoridad medica, al jefe inmediato superior, cuando falte por enfermedad.
- r. Comunicar por escrito a la administración general con treinta días de anticipación la renuncia o retiro voluntario de ALGES.
- s. Cuando por cualquier razón un empleado se separa del servicio de ALGES, tiene la obligación de hacer entrega de los documentos de ALGES y toda clase de equipo y demás enseres que se la haya proporcionado para el desempeño de su trabajo. En su defecto deberá reintegrar el valor de aquello o someterse a las disposiciones de ALGES. Todo de acuerdo con lo que dispone la obligación no. 7 del Art. 31 del código de trabajo.
- t. Cumplir con lo establecido en el presente reglamento interno de trabajo y todas las disposiciones que le imponga el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

PROHIBICIONES DE LOS EMPLEADOS

- a. Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o permiso de la Institución o su jefe inmediato.
- b. Emplear los útiles, materiales, maquinaria o herramientas proporcionadas por la institución para objeto distinto de aquel que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas de la misma.
- c. Provocar, causar o participar en riñas o peleas, hacer bromas pesadas, maltratarse de obra o de palabras durante horas de trabajo, romper la tranquilidad, orden, disciplina, respeto y armonía que debe de prevalecer entre el personal.
- d. Aprovecharse del cargo que desempeña para obtener cualquier tipo de beneficio personal, sustraer o usar en beneficio propio de terceros los fondos o valores que se le haya sido confiado o permitir la sustracción o el uso indebido de ello.
- e. Dedicarse en horas de trabajo a la lectura de revistas, periódicos, libros o cualquier otro tipo de publicaciones, salvo las relacionadas con el trabajo que desempeña, descuidar las labores para atender asuntos ajenos a su cargo y participar en tertulias en el lugar de trabajo.
- f. Presentarse a desempeñar su trabajo bajo el efecto de bebidas embriagantes, drogas o con muestras visibles de

haber ingerido y hacer uso de los mismo durante las horas de trabajo.

- g. Utilizar y permitir el uso indebido de servicio telefónico o fax o de materiales y equipos para fines ajenos a la institución.
- h. Efectuar cualquier acto que pueda poner en peligro la propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, terceras personas o del establecimiento o demás bienes de la institución.
- i. Transportar en los vehículos de la Institución, sin previa autorización, personas u objetos ajenos a ellas; usarlos sin la correspondiente autorización o en estado de ebriedad, permitir su manejo a personas no autorizadas por ALGES y conducir los vehículos sin licencias, o con licencias u otros documentos vencidos.
- j. Todas las demás que le impongan el Código de Trabajo y las demás fuentes de obligaciones labores.

XII. JORNADA DE TRABAJO

Los empleados a nivel administrativo desarrollaran sus labores desde el día lunes a viernes de cada semana. El horario de trabajo en el caso del Área de Inserción Laboral y Productiva será de acuerdo a las necesidades; o en su caso según los horarios convenidos en el contrato de trabajo respectivo.

Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el limite legal, los trabajos que por fuerza mayor, como en el caso de incendios, terremotos y otros semejantes, hubieren que realizarse excediendo la jornada ordinaria, se remunerara solamente con el salario básico, de conformidad al Art. 15 literal "a" del Reglamento Interno de Trabajo.

El trabajo en horas extraordinarias solo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias, así lo exijan, de acuerdo a lo establecido al Art. 15 literal b del Reglamento Interno de Trabajo.

Al personal de oficina y jefaturas no se reconocen horas extraordinarias.

XIII. SISTEMAS DE PAGOS

El salario será pagado quincenal de forma electrónica y en el caso de los eventuales en efectivo en la sede central de ALGES, el último día hábil de cada quincena.

XIV. ASUETOS, VACACIONES, AGUINALDO E INDEMNIZACIÓN

ASUETOS

Los días de asuetos remunerados son los siguientes:

- a. 1 de enero
- b. Jueves, viernes y sábado de la semana santa.
- c. 1 de mayo
- d. 6 de agosto
- e. 15 de septiembre
- f. 2 de noviembre
- g. 25 de diciembre.

Además, se establece los días 3 y 5 de agosto para la Ciudad de San Salvador, y en el resto de la república el día de la festividad principal del lugar según la costumbre.

VACACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Después de haber transcurrido un año de trabajo continuo, los empleados tendrán derecho a un periodo de vacación cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más de un treinta por ciento del mismo; **para el caso del personal operativo.**

Para el personal administrativo las vacaciones, serán de forma fraccionada, como se detalla a continuación: a) Semana Santa, b) Fiestas Agostinas, c) Fiestas Navideñas, las cuales serán remuneradas con una prestación equivalente al 30%.

AGUINALDO E INDEMNIZACIÓN

Los empleados de ALGES, tendrán derecho a una prima por cada año de trabajo, en concepto de aguinaldo, el cual se pagará en el lapso comprendido entre el doce y veinte de diciembre de cada año.

ALGES cancelará al empleado, según su condición económica la indemnización equivalente al salario de un mes, en el mes de diciembre de cada año.

	MANUAL ADMINISTRATIVO	Código: MA-002 Fecha Elab.: 26-06-07 Fecha Aprob.: 0 Fecha Rev.: 0 No. De Modific.: 0 Pág. Rev.: 0
---	----------------------------------	---

Manual de Organización

Revisado por:	
Nombre:	Licda. María Olga Serrano Tobar
Cargo:	Secretaria Ejecutiva
Firma:	
Fecha	

Aprobado por:	
Nombre:	Miembros de la Junta Directiva Nacional
Cargo:	Presidente y Secretario de la Junta Directiva Nacional
Firma:	
Fecha	

INDICE

	PAG.
I. Objetivo	85
II. Ámbito de Aplicación	85
III. Base Legal	85
IV. Documentos relacionados	85
V. Estructura organizativa	86
VI. Manual de organización	87
6.1 Secretaría Ejecutiva	87
6.2 Unidad de Comunicaciones	87
6.3 Área de Planificación y Gestión	88
6.4 Área de Administración y Finanzas	89
6.5 Área de Organización e Incidencia	90
6.6 Área de Inserción Laboral y Productiva	91

I. Objetivo

Proporcionar sistemáticamente, las funciones específicas de cada área de la Organización, su ámbito de competencia y responsabilidad, para lograr el aprovechamiento de los recursos y el funcionamiento óptimo de las mismas.

II. Ámbito de Aplicación

El presente manual se aplicará en las diferentes áreas administrativas y operativas de ALGES.

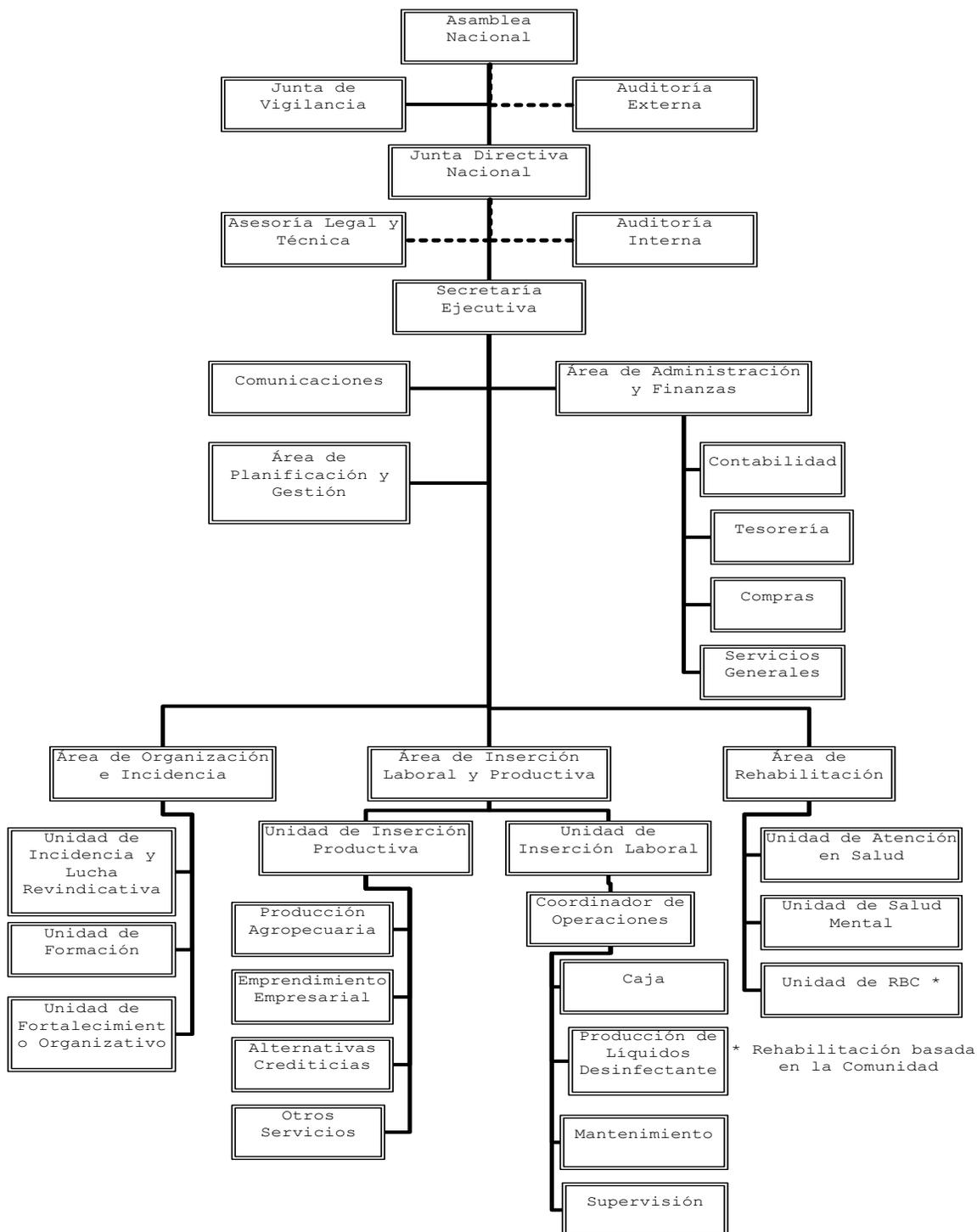
III. Base Legal

No aplica

IV. Documentos relacionados

No aplica

V. Estructura Organizativa



VI. Manual de organización

6.1. Secretaría Ejecutiva

Nombre del Área	Secretaría Ejecutiva
Jefe del Área	Secretario (a) Ejecutivo (a)
Puestos del Área	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unidad de Comunicaciones ✓ Área de Planificación y Gestión ✓ Área de Administración y Finanzas ✓ Área de Organización e Incidencia ✓ Área de Inserción Laboral y Productiva ✓ Área de Rehabilitación
Relación Jerárquica	Junta Directiva Nacional

Definición:

Es el área responsable de supervisar el uso de los recursos financieros, patrimoniales y humanos, para el logro de los objetivos de la Asociación; así como, gestionar proyectos que genere autosostenibilidad a la institución.

Funciones

- ✓ Dirigir al personal operativo y administrativo, en base a los planes de trabajo de la institución.
- ✓ Planificar, desarrollar y ejecutar promociones de sostenibilidad de la Asociación, mediante la búsqueda de contactos e implementación de planes estratégicos de visitas.
- ✓ Dirigir la formulación, implementación y supervisión de la ejecución presupuestaria de la institución.
- ✓ Supervisa la selección, evaluación y contratación de personal de la institución.
- ✓ Participar en las reuniones de la Junta Directiva Nacional, para la toma de decisiones institucionales.
- ✓ Gestionar la recaudación de fondos, para la estabilidad financiera de la Asociación.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de los compromisos y metas institucionales.
- ✓ Dirigir, elaborar, implementar y monitorear el Plan Estratégico de la Asociación.
- ✓ Dirigir y supervisar la elaboración de la Memoria Anual de Labores y otros informes, relacionados con la sistematización de las experiencias de trabajo, de las diferentes Áreas de la Asociación.
- ✓ Representar a la Asociación en todas las misiones y tareas ante instituciones nacionales e internacionales.

6.2. Unidad de Comunicaciones

Nombre del Área	Comunicaciones
Jefe del Área	Encargado (a) de Comunicaciones

Puestos del Área	Ninguno
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Definición:

Es el área responsable de diseñar, implementar y monitorear las estrategias de comunicación, necesarias para la divulgación de la información de la Asociación, proyectando la imagen institucional.

Funciones

- ✓ Mantener la comunicación interna con las diferentes áreas de la Asociación, a través de boletines, brochures, periódico mural, otros.
- ✓ Recolectar, registrar y analizar informes cualitativos y cuantitativos de los medios de comunicación (periódicos, revistas y otros), relacionados al quehacer de la institución.
- ✓ Evaluar la comunicación, indagando sobre la efectividad, eficiencia, objetividad, capacidad para analizar las realidades, el nivel de participación y otros.
- ✓ Brindar cobertura a todas las actividades de la institución a nivel nacional.
- ✓ Sugerir, planificar y dar seguimiento a las diferentes campañas publicitarias, relacionadas al quehacer de ALGES.
- ✓ Planificar y coordinar conferencias de prensa, según la coyuntura del sector lisiado en el país.

6.3. Área de Planificación y Gestión

Nombre del Área	Planificación y Gestión
Jefe del Área	Encargado (a) de Planificación y Gestión
Puestos del Área	Ninguno
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Definición:

Es el área responsable de formular, implementar y monitorear proyectos; planear y coordinar el proceso de gestión de financiamiento, para los diferentes programas de la Asociación, ante donantes nacionales e internacionales.

Funciones

- ✓ Solicitar y analizar la información de las diferentes áreas de la Asociación, para la formulación de nuevos proyectos y el seguimiento de los mismos.
- ✓ Promover el trabajo y la imagen institucional.
- ✓ Identificar y clasificar alternativas de gestión para nuevos proyectos.
- ✓ Dar seguimiento a las inversiones y estudios de factibilidad.

- ✓ Registrar y mantener actualizado el directorio de Agencias Cooperantes y/o Donantes.
- ✓ Analizar la situación coyuntural del país y su impacto, en la Asociación y especialmente en el sector lisiado.
- ✓ Diseñar el plan de gestión con estrecha participación del Secretario (a) Ejecutivo (a).
- ✓ Participar en la elaboración del plan operativo institucional.
- ✓ Apoyar en la elaboración del presupuesto institucional a las distintas áreas.

6.4. Área de Administración y Finanzas

Nombre del Área	Administración y Finanzas
Jefe del Área	Encargado (a) de Administración y Finanzas
Puestos del Área	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contador ✓ Tesorería ✓ Servicios Generales ✓ Compras
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Definición:

Es el área responsable de la toma de decisiones administrativas y financieras, necesarias para el desarrollo de las actividades de la institución, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que brinda la organización, así como el diseño e implementación de las políticas laborales y salariales.

Funciones

- ✓ Dirigir y controlar el personal administrativo y servicios generales de la Asociación.
- ✓ Asesorar y ejecutar acciones de inversión y capitalización, de los recursos materiales.
- ✓ Desarrollar e implementar actividades, que generen un buen clima organizacional, en cada una de las áreas de la institución.
- ✓ Controlar y supervisar el uso adecuado de los recursos materiales y financieros de la institución.
- ✓ Planificar y coordinar los ingresos y egresos de fondos, relacionados a cada uno de los programas desarrollados por la institución.
- ✓ Aplicar los mecanismos de control financiero, para cada programa desarrollado por la institución.
- ✓ Diseñar e implementar los instrumentos, que permitan el monitoreo de la evaluación de desempeño de los empleados.
- ✓ Controlar y negociar los créditos y gastos de la Asociación, con base en los diferentes presupuestos asignados.

- ✓ Medir la ejecución de los programas en términos financieros, para comparar los resultados obtenidos, identificando la necesidad de medidas correctivas si se requieren.
- ✓ Dar seguimiento al Presupuesto Institucional.
- ✓ Elaborar presupuesto e informe financiero institucional.
- ✓ Asegurar el óptimo funcionamiento de los sistemas de información, de comunicación interna y de los equipos de trabajo.
- ✓ Diseñar, establecer, comunicar y velar por el cumplimiento de los Instrumentos Administrativos y el Reglamento Interno de la Institución.
- ✓ Diseñar, actualizar y ejecutar la política y planes de capacitación.
- ✓ Supervisar y asegurar la elaboración de inventarios y su registro en contabilidad.
- ✓ Colaborar en la elaboración de políticas y acciones de inversión, que aporten sostenibilidad financiera.

6.5. Área de Organización e Incidencia

Nombre del Área	Organización e Incidencia
Jefe del Área	Encargado (a) de Organización e Incidencia
Puestos del Área	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado (a) de incidencia y lucha reivindicativa ✓ Encargado (a) de formación ✓ Encargado (a) de fortalecimiento organizativo
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Definición:

Es el área responsable del fortalecimiento organizativo, reivindicativo e incidencia de la institución.

Funciones

- ✓ Mantener actualizada la base de datos de los afiliados, así como la elaboración de reportes, de personas lisiadas atendidas
- ✓ Mantener registro actualizado de las diferentes directivas departamentales.
- ✓ Garantizar mecanismos de comunicación ágiles con las directivas departamentales.
- ✓ Analizar la situación coyuntural del país, especialmente en el sector lisiado.
- ✓ Asesorar y apoyar a las Juntas Directivas.
- ✓ Sistematizar la problemática de los afiliados y presentarlas ante las instancias correspondientes.
- ✓ Asesorar a las directivas departamentales en su trabajo de organización gremial.

- ✓ Promover la afiliación de nuevos miembros de la Asociación.
- ✓ Coordinar las actividades organizativas y reivindicativas de los afiliados.
- ✓ Capacitar a las Directivas Departamentales, para aumentar la capacidad organizativa de las Juntas Directivas.
- ✓ Apoyar convivios e intercambios entre las directivas departamentales.
- ✓ Coordinar y participar en las reuniones y Asambleas Departamentales.
- ✓ Apoyar en la planificación y ejecución de la Asamblea General de Delegados.
- ✓ Coordinar y participar en reuniones con otras instituciones, sean de carácter nacional e internacional.

6.6. Área de Inserción Laboral y Productiva

Nombre del Área	Inserción Laboral y Productiva
Jefe del Área	Encargado (a) de Inserción Laboral y Productiva
Puestos del Área	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador de Inserción Laboral ✓ Coordinador de Inserción Productiva
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Definición:

Es el área responsable de coordinar, representar y administrar todas las actividades necesarias, para el funcionamiento de Inserción Laboral y Productiva.

Funciones

- ✓ Proponer y apoyar nuevas alternativas con organismos e instituciones gubernamentales ó privadas, para fortalecer el desarrollo del área de Inserción Laboral y Productiva.
- ✓ Participar en la elaboración de los controles, para verificar y corregir errores en las actividades realizadas.
- ✓ Monitorear los proyectos en ejecución.
- ✓ Asesorar a las directivas sobre proyectos en otros departamentos.
- ✓ Coordinar, programar y monitorear las actividades de la Unidad de Inserción Laboral y Productiva.
- ✓ Representar a la Unidad de Inserción Laboral y Productiva, en eventos nacionales e internacionales, sean estos de carácter laboral, social, etc.
- ✓ Participar en actividades de carácter general con los empleados de la Unidad de Inserción Laboral y Productiva.

	MANUAL ADMINISTRATIVO	Código: MA-003 Fecha Elab.: 28-06-07 Fecha Aprob.: 0 Fecha Rev.: 0 No. De Modific.: 0 Pág. Rev.: 0
---	----------------------------------	---

Manual de Políticas

Revisado por:	
Nombre:	Licda. María Olga Serrano Tobar
Cargo:	Secretaria Ejecutiva
Firma:	
Fecha	

Aprobado por:	
Nombre:	Miembros de la Junta Directiva Nacional
Cargo:	Presidente y Secretario de la Junta Directiva Nacional
Firma:	
Fecha	

INDICE

I.	Objetivo	94
II.	Ámbito de Aplicación.....	94
III.	Base Legal	94
IV.	Documentos relacionados	94
V.	Políticas	94
5.1	Política Administrativa	94
5.1.1	Control y Utilización de Vehículos.....	95
5.1.2	Uso de equipo de computo.....	95
5.1.3	Reproducción de Documentos y uso de fotocopiadora	95
5.1.4	Compras.....	95
5.1.5	Control de Viáticos.....	96
5.1.6	Ingresos.....	96
5.1.7	Uso de Instalación Oficina Central y Recursos - Seguridad.....	97
5.1.8	Uso de Instalación Oficina Central y Recursos - Uso y manejo de equipo.....	97
5.1.9	Prestamos al Personal.....	98
5.1.10	Activo Fijo.....	99
5.2	Política de Personal	99
5.2.1	Reclutamiento de personal.....	99
5.2.2	Selección de Personal.....	99
5.2.3	Contratación de Personal.....	100
5.2.4	Capacitación de personal 100	
5.2.5	Evaluación de Desempeño.....	101
5.3	Política Contable	101
5.3.1	Manejo de Caja Chica.....	101
5.3.2	Pago de Cheques.....	102
5.3.3	Liquidación de Fondos.....	103
5.3.4	Pago de Planillas de Sueldos.....	103
5.3.5	Anticipación de Sueldos.....	104
5.3.6	Apertura de Cuenta Bancaria.....	104

I. Objetivo

Brindar las directrices necesarias que faciliten la descentralización y la toma de decisiones, logrando una visión en conjunto de la Asociación.

II. Ámbito de Aplicación

El presente manual se aplicará en las diferentes áreas administrativas y operativas de ALGES.

III. Base Legal

No aplica

IV. Documentos relacionados

Ninguno

V. Políticas

5.1 Política Administrativa

5.1.1 Control y Utilización de Vehículos

- Los vehículos de la institución estarán al servicio de todas las actividades de trabajo previa autorización del administrador.
- Los vehículos que sufrieran daños por negligencia de los motoristas, será responsabilidad de los mismos, cubrir con los costos de reparación.
- Las infracciones de tránsito serán responsabilidad del motorista asignado.
- Todo uso de vehículos para actividades no incluidas en la programación, debe tramitarse con 24 horas de anticipación a la fecha en que se efectuará la salida.
- Durante los fines de semana y los feriados, los vehículos permanecerán en las instalaciones de ALGES, excepto cuando hayan proyectos, obras u otras actividades afines que desarrollar.
- Toda llave de vehículos al ser entregado debe de quedar bajo la custodia del Vigilante o en el lugar asignado.
- El Administrador (a) será el encargado de autorizar el uso de vehículos, en caso de ausencia, lo autorizará el Secretario (a) Ejecutivo (a).
- Se prohíbe terminantemente utilizar los vehículos de la Asociación, en concepto de aprendizaje, bajo bebidas embriagantes y otras actividades inmorales

5.1.2 Uso de equipo de cómputo

- Para trabajar en horarios extraordinario en los equipos de cómputo, se deberá de solicitar autorización del administrador(a).
- Se prohíbe mantener comida y bebida, u otros líquidos en las mesas de trabajo.
- No se prestarán computadoras a otra Institución o personas particulares, excepto con autorización de la Administración o Encargado de Área.
- El uso del equipo de cómputo es exclusivo para las actividades propias de la Institución.
- El responsable de cada equipo de cómputo, deberá tener respaldo de los archivos principales.

5.1.3 Reproducción de Documentos y uso de fotocopidora

- Cada Encargado (a) de Área, deberá de obtener sus fotocopias solicitando apoyo si fuese necesario.
- Solo se fotocopiarán documentos relacionados con el desarrollo de las actividades propias de la Institución.
- Para personas externas, que requieran apoyo para fotocopiar documentos, deberá ser autorizado por el Administrador (a).

5.1.4 Compras

- Habrá un responsable de compras por cada área, el cual tendrá bajo su responsabilidad la coordinación de comprar bienes y/o servicios (exceptuando bienes inmuebles).
- Si las compras son mayores de 10 salarios mínimos urbanos, deberá de tener tres ofertas del bien o servicio a comprar de los proveedores y anexarlas al voucher.
- Toda compra que sea mayor a los 10 salarios mínimos urbanos, deberá ser autorizada por el Encargado del Proyecto o Área, el Administrador (a) y la Secretaria Ejecutiva de la Institución.
- Las Juntas Directivas Departamentales podrán exonerar el punto anterior, en el caso que no hayan varias ofertas, después de ocho días hábiles de haber buscado otras opciones, principalmente en las comunidades.
- Toda compra de bienes y servicios deberá estar contemplada dentro del presupuesto institucional o del proyecto vigente, y ser autorizada en los niveles establecidos.
- En la adquisición de todo bien o servicio, deberá prevalecer el criterio de calidad, precio, garantía de servicio y disponibilidad presupuestaria.
- Toda compra de producto o servicio, que no este o sobrepasa de lo presupuestado, deberá solicitarse autorización a la Junta Directiva Nacional.

- Solicitar siempre al proveedor una factura de consumidor final, ya sea cuando las compras correspondan a la Institución o a proyectos de donantes y cooperantes.
- En casos especiales por exigencias de los suministrantes o por lo que se considere indispensable para obtener un bien o servicio, se podrá autorizar anticipos de dinero hasta el 50% del valor total a contratar, pero el suministrante deberá garantizar con un Pagaré o Letra de Cambio la devolución del mismo; si el suministro no es adecuado, en relación a las especificaciones de la Orden de Compra.
- Nuestros proveedores (para productos y servicios), deberán ser de preferencia Lisiados, o que tengan experiencia para tratar con lisiados.
- En caso que se tengan tres ofertas o más, y una de ellas es de lisiados, se deberá escoger la de Lisiados siempre y cuando cumpla con las condiciones requeridas.
- Elaboraran contratos por servicio, cuando así lo requiere el proyecto o cuando la Junta Directiva Nacional lo estime conveniente.

5.1.5 Control de Viáticos

- ALGES reconocerá una compensación previa autorización del encargado del proyecto o Jefe de áreas, a los miembros del personal, que en diligencias propias de la Asociación, implique gastos de transporte, alojamiento y alimentación.
- Los gastos por transporte, se pagarán de acuerdo a las tarifas de servicio colectivo a los lugares visitados.
- Las tarifas de servicio colectivo, deberán ser revisadas por los jefes de área cada seis meses. Todo ajuste a las cuotas establecidas, deberá ser aprobado por el Administrador(a) u otros Organismos de la Asociación.
- Todos los viáticos, estarán sujetos a liquidación, debiendo el empleado presentar los documentos de soporte (formulario para cobro de viático, tickets o factura de consumidor final) por todos los conceptos de gastos incurridos.
- La liquidación de los viáticos, deberá hacerse a más tardar el día hábil siguiente, al de realizadas las actividades.
- Los viáticos que reciben las Juntas Directivas Departamentales, serán respaldados con informes trimestrales del uso de dichos fondos.

5.1.6 Ingresos

- Los supervisores tienen 24 horas para recolectar el dinero de los diferentes centros de trabajo, y remesarlos a la cuenta bancaria de ALGES.

- El efectivo deberá remesarse íntegramente, es decir, no se puede tomar efectivo de los ingresos para efectuar pagos ni gastos.
- El efectivo debe remesarse exclusivamente a las cuentas bancarias de ALGES.
- El ingreso de proyectos ira a una cuenta especifica del proyecto.
- Toda donación que no es un proyecto, irá a una cuenta General de ALGES y deberá entregarse a Tesorería.

5.1.7 Uso de Instalación Oficina Central y Recursos - Seguridad

- No permitir el ingreso a terceros o extraños sin previa autorización del Secretario (a) Ejecutivo (a) o Administrador (a).
- Queda prohibido el alojamiento a personas ajenas a la institución, ni nadie se podrá alojar de forma permanente, sino eventualmente con autorización del Secretario (a) Ejecutivo (a) o a solicitud de un Encargado (a) de Área para casos de emergencia.
- No permanecer sin justificación y autorización en las oficinas en días y horas no hábiles.
- Las llaves de la oficina las manejará solamente los vigilantes, el ordenanza y el Administrador (a).
- El personal de oficina podrá tener llave de la oficina respectiva. En horas no laborales podrá pedir al vigilante de turno, que se le abra solamente su oficina, pero no oficinas de terceros.
- Solamente existirá vigilancia nocturna de 5:00 PM a 7:00 AM de lunes a viernes, y fines de semana las 24 horas.
- Si no hay una nota de autorización, no se puede dejar salir nada por parte de la recepcionista o vigilante.
- Las llamadas telefónicas preferentemente, deben de ser de trabajo y ser cortas, pero podrán haber excepciones autorizadas por la administración o los Encargados (as) de Áreas.

5.1.8 Uso de Instalación Oficina Central y Recursos - Uso y manejo de equipo.

- Se prohíbe movilizar computadoras e impresoras al interior de las instalaciones físicas y al exterior. En caso de necesitar solicitarlo al administrador(a) general.
- Hacer un uso adecuado del equipo de computación, no dejando objetos cerca que puedan dañar el equipo. Y al dejar de utilizarlo cerciorarse de dejarlo debidamente apagado.

- La persona que haga uso del vehículo, deberá optimizar el uso del combustible, utilizándolo para fines estrictamente laborales.
- Para optimizar el uso de energía eléctrica, encender las lámparas solamente cuando se necesite, de lo contrario mantenerlas apagadas, apagar el equipo de computación cuando no se esté utilizando.
- Todas las llamadas telefónicas deberán ser canalizadas por medio de la recepción.
- En caso de tener asignada una cámara fotográfica, se deberá programar el uso para fines laborales para todos los proyectos en ejecución.
- El equipo de comunicaciones (Cámaras fotográficas, de videos, grabadoras, DVD y documentales de la Asociación), estará bajo la custodia del Encargado (a) de Comunicaciones, el cual es el responsable de prestarlo y controlar su uso. En caso de negligencia en el uso o extravío asume las consecuencias financieras la persona que lo tenía en el momento del incidente.
- Queda restringido el uso del teléfono en horas y días no hábiles.
- Se prohíbe hacer llamadas internacionales no laborales.
- Otros equipos como: Equipo de sonido, Laptop, cañón y otros accesorios quedarán bajo custodia del Administrador (a), el cual es el responsable de prestarlo y controlar su uso. En caso de negligencia en el uso o extravío asume las consecuencias financieras la persona que lo tenía en el momento del incidente.

5.1.9 Prestamos al Personal administrativo y operativos

- Se podrá otorgar crédito a los empleados hasta un monto máximo de un salario mensual del o de la solicitante.
- Las cuotas mensuales a pagar, se realizarán por descuento automático en planilla, de tal manera, que el préstamo esté cancelado dentro de un tiempo máximo de seis meses.
- En caso de que existiera un préstamo o una deuda anterior, esta debe de ser cancelada en su totalidad con el préstamo solicitado; de tal manera, que el monto efectivo a entregar al solicitante será la cantidad solicitada menos la deuda existente.
- La tasa de interés anual será del 3% aplicada al monto del préstamo.
- Los préstamos al personal serán autorizados por el Secretario (a) Ejecutivo (a) o en ausencia de éste por el Presidente de la Junta Directiva Nacional.

5.1.10 Activo Fijo

- Las adquisiciones y reparaciones de activos fijos, deberán realizarse con base en solicitudes debidamente documentadas y autorizadas por el Administrador (a), en concordancia con los programas, proyectos y presupuestos.
- La Asociación debe utilizar sus activos fijos en los fines Institucionales previstos.
- Se efectuarán verificaciones físicas de los activos fijos, de cada entidad sobre una base periódica de cada seis meses. Para lo cual, se deberá elaborar un registro.
- Deberán efectuarse verificaciones físicas periódicas por lo menos una vez al año, comparando la información contenida en los registros contables de activos fijos con los resultados de la constatación física.
- Cuando sea necesaria la venta de activos fijos, que son propiedad de la Asociación, ésta deberá efectuarse por medio de Acuerdo de la Junta Directiva Nacional suscrito en el acta correspondiente.

5.2 Política de Personal

5.2.1 Reclutamiento de personal

- La actividad de reclutar deberá iniciarse cuando se cuente con los elementos básicos de información.
- Los requerimientos de personal tienen que preverse con treinta días de anticipación, para lograr un reclutamiento óptimo de los candidatos(as).
- Los trabajadores(as) internos y demás lisiados, tendrán preferencia para cubrir los puestos vacantes o nuevos; sin embargo, se recurrirá a buscar externamente en cualquier caso, cuando no se encuentren candidatos(as) aceptables.
- Para obtener candidatos(as), deberá recurrirse a las fuentes de reclutamiento, tanto interna como externa (enviar avisos por correo a ONG's afines o por medio de personas que conoce ALGES).

5.2.2 Selección de Personal

- Se deberá preferir al personal lisiado de la institución, sobre los candidatos(as) provenientes de fuentes externas.
- Los candidatos(as) considerados(as) aptos(as) para cubrir las vacantes, serán sometidos(as) al proceso técnico de selección con el propósito de conocer si reúnen los requisitos establecidos en la descripción de puestos.
- La responsabilidad de la selección será asumida por el Administrador(a) y encargado de Unidad solicitante, a fin de asegurar un balance de decisión adecuada entre las

características del candidato(a) y las especificaciones necesarias en cada puesto.

- Toda información relacionada con el proceso de selección, será tratada dentro de los límites de confidencialidad.

5.2.3 Contratación de Personal

- Toda persona que sea contratado(a) por ALGES, tendrá que someterse a los procesos de reclutamiento y selección de personal establecidos por ésta; a excepción de que haya laborado en la Asociación anteriormente, siempre y cuando sea para ocupar la misma plaza.
- La persona adecuada deberá ubicarse en el puesto para el cual es seleccionada, por lo que se evitará contratar o promover personal que por defecto o exceso, no se ajuste a los requerimientos indicados en la descripción del puesto.
- La contratación de personal estará enmarcada dentro de la Legislación Laboral del país, tomando en cuenta las perspectivas que puedan demandar la fuerza de trabajo en los aspectos económicos, sociales y políticos.
- ALGES podrá contratar trabajadores(as) en forma permanente, temporal y eventual.
- La contratación temporal se aplicará para proyectos específicos, que tengan una fecha de inicio y finalización establecida.
- Se contratará eventualmente trabajadores(as) cuando por circunstancias especiales, las labores a realizar sean urgentes e indispensables. En este caso el contrato de trabajo se hará por el período que sea necesario.
- Antes de finalizar la contratación, el candidato(a) tendrá que ser informado, como máximo con cinco días ampliamente sobre lo concerniente al cargo a ocupar y la organización.

5.2.4 Capacitación de Personal.

- El Administrador (a) en coordinación con el Encargado (a) de Área serán los responsables de la capacitación, la cual debe emplear técnicas y métodos de conformidad al tipo de desarrollo que se requiere.
- Los Encargados (a) de áreas en coordinación con el Administrador (a), elaborarán los programas generales de los temas a tratar en capacitaciones, los cuales podrán ser semestrales o anuales, de acuerdo con las necesidades de ALGES y su disposición presupuestaria.
- Es obligación del personal que se convoque, asistir a las capacitaciones organizadas por la Asociación.

5.2.5 Evaluación de Desempeño

- ALGES evaluará el desempeño de sus empleados una vez al año.
- Será responsabilidad de los encargados de área planificar las fechas de evaluación y determinar los métodos y técnicas a utilizar.
- La evaluación del desempeño del personal de ALGES, estará a cargo del encargado inmediato bajo los lineamientos institucionales.
- Si existe un trabajador que no esté cumpliendo con las metas establecidas, se mantendrá en prueba por tres meses.

5.3 Política Contable

5.3.1 Manejo de Caja Chica

- Deberá asignarse a una persona como responsable del manejo del fondo de Caja Chica, de manera centralizada para gastos de la oficina central.
- La apertura, determinación de los montos, incrementos y destinación de los mismos, será responsabilidad del Secretario Ejecutivo (a).
- El reembolso de caja chica, deberá ser autorizado por el Secretario Ejecutivo (a) y por el administrador(a).
- Los gastos deben asignarse a un proyecto en específico o a la institución según sea el caso.
- Los cheques de reembolso deberán emitirse a nombre de la persona responsable del manejo de los mismos, debiendo presentar una solicitud de emisión de cheque que contenga el detalle de las erogaciones realizadas con una clasificación por proyecto y rubro asignado.
- El nivel de reposición se hará con un mínimo de 75% de gastos.
- El Administrador (a) será el (la) responsable de verificar el adecuado manejo de la caja chica, a través de arquezos que se realizarán cada trimestre, por medio del contador.
- No se deberán mezclar otros fondos con los de caja chica, mucho menos con fondos personales. En caso de faltante del fondo, este deberá cargarse al empleado(a) responsable de la custodia.
- Caja chica cuenta con fondos para pagos menores, definidos como "gastos administrativos" hasta por ₡ 500.00 (\$ 57.14).

- El (la) Encargado(a) de administración cuenta con un instructivo para el manejo de dichos fondos el cual deberá respetarse.
- Para el cumplimiento de esta normativa, el Encargado(a) de Caja Chica, tiene un listado de pagos que podrá realizar sin previa consulta.
- Gastos que no estén previamente definidos, deberán ser autorizados por el funcionario(a) que se defina para dicho propósito; en todo caso, no deberá excederse del monto estipulado.
- En caso de existir necesidad apremiante, podrá hacerse un pago extraordinario que exceda del monto estipulado, con la finalidad de solventar la emergencia, solicitando para la emisión más próxima un cheque de reembolso por lo gastado.

5.3.2 Pago de Cheques

- Todos los pagos se realizarán por medio de cheques, ya sea a proveedores, beneficiarios o empleados.
- La Junta Directiva autorizará al presidente y tesorero, para que junto al Secretario Ejecutivo pueda firmar cheques en forma mancomunada.
- La emisión de cheques deberá ser autorizada por el Encargado(a) de Administración y el Secretario Ejecutivo (a).
- Debe establecerse una fecha específica para la emisión de cheques, y estos deberán emitirse para ser entregados en una fecha posterior también preestablecida.
- Todo cheque emitido a favor de proveedores, será entregado contra Quedan o documento válido como recibo debidamente autorizado.
- Todo cheque, deberá emitirse a favor del beneficiario directo que se indica en la documentación de soporte respectivo.
- Se admitirán solicitudes de cheques a favor de empleados(as) individuales, para poder realizar gastos que estén debidamente justificados y presupuestados, con las autorizaciones respectivas del Responsable del área, o las necesarias que estime la Secretaría. Cuya liquidación se hará a más tardar en ocho días a excepción de que se haya acordado otros tiempos.
- En el caso de los proyectos se les dará cinco días, más después de vencido el plazo.
- Todo cheque deberá entregarse contra recibo, factura, contrato o quedan (exceptuando las áreas de trabajo, deberán presentar su solicitud previa).

- No se entregará cheque sin previa liquidación de cheques pendientes de liquidar.

5.3.3 Liquidación de Fondos

- Las liquidaciones deben efectuarse dentro del plazo establecido en el compromiso de liquidación, de otra manera, el encargado se hace sujeto a descuento salarial, por el monto no liquidado; si el salario no es suficiente, se retendrá totalmente de acuerdo a la ley hasta que termine de pagar el monto no liquidado.
- Los comprobantes deberán ser de facturas de consumidor final, en caso de que no sea posible, deberá ser un recibo sin alteraciones con la firma, dirección, N° de DUI, NIT y nombre u otra identificación del lugar donde se realizó el pago.
- Si el gasto es de más de \$ 34.29 y el recibo no es de consumidor final, el comprobante deberá llevar el número de NIT; además de los datos solicitados en el numeral anterior, deberá llevar todos los detalles del consumo y la actividad.
- La liquidación del gasto deberá ser coherente con el gasto presupuestado, a la hora de solicitar los fondos.
- Cuando el gasto sea mayor de \$ 34.29, el comprobante deberá de detallar lo gastado para poder anexar el gasto al subrubro respectivo.
- El gasto para honorarios profesionales debe ser cancelado, contra el respectivo recibo, incluyendo número de NIT para hacer los pagos respectivos al fisco.

5.3.4 Pago de Planillas de Sueldos

- Todo pago o retribución en concepto de sueldo, estará contemplado en el presupuesto anual de operación de ALGES.
- ALGES retribuirá al empleado(a) el sueldo fijado en el contrato de trabajo no pudiendo ser inferior al mínimo establecido en el Código de Trabajo.
- El pago de sueldos a los empleados(as), se hará por medio de transferencias de las cuentas bancarias de ALGES hacia las cuentas bancarias de los empleados, cada 15 días. Las transferencias serán autorizadas por el Secretario Ejecutivo (a) o el Presidente de la Junta Directiva Nacional.
- El encargado de operaciones y supervisores (para el caso de Inserción Laboral), serán los responsables de recopilar la información de los empleados de cada área o centro de trabajo.

- El contador(a) recopilará y preparará la documentación que ampare los datos en las planillas (contrataciones, renunciaciones, días laborados por el empleado(a), concesión de vacación, incapacidades concedidas y otros), y que serán procesados por el personal a su cargo (auxiliares de contabilidad) en el sistema de planillas.

5.3.5 Anticipos de Sueldos

- Todo empleado permanente de ALGES puede solicitar anticipos de sueldos y se les descontará en la planilla de sueldos quincenalmente
- Los anticipos de sueldos no podrán sobrepasar el 50% del sueldo quincenal, que perciban con el objetivo que puedan cubrir otros descuentos y no quede pendiente para la siguiente quincena
- Los anticipos de sueldos serán manejados por la Tesorera, la cual deberá de entregar informe quincenalmente de sueldos detallando los empleados que se le ha entregado anticipos y el monto a descontar (una copia deberá ser entregada a la Encargado (a) de elaborar la planilla y una copia al Administrador (a))
- Los anticipos de sueldos serán autorizados por él administrador (a) o Secretario (a) Ejecutivo (a).
- Se entregarán anticipos los días programados de cada mes es decir, cuando hayan ganado más del 50% de su sueldo quincenal.

5.3.6 Apertura de Cuenta Bancaria

- Toda cuenta bancaria será abierta exclusivamente a nombre de la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
- Se deberá mantener reducido el número de cuentas bancarias, para poder mantener un mejor control interno sobre las mismas.
- Si se produjera la vacante de algún funcionario autorizado de firma de cheque, se comunicará al banco dentro de las 72 horas posteriores.

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-001 Fecha Elab.: 26-06-07 Fecha Aprob.: 0 Fecha Rev.: 0 No. De Modific.: 0 Pág. Rev.: 0
---	--------------------------------	---

Manual de Funciones y Descripción de Puestos

Revisado por:	
Nombre:	Licda. María Olga Serrano Tobar
Cargo:	Secretaria Ejecutiva
Firma:	
Fecha	

Aprobado por:	
Nombre:	Junta Directiva Nacional
Cargo:	Presidente y Secretario de la Junta Directiva Nacional
Firma:	
Fecha	

INDICE

I.	Objetivo	107
II.	Ámbito de Aplicación	107
III.	Base Legal	107
IV.	Documentos relacionados	107
V.	Funciones y Descripción del Puesto	107
5.1.	Secretario (a) Ejecutivo (a)	107
5.2.	Encargado de Comunicación	110
5.3	Encargado (a) de Planificación y Gestión	112
5.4	Administrador (a)	114
5.5	Contador General	118
5.6	Auxiliar Contable	120
5.7	Encargado de Tesorería	122
5.8	Encargado de Compras	124
5.9	Encargado de Almacén	126
5.10	Auxiliar de Almacén	127
5.11	Recepcionista	129
5.12	Ordenanza	131
5.13	Motorista	132
5.14	Vigilante	134
5.15.	Encargado de Organización e Incidencia	136
5.16	Promotor	138
5.17.	Encargado de Inserción Laboral y Productiva	140
5.18	Coordinador de Operaciones	142
5.19	Cajero (a)	145
5.20	Encargado de Producción de Líquidos Desinfectantes	147
5.21.	Fontanero	148
5.22.	Supervisor	150
5.23	Encargado de Limpieza	152
5.24	Colector de Ingresos	154

I. Objetivo

Determinar las funciones específicas a desarrollar por cada uno de los empleados de ALGES, así como la ubicación y los requerimientos para su puesto de trabajo.

II. Ámbito de Aplicación

El presente manual se aplicará en las diferentes áreas administrativas y operativas de ALGES.

III. Base Legal

No aplica

IV. Documentos relacionados

- Manual de Organización

V. Funciones y Descripción del Puesto**5.1. Secretario (a) Ejecutivo (a)****Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Secretaría Ejecutiva
Nombre del Puesto	Secretario (a) Ejecutivo (a)
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Junta Directiva Nacional

Descripción genérica:

Responsable de supervisar el uso de los recursos financieros, patrimoniales y humanos, para el logro de los objetivos de la Asociación; así como, la gestión de proyectos que generan la autosostenibilidad de la institución.

Funciones Continuas:

- ✓ Conducir al personal operativo y administrativo, en base a los planes de trabajo aprobados por la Junta Directiva.
- ✓ Atender a los lisiados o representantes de instituciones interesadas en el trabajo de la Asociación.
- ✓ Orientar al personal en aspectos específicos de su trabajo, brindándoles los recursos que necesiten para alcanzar las metas de la Asociación.
- ✓ Orientar a los miembros de la Junta Directiva, para la toma de decisiones institucionales.
- ✓ Convocar a reuniones a los Responsables de Áreas, para conocer la situación de trabajo de cada una de ellas.

- ✓ Convocar a reuniones a los Responsables de Áreas, para conocer los avances de los proyectos, estableciendo compromisos para el logro de los mismos.
- ✓ Monitorear el estado de las cuentas de los proyectos que estén en ejecución.
- ✓ Buscar contactos para el beneficio de la Asociación.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Ejecutar el presupuesto aprobado.
- ✓ Rendir informe mensual sobre la ejecución presupuestaria, a los miembros de la Junta Directiva Nacional.
- ✓ Autorizar los gastos aprobados en el presupuesto, conjuntamente con el Presidente o Tesorero de la Junta Directiva Nacional.
- ✓ Proponer a la Junta Directiva Nacional, el personal de Jefaturas para su contratación.
- ✓ Asistir a reuniones de Junta Directiva Nacional, para informar sobre las actividades de la Asociación.
- ✓ Gestionar la recaudación de fondos, para asegurar la estabilidad financiera de la Asociación.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de los compromisos y metas institucionales.

Funciones eventuales

- ✓ Coordinar la elaboración del presupuesto institucional hacia la Junta Directiva Nacional.
- ✓ Presentar a la Junta Directiva Nacional el presupuesto institucional, para su aprobación.
- ✓ Ratificar la evaluación del desempeño del personal bajo su cargo.
- ✓ Dirigir la elaboración del Plan Estratégico de la Asociación.
- ✓ Asistir a reuniones interinstitucionales, y las que tienen carácter de representatividad de la Asociación.
- ✓ Apoyar la gestión de las distintas Áreas o Directivas Departamentales, ante instituciones u organismos.
- ✓ Dirigir y supervisar la elaboración de la Memoria Anual de Labores y otros informes, relacionados con la sistematización de las experiencias de trabajo, de las diferentes Áreas de la Asociación.
- ✓ Representar a la Asociación en todas las misiones y tareas que la Junta Directiva Nacional le delegue.

- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unidad de Comunicaciones ✓ Área de Planificación y Gestión ✓ Área de Administración y Finanzas ✓ Área de Organización e Incidencia ✓ Área de Inserción Laboral y Productiva ✓ Área de Rehabilitación
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Presupuesto de la Institución ✓ Informes Financieros y de Auditoría ✓ Actas de la Junta Directiva Nacional y la Asamblea General de Delegados ✓ Convenios de Cooperación
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Escritorio
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Graduado en Administración de Empresas o carrera a fin.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de tres años.
- ✓ Físicas: Movilidad en los miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Analítico en la toma de decisiones
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de computadora personal
- ✓ Gerencia y administración de proyectos sociales
- ✓ Legislación aplicable a ONG'S y lisiados de guerra

5.2. Encargado(a) de Comunicación.**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Comunicaciones
Nombre del Puesto	Encargado(a) de Comunicación.
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Descripción genérica:

Responsable de diseñar, implementar y monitorear las estrategias de comunicación gratuita o pagada e interna, necesaria para la divulgación de la información de la Asociación en forma oportuna, a fin de proyectar la imagen institucional.

Funciones Continuas:

- ✓ Sugerir ideas para campañas publicitarias.
- ✓ Mantener comunicación interna con los diferentes Áreas de la Asociación.
- ✓ Registrar informes analíticos y cuantitativos de los medios de comunicación (periódicos, revistas y otros) relacionados al quehacer de la institución.
- ✓ Distribuir información impresa para usuarios internos y externos.
- ✓ Evaluar la comunicación, indagando sobre el valor de la comunicación de acuerdo a los criterios: efectividad, eficiencia, objetividad, capacidad para evocar realidades, capacidad participativa y otros.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Diseñar, elaborar y actualizar publicaciones internas (boletines, trípticos, hojas volantes, comunicados de prensa y otros).
- ✓ Brindar cobertura a todas las actividades de la institución a nivel nacional.
- ✓ Planificar y dar seguimiento a las diferentes campañas publicitarias, relacionadas al quehacer de ALGES.

- ✓ Planificar y coordinar conferencias de prensa, según la coyuntura del sector lisiado en el país.
- ✓ Coordinar con la Unidad de Comunicaciones la divulgación de los Manuales, Procedimientos, Políticas e Instructivos.
- ✓ Diseñar y realizar productos comunicativos concretos, como: programas de radio, carteles y periódico mural.
- ✓ Actualización de la página WEB de la Asociación.

Funciones eventuales

- ✓ Planificar y coordinar eventos sociales de la Asociación.
- ✓ Asistir a reuniones convocadas por el Secretario (a) Ejecutivo (a).
- ✓ Servir de maestro de ceremonia en eventos.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	✓ Información interna de la Asociación
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Cámara fotográfica digital ✓ Cámara de video ✓ Cañón/laptop ✓ DVD ✓ Grabadoras ✓ Escritorio y sillas
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Graduado en Licenciatura en Comunicaciones o Licenciatura en Relaciones Públicas.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de dos años.
- ✓ Físicas: Movilidad en sus miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Comunicativo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Dinámico (a)
- ✓ Buena redacción y ortografía
- ✓ Creativo
- ✓ Imaginativo

- ✓ Fluidez verbal
- ✓ Capacidad de sistematizar la información para difundirla

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de sistemas computacionales
- ✓ Programas de diseño.

5.3 Encargado (a) de Planificación y Gestión.

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Planificación y Gestión
Nombre del Puesto	Encargado (a) de planificación y gestión de proyectos.
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Descripción genérica:

Responsable de formular, implementar y monitorear proyectos; planear y coordinar el proceso de gestión de financiamiento para los programas de ayuda humanitaria de los lisiados, ante donantes nacionales e internacionales.

Funciones Continuas:

- ✓ Solicitar información a las diferentes Áreas de la Asociación, para agilizar la formulación de nuevos proyectos y el seguimiento de los mismos.
- ✓ Promover el trabajo y la imagen institucional.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión.
- ✓ Cumplir con las políticas reglas, normas y procedimientos de la institución.
- ✓ Identificar fuentes alternativas de gestión para nuevos proyectos.
- ✓ Dar seguimiento a las inversiones y estudios de factibilidad.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Realizar diagnóstico de las necesidades en los diferentes departamentos, para formular proyectos.
- ✓ Trabajar en conjunto con los Responsables de Área operativa, reinserción laboral y productiva, organización e incidencia y rehabilitación, en el diseño y elaboración de nuevos proyectos, en las áreas tales como: microempresas,

agropecuarias, formación y desarrollo juvenil, de género, medio ambiente y otras, apoyándose por técnicos según sea el caso.

- ✓ Apoyar con la Unidad de Planificación y Gestión la divulgación de los Manuales, Procedimientos, Políticas e Instructivos.
- ✓ Elaborar expedientes de los proyectos para archivar la información pertinente (formulación, informes de seguimiento y de cierre, correspondencia).
- ✓ Elaborar informes narrativos sobre el avance de los proyectos, de acuerdo a los compromisos adquiridos con los donantes.
- ✓ Realizar reuniones al menos una vez al mes, con los coordinadores de proyectos en ejecución.
- ✓ Realizar visitas de campo, para darle seguimiento a los proyectos en ejecución.
- ✓ Planear y dirigir las reuniones con el personal bajo su cargo.
- ✓ Asistir a reuniones con el Responsable de Área, para informar sobre dificultades o avances de proyectos en ejecución y nuevos proyectos.
- ✓ Presentar informes mensuales sobre el resultado de los proyectos al Secretario (a) Ejecutivo (a).
- ✓ Mantener actualizado el directorio de Agencias Cooperantes y/o Donantes.
- ✓ Presentar y exponer cada nuevo proyecto al terminar de formularlo, ante el Secretario (a) Ejecutivo (a) y los Responsables de Áreas.
- ✓ Actualizar la situación coyuntural del país y especialmente del sector lisiado.
- ✓ Proponer inversiones.

Funciones eventuales

- ✓ Diseñar y elaborar herramientas de trabajo, que permitan sistematizar la información relativa a los proyectos.
- ✓ Elaborar el plan de gestión con la estrecha participación del Secretario (a) Ejecutivo (a).
- ✓ Participar en la elaboración del plan operativo institucional.
- ✓ Apoyar en la elaboración de presupuesto institucional a las distintas áreas.
- ✓ Asistir a reuniones con Agencias Donantes.
- ✓ Asistir a capacitaciones cuando sea solicitado por el jefe inmediato.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	✓ Información sobre donantes ✓ Información de los proyectos
Mobiliario y equipo	✓ Papelería ✓ Mobiliario y equipo de oficina
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Licenciado en Administración de Empresas o carreras a fines.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de dos años.
- ✓ Físicas: Movilidad total de todo sus miembros, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especialesHabilidades y destrezas:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros
- ✓ Iniciativa
- ✓ Analítico en la toma de decisiones
- ✓ Creativo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sensibilidad social

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de computadora personal
- ✓ Manejo de maquina de escribir
- ✓ Diseño y ejecución de proyectos
- ✓ Manejo de fax
- ✓ Manejo de vehiculo
- ✓ Computación e Internet
- ✓ Manejo del idioma ingles

5.4 Administrador (a)**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Administrador (a)
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a).

Descripción genérica:

Responsable de la ejecución de las líneas de trabajo de la Dirección Ejecutiva, garantizando estabilidad institucional para los empleados e implementación de las políticas laborales y salariales. Además, de planificar, controlar y orientar, el uso adecuado de los recursos financieros y del patrimonio de la institución.

Funciones Continuas:

- ✓ Dirección y control de todo el personal administrativo y servicios generales de la Asociación.
- ✓ Controlar el cumplimiento de los Instrumentos Administrativos y el Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Asesorar y ejecutar acciones de inversión y capitalización, de los recursos materiales.
- ✓ Asesorar y ejecutar los movimientos bancarios.
- ✓ Crear expedientes de cada empleado de la institución.
- ✓ Desarrollar actividades que generen un buen clima organizacional, en cada una de las áreas de la institución.
- ✓ Controlar y supervisar el uso adecuado de los recursos materiales y financieros de la institución.
- ✓ Autorizar las solicitudes de compras de las diferentes áreas de la institución.
- ✓ Planificar y coordinar los ingresos y egresos de fondos, relacionados a cada uno de los programas desarrollados por la institución.
- ✓ Aplicar los mecanismos de control financiero, para cada programa desarrollado por la institución.
- ✓ Supervisar que los empleados se presenten y permanezcan en su lugar de trabajo, en las fechas y horas programadas.
- ✓ Recibir permisos solicitados por el personal de Administración.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Supervisar y evaluar el desempeño de los empleados.
- ✓ Implementar la política de capacitación.
- ✓ Supervisar el estado de cuentas semanal, para informar la disponibilidad financiera al Secretario (a) Ejecutivo (a).
- ✓ Supervisar las funciones contables, de tesorería, inventarios y presupuestarias de la Asociación.
- ✓ Planificar el uso del equipo de transporte.
- ✓ Proponer y aplicar medidas correctivas financieras, para no alterar el desarrollo normal de los programas.

- ✓ Controlar y negociar los créditos y gastos de la Asociación, con base en los diferentes presupuestos asignados.
- ✓ Recibir solicitudes de anticipos y préstamos de los empleados de la Asociación.
- ✓ Medir la ejecución de los programas en términos financieros, para comparar los resultados obtenidos, identificando la necesidad de medidas correctivas si se requieren.
- ✓ Participar en reuniones de Coordinación de las diferentes Áreas de la Asociación.
- ✓ Elaborar y reportar informes técnicos relativos a la administración del personal, como de los recursos financieros y materiales mensualmente a su jefe inmediato.
- ✓ Planificar las actividades del personal del área.
- ✓ Revisar cheques.
- ✓ Liquidar fondos de caja chica.
- ✓ Revisar el análisis de compra de los proyectos de la Asociación.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las obligaciones de ley (pago de salarios, renta (retenciones de renta), ISSS, AFP, impuestos municipales, etc.).
- ✓ Analizar los estados financieros de la institución e informar al Secretario(a) Ejecutivo (a).
- ✓ Autorizar los comprobantes de diario y los informes financieros presentados por contabilidad.
- ✓ Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias al Contador General.
- ✓ Dar seguimiento al Presupuesto Institucional.
- ✓ Elaborar presupuesto e informe financiero institucional.
- ✓ Asegurar el óptimo funcionamiento de los sistemas de información, equipos y sistemas de comunicación interna.
- ✓ Revisar informes financieros (de proyectos) para los cooperantes.

Funciones eventuales

- ✓ Diseñar, establecer y comunicar los Instrumentos Administrativos y el Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Diseñar y actualizar el instrumento de evaluación de desempeño.
- ✓ Diseñar, actualizar y ejecutar la política de capacitación.
- ✓ Supervisar y asegurar la elaboración de inventarios y su registro en contabilidad.
- ✓ Colaborar en la elaboración de políticas y acciones de inversión, que aporten sostenibilidad financiera.
- ✓ Diseñar y asegurar campañas de limpieza, cuidado de los recursos y austeridad en Oficina Central.

- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contador ✓ Tesorería ✓ Servicios Generales ✓ Compras
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Presupuesto de la Institución ✓ Informes de trabajo ✓ Operaciones financieras ✓ Información interna institucional ✓ Convenios
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Escritorio
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pólizas de Seguros ✓ Escrituras originales de los bienes inmuebles ✓ Contratos originales de préstamos bancarios ✓ Convenios originales con otras instituciones

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Graduado en Administración de Empresas o carrera a fin.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de tres años.
- ✓ Físicas: Movilidad en los miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Creativo
- ✓ Analítico en la toma de decisiones
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de computadora personal
- ✓ Manejo de programas contables
- ✓ Legislación aplicable a ONG's y lisiados de guerra
- ✓ Leyes laborales y mercantiles

5.5 Contador(a) General

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Contador(a) General
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Administrador (a)

Descripción genérica:

Responsable de controlar los bienes y transacciones de la institución, por medio de información contable oportuna y veraz, apegada a principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, para la elaboración de los Estados Financieros.

Funciones Continuas:

- ✓ Revisar que la documentación de pagos y gastos que se efectúen en cheque o en efectivo, cumplan con los requisitos establecidos.
- ✓ Revisar los comprobantes de diario, para llevar un control de las transacciones de la institución.
- ✓ Supervisar el trabajo del Auxiliar Contable.
- ✓ Cumplir con las políticas, reglas, normas y procedimientos de la institución.
- ✓ Verificar el pago a proveedores por compras al contado o al crédito.
- ✓ Salvaguardar la información de respaldo, durante los periodos señalados para efectos de auditoría.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Revisar y actualizar los procedimientos de control contable.
- ✓ Ordenar y codificar comprobantes de registros contables especiales y auxiliares.
- ✓ Conciliar los saldos disponibles por fondos, por rubros cada mes.
- ✓ Realizar arqueos de Caja Chica y Fondos de Anticipos de Sueldos.
- ✓ Elaborar conciliaciones bancarias.

- ✓ Preparar informes financieros de Agencias donantes.
- ✓ Revisar y autorizar planillas de salarios, ISSS y AFP.
- ✓ Revisar las declaraciones de Impuestos Sobre la Renta e IVA.
- ✓ Mantener actualizado el inventario de activo fijo.
- ✓ Elaborar cierres contables.
- ✓ Tramitar solvencias en Ministerios, Alcaldías u otros.
- ✓ Elaborar Estados Financieros trimestrales y anuales.
- ✓ Asistir a reuniones de coordinación.
- ✓ Ejecutar las prestaciones del personal y las retenciones de ley.

Funciones eventuales

- ✓ Diseñar, Revisar y Actualizar el Catálogo de Cuentas Contables y el Manual de Aplicación; así como, informar sobre las modificaciones hechas a los mismos.
- ✓ Preparar flujos de caja de nuevos programas en coordinación con el Encargado de Planificación y Gestión, que la institución presenta ante donantes, para su aprobación y financiamiento.
- ✓ Diseñar y proponer a la administración, las herramientas de control contable que sean necesarias de acuerdo a las exigencias.
- ✓ Capacitar al personal bajo su cargo.
- ✓ Asesorar al Administrador(a) en asuntos contables.
- ✓ Asistir a reuniones y capacitaciones de la institución cuando sea convocado.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	✓ Auxiliar Contable
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El presupuesto ✓ Estados Financieros de la Institución ✓ Información sobre la situación financiera de la institución ✓ Planillas de salarios y archivos electrónicos ✓ Estados de cuenta bancarios
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Escritorio ✓ Papelería
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de tres años.
- ✓ Físicas: Movilidad en los miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especialesHabilidades y destrezas:

- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Iniciativa
- ✓ Analítico en la toma de decisiones
- ✓ Creativo
- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Responsabilidad

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de computadora
- ✓ Manejo de contómetro, maquina de escribir, de fotocopidora y de fax
- ✓ Conocimiento de leyes laborales, tributarias y mercantiles
- ✓ Manejo de Normas Internacionales de Contabilidad
- ✓ Contabilidad para instituciones sin fines de lucro

5.6 Auxiliar Contable**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Auxiliar Contable
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Contador(a) General

Descripción genérica:

Responsable de registrar diaria y cronológicamente, todas las transacciones de la institución, para mantener un adecuado control de los recursos financieros y obligaciones de la misma.

Funciones Continuas:

- ✓ Elaborar los comprobantes de diario, para llevar un control de las transacciones de la institución.
- ✓ Digitar las partidas contables en el sistema de contabilidad.
- ✓ Verificar que la documentación que respalda las operaciones contables, cumplan con los requisitos.

- ✓ Controlar cheques pendientes de liquidación.
- ✓ Registrar y documentar los ingresos y egresos generales.
- ✓ Cumplir con las políticas, reglas, normas y procedimientos de la institución.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Apoyar en informe financieros.
- ✓ Elaborar planillas de salarios, ISSS, AFP's u otras.
- ✓ Controlar y calcular el pago de prestaciones y retenciones al personal.
- ✓ Recibir las liquidaciones de gastos.
- ✓ Codificar y archivar voucher, para cada uno de los proyectos que se desarrollen.
- ✓ Elaborar las declaraciones de impuestos sobre la renta.
- ✓ Apoyar la elaboración de Estados Financieros.

Funciones eventuales

- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguna
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información y documentación contable ✓ Información sobre la situación financiera de la institución ✓ Planillas de salarios y archivos electrónicos
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Escritorio ✓ Papelería
Valores	Ninguno.

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Nivel de Tercer año en Licenciatura en Contaduría Pública.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de dos años.
- ✓ Físicas: Movilidad en los miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros
- ✓ Iniciativa
- ✓ Analítico en la toma de decisiones
- ✓ Creativo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sensibilidad social

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de computadora
- ✓ Manejo de contómetro, máquina de escribir, fotocopiadora, conmutador y fax
- ✓ Conocimiento de leyes laborales, Tributarias y mercantiles
- ✓ Manejo de Normas Internacionales de Contabilidad
- ✓ Manejo de Programas Contables

5.7 Encargado (a) de Tesorería**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Encargado (a) de Tesorería
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Administrador (a)

Descripción genérica:

Responsable de registrar y controlar los ingresos y egresos de efectivo; así como efectuar los pagos periódicos, para el buen funcionamiento de la institución.

Funciones Continuas:

- ✓ Registrar las operaciones de ingresos y egresos de los bancos y cajas.
- ✓ Manejar y controlar chequeras, cuentas de ahorros, cuentas corrientes y otros documentos bancarios.
- ✓ Elaborar quedan a proveedores previa verificación de orden de compra.
- ✓ Realizar comprobantes de egresos.
- ✓ Elaborar cheques de acuerdo al Procedimiento establecido.
- ✓ Entregar cheques a beneficiarios.
- ✓ Realizar voucher de comprobación de cheques emitidos.
- ✓ Entregar los voucher al Auxiliar Contable.
- ✓ Controlar devoluciones o complementos a la cuenta correspondiente.
- ✓ Manejar y controlar el efectivo de caja chica y el fondo de anticipo de sueldo.

- ✓ Cumplir con las políticas, reglas, normas y procedimientos de la institución.
- ✓ Controlar y salvaguardar los cupones de combustible.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Presentar reportes de saldos bancarios, cada semana a su jefe inmediato.
- ✓ Ejecutar los pagos del funcionamiento y contratos programadamente.
- ✓ Asistir a reuniones del Área.
- ✓ Controlar la papelería, viáticos y vacaciones.

Funciones eventuales

- ✓ Asistir a capacitaciones.
- ✓ Asistir a reuniones de la institución cuando sea convocado.
- ✓ Solicitar prorroga de pagos a proveedores, cuando no se cuente con el efectivo necesario.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	✓ Información de las cuentas bancarias de la institución
Mobiliario y equipo	✓ Computadora ✓ Escritorio ✓ Papelería
Valores	✓ Monto de caja chica ✓ Fondo de anticipos de sueldos ✓ Cheques ✓ Vales de combustible

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Bachiller en comercio, o Técnico Contable, o estudiantes de Licenciatura en Contaduría Pública.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de dos años.
- ✓ Físicas: Movilidad en los miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Estabilidad emocional

- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Creativo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de computadora
- ✓ Manejo de contómetro, de fotocopiadora y de fax
- ✓ Conocimiento de leyes laborales, tributarias y mercantiles

5.8 Encargado (a) de Compras

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Encargado (a) de Compras
Ubicación	Oficina central
Número de plazas	1
Relación jerárquica	Administrador (a)

Descripción genérica:

Gestiona y realiza la adquisición de los bienes y servicios, que son necesarios para el desarrollo de las actividades y proyectos de la institución. Controla el inventario y el registro de gastos por las diferentes áreas.

Funciones Continuas:

- ✓ Recibir y revisar las solicitudes de compras de bienes y servicios de las diferentes áreas de la asociación.
- ✓ Solicitar cotizaciones a los proveedores de los bienes y servicios requeridos.
- ✓ Solicitar asesoría u opinión técnica para la evaluación y adjudicación de las compras, cuando así lo requiera la naturaleza de los bienes y servicios por adquirir.
- ✓ Elaborar el cuadro comparativo, para evaluar las cotizaciones y redactar notas o documentos para su respectivo trámite.
- ✓ Recomendar la adjudicación de las compras, realizando comparación de calidad, precios y servicios.
- ✓ Llevar control de la documentación recibida y despachada, dándoles seguimiento con el fin de agilizar los trámites respectivos.
- ✓ Mantener actualizados los libros, registros y demás controles de las solicitudes adjudicadas.
- ✓ Solventar las observaciones a las órdenes de compra o contrato (según sea el caso) que le haya efectuado su jefe inmediato.

- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Administrar las actividades de la Unidad.
- ✓ Elaborar el Plan Anual Operativo de su Unidad.
- ✓ Brindar a las Comisiones de Evaluación de Ofertas, la asistencia que precisen para el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Solicitar informe al Almacén, sobre las existencias de bienes requeridos.
- ✓ Elaborar y presentar a su jefe inmediato, informe mensual de los resultados obtenidos.

Funciones eventuales

- ✓ Visitar proveedores para conocer sus nuevas líneas de productos.
- ✓ Elaborar y actualizar el banco de proveedores.
- ✓ Realizar reclamos por mala calidad de los bienes o deficiencia en la prestación de servicios.
- ✓ Elaborar en coordinación con el Administrador (a), la programación anual de compras, para la adquisición y contratación de bienes y servicios.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	✓ Encargado de Almacén.
Información confidencial	✓ Control de inventario ✓ Presupuesto de compras
Mobiliario y equipo	Escritorios, computadora, sillas, etc.
Valores	Cheques, dinero en efectivo y contratos de bienes y servicios

Requisitos mínimos para el puesto:

- ✓ Educación: Bachiller Comercial o estudiante universitario en administración de empresas o carreras a fines.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de dos años.
- ✓ Físicas: movimiento psicomotriz en los miembros superiores, capacidad de visión no menor al 70%, y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Rapidez y exactitud
- ✓ Honradez
- ✓ Iniciativa
- ✓ Sensibilidad Social
- ✓ Facilidad de negociación
- ✓ Comunicativo
- ✓ Creativo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros
- ✓ Trabajo en equipo

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de contómetro
- ✓ Manejo de inventario
- ✓ Manejo de computadora

5.9 Encargado (a) de Almacén

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Encargado (a) de Almacén
Ubicación	Oficina Central
Número de plazas	1
Relación Jerárquica	Encargado (a) de Compras

Descripción genérica:

Responsable de la administración de los bienes adquiridos para el consumo y uso de las diferentes áreas de la Asociación.

Funciones Continuas:

- ✓ Elaborar los documentos que respaldan las entradas y salidas de materiales de la bodega, registrando fechas, cantidades, procedencia o destino.
- ✓ Mantener actualizado el inventario de materiales.
- ✓ Mantener el control de gastos de materiales por las diferentes áreas, que permita conocer si hay un adecuado uso de los mismos.
- ✓ Garantizar la calidad en la producción de líquidos.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Programar las fechas de suministros a los diferentes centros de trabajo.
- ✓ Supervisar y controlar el trabajo del personal bajo su mando.

- ✓ Presentar informes mensuales al encargado (a) de compras sobre las actividades.

Funciones eventuales

- ✓ Asistir a reuniones convocadas por su jefe inmediato.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	✓ Auxiliar de Almacén
Información confidencial	✓ Control de inventario ✓ Informe de personal
Mobiliario y equipo	✓ Equipo de mantenimiento, escritorios, computadora, sillas, etc. ✓ Inventario de materiales
Valores	Ninguno.

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Bachiller comercial o estudiante universitario en Administración de Empresas o carreras a fines.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de dos años.
- ✓ Físicas: Movilidad en todo sus miembros, capacidad de visión no menor al 70%, y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Honradez
- ✓ Activo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Organizado
- ✓ Sensibilidad Social

Otros conocimientos:

- ✓ Control de inventario
- ✓ Fundamento de contabilidad.
- ✓ Manejo de contómetro.
- ✓ Manejo de computadora.

5.10 Auxiliar de Almacén

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Auxiliar de Almacén

Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Encargado (a) de Almacén

Descripción genérica:

Responsable de la recepción y despacho, según las líneas o rubros de agrupación por artículos, a las diferentes áreas de la Asociación, manteniendo en condiciones adecuadas los bienes recibidos.

Funciones Continuas:

- ✓ Abastecer de materiales a las bodegas de los diferentes centros de trabajo.
- ✓ Registrar las entradas y salidas de materiales en el control de inventario.
- ✓ Realizar limpieza en el almacén.
- ✓ Ordenar los productos por clases y por fecha de vencimiento.
- ✓ Elaborar ordenes de envío o despacho de materiales.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Elaborar los reportes de existencia de materiales en bodega.
- ✓ Elaborar reportes de materiales suministrados a cada centro de trabajo y los comercializados a terceros.
- ✓ Realizar visitas a los diferentes centros de trabajo, a solicitud de su jefe inmediato, para verificar las existencias de materiales.

Funciones eventuales

- ✓ Asistir a reuniones cuando su jefe inmediato se lo ordene.
- ✓ Asistir a capacitaciones que se le ordenen.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	✓ Inventario
Mobiliario y equipo	✓ Computadora ✓ Escritorio ✓ Inventario de materiales
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Bachiller General.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de un año.
- ✓ Físicas: Movilidad en todo sus miembros, capacidad de visión no menor al 70%, y facilidad del habla.

Requisitos especialesHabilidades y destrezas:

- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sensibilidad Social

Otros conocimientos:

- ✓ Control de inventario
- ✓ Fundamento de contabilidad
- ✓ Manejo de contómetro
- ✓ Manejo de computadora

5.11 Recepcionista**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Recepcionista
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Administrador(a)

Descripción genérica:

Responsable de atender las llamadas telefónicas, recibir correspondencia y atención al público. Además, brindar apoyo secretarial a empleados de la institución, en lo que respecta a digitación de notas, memorandos y todo tipo de documentos requeridos.

Funciones Continuas:

- Recibir, atender y transmitir llamadas telefónicas, por medio del conmutador a las diferentes unidades organizativas de la institución.
- ✓ Tomar y dar recados a los empleados.
- ✓ Proporcionar información general a los visitantes.
- ✓ Recibir y enviar correspondencia.
- ✓ Llevar el control de la correspondencia recibida y despechada.

- ✓ Fotocopiar documentos que sean requeridos por los compañeros de trabajo.
- ✓ Repartir correspondencia interna (Recibos de pago, Certificados del ISSS y otras en general).
- ✓ Cumplir con las políticas, reglas, normas y procedimientos de la institución.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Apoyar en reuniones de trabajadores.
- ✓ Enviar fax.
- ✓ Colaborar en recolectar firmas.
- ✓ Archivar documentación en forma cronológica.

Funciones eventuales

- ✓ Realizar llamadas internacionales.
- ✓ Realizar trámites de firmas para documentos.
- ✓ Asistir a capacitaciones.
- ✓ Asistir a reuniones de la institución cuando sea convocado.
- ✓ Colaborar en la actualización del banco de datos de afiliados.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	✓ Mensajes y recados telefónicos
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Escritorio ✓ Conmutador ✓ Fax
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Graduado de Bachiller Comercial.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de un año.
- ✓ Físicas: Movilidad en los miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Amabilidad
- ✓ Responsabilidad

- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros
- ✓ Iniciativa
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Atención al cliente

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de computadora
- ✓ Manejo de contómetro, maquina de escribir, fotocopiadora, conmutador y fax

5.12 Ordenanza

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Ordenanza
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Administrador (a)

Descripción genérica:

Responsable de mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo, de todos los empleados y de la institución en general.

Funciones Continuas:

- ✓ Mantener aseadas las oficinas.
- ✓ Limpiar las computadoras, muebles y demás equipos de oficina.
- ✓ Lavar trapeadores y toallas de los baños; utensilios y mobiliarios de cocina.
- ✓ Sacar la basura todos los días o los días que corresponda.
- ✓ Mantener aseado los baños.
- ✓ Colocar papel en los inodoros y jabón en los lavamanos.
- ✓ Limpiar jardín y darle mantenimiento.
- ✓ Sacudir y asear sala de juntas.
- ✓ Guardar sillas después de las reuniones.
- ✓ Sustituir a recepcionista en horas de almuerzo o cuando sea necesario.
- ✓ Apoyar a otras unidades en diferentes trámites.
- ✓ Preparar café, té o agua para trabajadores y/o visitantes.
- ✓ Cumplir con las políticas, reglas, normas y procedimientos de la institución.
- ✓ Realizar trámites bancarios y otras instituciones.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Solicitar compras de artículos y herramientas de limpieza.
- ✓ Cambiar botella de agua.
- ✓ Atender las reuniones de personal y visitantes.
- ✓ Limpiar ventanas, cuadros, quitar telarañas, etc.

Funciones eventuales

- ✓ Asistir a reuniones de la institución cuando sea convocado.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	Ninguno
Mobiliario y equipo	✓ Todo el equipo necesario para hacer limpieza
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: 9^a Grado mínimo.
- ✓ Experiencia: Ninguna.
- ✓ Físicas: Movilidad total de todo sus miembros, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especialesHabilidades y destrezas:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros
- ✓ Iniciativa
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Discreción en el manejo de información

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de fotocopidora
- ✓ Manejo de conmutador
- ✓ Manejo de fax

5.13 Motorista**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Motorista.
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	2
Relación Jerárquica	Administrador(a)

Descripción genérica:

Responsable de transportar al personal a las distintas sedes o cualquier otro lugar que sea necesario, para el desarrollo de sus actividades de la institución; así como, mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

Funciones Continuas:

- ✓ Realizar chequeo general del vehículo antes de utilizarlo.
- ✓ Movilizar a los empleados y afiliados que por cuestiones laborales y de salud, tenga que desplazarse de un lugar a otro.
- ✓ Mantener el vehículo asignado en buenas condiciones.
- ✓ Reportar las fallas del vehículo oportunamente.
- ✓ Llevar el control diario de recorrido y gasto de combustible.
- ✓ Ayudar a cargar y descargar materiales o bienes que se transporten en dicho vehículo.
- ✓ Solicitar los cupones necesarios para la compra de combustible.
- ✓ Efectuar chequeo preventivo, según tiempo-Kilometraje.
- ✓ Cumplir con las políticas, reglas, normas y procedimientos de la institución.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Lavar el vehículo.
- ✓ Informar la necesidad de reparaciones menores en el vehículo.
- ✓ Realizar el cambio de aceite en el momento oportuno.
- ✓ Realizar el cambio de llantas, según la política de la institución.

Funciones eventuales

- ✓ Solicitar a la Administración, la renovación de la tarjeta de circulación y otros documentos del vehículo, cuando las fechas de vencimiento estén próximas.
- ✓ Dar apoyo en las operaciones de pago de servicios básicos.
- ✓ Llevar el carro al taller en caso que sea necesario.
- ✓ Reportar accidentes de tránsito inmediatamente.
- ✓ Asistir a reuniones cuando sea convocado por su jefe inmediato.
- ✓ Realizar trámites en banco u otras instituciones.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	Ninguno
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vehículo que la institución le ha signado ✓ Herramientas y equipo de reparación automotriz ✓ Los bienes o materiales que se transporte en el vehículo
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: 9 Grado de Educación Básica.
- ✓ Experiencia: 2 años de experiencia en manejar vehículos.
- ✓ Físicas: Movilidad total de todo sus miembros, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especialesHabilidades y destrezas:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros
- ✓ Iniciativa
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Manejar vehículo

Otros conocimientos:

Ninguno

5.14 Vigilante**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Vigilante.
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	2
Relación Jerárquica	Administrador(a)

Descripción genérica:

Responsable de cuidar todos los bienes muebles e inmueble de la institución, y llevar estricto control sobre el ingreso de personas a las instalaciones.

Funciones Continuas:

- ✓ Vigilar el orden de las personas dentro de la institución.
- ✓ Restringir el acceso de personas no autorizadas, en estado de embriagues o bajo el efecto de cualquier otra droga.
- ✓ Restringir el ingreso de armas a la institución.

- ✓ Mantener en depósito las armas de fuego y blancas de los visitantes, mientras se encuentran dentro de la institución.
- ✓ Revisar el local, apagar luces y ventiladores que se ocupan, antes de iniciar la jornada nocturna.
- ✓ Cumplir con las políticas, reglas, normas y procedimientos de la institución.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Realizar limpieza en el local los fines de semana y arreglar el jardín.

Funciones eventuales

- ✓ Llamar en casos de emergencia a instituciones de seguridad.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	Ninguno
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Celular ✓ Mobiliario y equipo de la institución ✓ Vehículos
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: 9 grado de Educación Básica.
- ✓ Experiencia: Ninguna.
- ✓ Físicas: Movilidad total de todo sus miembros, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros
- ✓ Iniciativa
- ✓ Sensibilidad social

Otros conocimientos:

Ninguno

5.15. Encargado (a) de Organización e Incidencia
Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Organización e Incidencia
Nombre del Puesto	Encargado (a) de Organización e Incidencia.
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Descripción genérica:

Responsable del fortalecimiento organizativo, reivindicativo e incidencia de ALGES.

Funciones Continuas:

- ✓ Registrar las personas lisiadas atendidas.
- ✓ Mantener actualizada la base de datos de los afiliados.
- ✓ Mantener registro actualizado de las diferentes directivas departamentales.
- ✓ Garantizar mecanismos de comunicación ágiles con las directivas departamentales.
- ✓ Brindar apoyo social a los lisiados que lo requieran, analizando su problemática y canalizarla adecuadamente.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Elaborar reportes de las personas lisiadas atendidas.
- ✓ Actualizar la situación coyuntural del país y especialmente del sector lisiado.
- ✓ Asesorar y apoyar a las Juntas Directivas.
- ✓ Sistematizar la problemática de los afiliados y presentarlas ante las instancias correspondientes.
- ✓ Presentar operativamente los intereses de los afiliados, ante las diferentes instancias públicas y privadas (Fondo de Protección, Hospitales, etc.).
- ✓ Asesorar a las directivas departamentales en su trabajo de organización gremial.
- ✓ Promover la afiliación de nuevos miembros de la Asociación.
- ✓ Coordinar las actividades organizativas y reivindicativas de los afiliados.
- ✓ Apoyar en la elaboración del presupuesto.
- ✓ Participar en la elaboración del plan operativo de la institución.
- ✓ Presentar Plan de Capacitación anual al Secretario (a) ejecutivo (a).

- ✓ Capacitar a las Directivas Departamentales, para aumentar la capacidad organizativa de las Juntas Directivas.
- ✓ Colaborar en la búsqueda y contratación de capacitadores.
- ✓ Organizar convivios, intercambios entre las directivas departamentales.
- ✓ Asistir a reuniones y Asambleas Departamentales.
- ✓ Apoyar en la planificación y ejecución de la Asamblea General de Delegados.
- ✓ Tramitar recursos económicos y materiales, para reuniones, capacitaciones y pago de viáticos.
- ✓ Organizar la distribución de los boletines (hacer los paquetes para cada departamento).
- ✓ Presentar informe mensual de trabajo al Secretario (a) Ejecutivo (a).
- ✓ Organizar y archivar las fichas de afiliación y otros documentos.

Funciones eventuales

- ✓ Acompañar a los afiliados en sus trámites ante las diferentes instancias, cuando sea necesario.
- ✓ Asistir a reuniones con otras instituciones, sean de carácter nacional e internacional.
- ✓ Asistir a capacitaciones.
- ✓ Asistir a reuniones de la institución cuando sea convocado.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	✓ Promotor
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto ✓ Informe sobre los afiliados y estructuras organizativas ✓ Actividades de lucha Documentos de los afiliados
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Escritorios ✓ Papelería
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Licenciado en Ciencias Sociales o carreras a fines.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de un año.
- ✓ Físicas: Movilidad en sus miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especialesHabilidades y destrezas:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros
- ✓ Iniciativa
- ✓ Analítico en la toma de decisiones
- ✓ Creativo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sensibilidad social

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de computadora personal
- ✓ Manejo de fotocopidora
- ✓ Manejo de fax
- ✓ Manejo de base datos
- ✓ Organización comunitaria y lucha gremial

5.16 Promotor.**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Organización e Incidencia
Nombre del Puesto	Promotor
Ubicación	Oficina Central
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Encargado (a) de Organización e Incidencias

Descripción genérica:

Responsable de activar, desarrollar y dar seguimiento, a las actividades que la organización presenta a las directivas locales, departamentales y nacional.

Funciones Continuas:

- ✓ Promover la organización y participación de los lisiados/as, identificando los problemas en sus respectivas comunidades y proponiendo soluciones a las mismas.
- ✓ Implementar métodos y técnicas, que posibiliten ampliar y fortalecer el trabajo organizativo.
- ✓ Fomentar valores y sensibilidad humana, a nivel del sector de lisiados y la comunidad.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Apoyar las directivas departamentales y locales, para su funcionamiento adecuado.

- ✓ Asesorar a las directivas departamentales, en la elaboración y aplicación de estrategias que permitan desarrollar y fortalecer la organización.
- ✓ Acompañar a las directivas departamentales, en las gestiones en sus respectivos departamentos.
- ✓ Participar activamente con los lisiados/as, en las acciones comunitarias en los diferentes departamentos.
- ✓ Contribuir en la formación y capacitación de líderes de carácter gremial.

Funciones eventuales

- ✓ Elaborar y entregar informe de las diferentes directivas departamentales y locales, a su jefe inmediato.
- ✓ Asistir a las reuniones que sea convocado por su jefe inmediato.
- ✓ Acompañar a los afiliados ante el Fondo de Protección de Lisiados, según sea requerido.
- ✓ Apoyar en la actualización de la base de datos.
- ✓ Apoyar en la lucha reivindicativa.
- ✓ Asistir a todos los actos, para los cuales sean formalmente convocado.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información interna del quehacer del área de organización e incidencia ✓ Fichas de afiliación ✓ Base de datos de afiliación
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora, escritorio y silla.
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Bachiller General
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de dos años.
- ✓ Físicas: Movilidad en sus miembros superiores, ver y hablar perfectamente.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Comunicativo
- ✓ Iniciativa

- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Dinámico
- ✓ Creativo
- ✓ Fluidez verbal
- ✓ Actitud positiva
- ✓ Sensibilidad social

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de programas de computación
- ✓ Leyes de relacionadas a lisiados de guerra

5.17. Encargado (a) de Inserción Laboral y Productiva

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Inserción laboral y productiva
Nombre del Puesto	Encargado (a) de inserción productiva
Ubicación	Oficina central
Número de Plazas	1
Relación jerárquica	Secretario (a) Ejecutivo (a)

Descripción genérica:

Responsable de coordinar, representar y administrar todas las actividades, para el buen funcionamiento del área de Inserción Laboral y Productiva; participar en la toma de decisiones a nivel institucional.

Funciones Continuas:

- ✓ Gestionar nuevos proyectos con organismos e instituciones gubernamentales ó privadas, para fortalecer el desarrollo del área de Inserción Laboral y Productiva.
- ✓ Coordinar reuniones con los encargados de las diferentes unidades laborales y productivas, para solventar cualquier problema o necesidad que se originen en el transcurso del desempeño de las labores cotidianas de la Asociación.
- ✓ Mantener vínculos de comunicación constantes con el personal.
- ✓ Participar en la elaboración de los controles, para verificar y corregir errores en las actividades realizadas.
- ✓ Dar seguimiento a los proyectos en marcha.
- ✓ Asesorar a las directivas sobre proyectos en otros departamentos.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Gestionar pago de viáticos al personal de la Unidad de Servicios Públicos (USP), de acuerdo al procedimiento establecido.
- ✓ Presentar informes sobre trabajo realizado y situación de la USP, al Secretario(a) Ejecutivo(a).
- ✓ Programar las actividades de la USP.

Funciones eventuales

- ✓ Presentar informe al Secretario(a) Ejecutivo(a) referente al recurso humano: creación y eliminación de plazas, contrataciones, despidos, aumento de sueldo.
- ✓ Representar a la USP, en eventos nacionales e internacionales, sean estos de carácter laboral, social, etc.
- ✓ Participar en actividades de carácter general con los empleados de la USP.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	✓ Coordinador de Operaciones
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estados financieros ✓ Auditorias realizadas ✓ Informes de personal ✓ Convenios celebrados con clientes u otros organismos
Mobiliario y equipo	Computadora, mobiliario de oficina
Valores	Ninguno.

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Graduado universitario en carreras de administración de empresas, ingeniería industrial, contaduría pública, mercadeo o afines.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de tres años.
- ✓ Físicas: movimiento psicomotriz en los miembros superiores, capacidad de visión no menor al 70%, y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Fácil manejo y análisis de información numérica
- ✓ Analítico y facilidad en la toma de decisiones
- ✓ Iniciativa
- ✓ Liderazgo
- ✓ Habilidad para dirigir al personal
- ✓ Relaciones interpersonales

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Estabilidad Emocional
- ✓ Creativo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sensibilidad social

Otros conocimientos:

- ✓ Técnicas de análisis de administración moderna y control administrativo
- ✓ Leyes laborales
- ✓ Paquetes computacionales
- ✓ Manejo de fotocopidora
- ✓ Manejo de fax
- ✓ Manejo de vehículo

5.18 Coordinador (a) de Operaciones

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Inserción laboral y productiva
Nombre del Puesto	Coordinador (a) de operaciones
Ubicación	Oficina centro
Número de plazas	1
Relación jerárquica	Encargado (a) de inserción laboral y productiva

Descripción genérica:

Responsable de garantizar el eficiente funcionamiento operativo de la USP, en coordinación con los supervisores, personal operativo y con todas las entidades e instancias, con las que se relaciona el quehacer operativo diario.

Funciones Continuas:

- ✓ Verificar que el personal operativo y supervisores, realicen su desempeño de forma adecuada.
- ✓ Resolver las situaciones presentadas en los centros de trabajo en colaboración con los supervisores.
- ✓ Informar al jefe inmediato del quehacer del personal operativo.
- ✓ Autorizar permisos de uno a dos días al personal bajo su responsabilidad.
- ✓ Proporcionar las herramientas y equipos necesarios al personal en general, para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Verificar los ingresos reportados por los supervisores.
- ✓ Revisar los recibos originales de los ingresos diarios de los supervisores.
- ✓ Supervisar que los fondos recaudados se remesen de acuerdo a la programación establecida con la empresa de seguridad.

- ✓ Revisar si las remesas en los bancos cuadran con los reportes de ventas, y verificar que efectivamente se hayan realizado en las cuentas correspondientes.
- ✓ Revisar los reportes de suministros de agua en pipa, verificando que las cantidades compradas cuadren con las distribuidas.
- ✓ Solicitar fondos para el mantenimiento de los centros de trabajo y el camión cisterna.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Informar mensualmente a su jefe inmediato los flujos de ingresos, consolidado del total de ingresos obtenidos por las ventas diarias realizadas en los centros de trabajo.
- ✓ Recibir cada quince días el reporte de la supervisión efectuada al personal.
- ✓ Actualizar programación de trabajo cada quince días.
- ✓ Revisar con los supervisores, el cumplimiento de la programación y establecer las horas extraordinarias acumuladas por cada trabajador.
- ✓ Entregar al Administrador (a) el reporte de trabajo y de horas extraordinarias acumuladas por el trabajador, en cada quincena.
- ✓ Elaborar propuestas al jefe inmediato de candidatos potenciales a ocupar plazas vacantes, nuevas o de interinato en el área operativa.
- ✓ Presentar reporte al jefe inmediato, de trabajadores que según Reglamento y Código de Trabajo son objeto de despido.
- ✓ Realizar reuniones cada quince días con los supervisores, para evaluar y coordinar las actividades operativas de la Asociación.
- ✓ Elaborar y presentar a su jefe inmediato, informe mensual de los resultados obtenidos.
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño semestralmente.
- ✓ Organizar la entrega de estímulos a los mejores evaluados.
- ✓ Presentar propuestas sobre el mejoramiento de los centros de trabajo y los procedimientos operativos.
- ✓ Realizar visitas a los servicios sanitarios en los municipios que atienden.

Funciones eventuales

- ✓ Aplicar amonestaciones y sanciones al personal operativo, de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.

- ✓ Coordinar actividades de estudio de la demanda de los servicios sanitarios.
- ✓ Organizar actividades motivacionales con el personal.
- ✓ Presentar propuestas sobre el mantenimiento de infraestructura de los centros de trabajo.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisores ✓ Indirectamente sobre el personal que se encuentra bajo la supervisión del puesto antes mencionado ✓ Cajera (o) ✓ Fontanero ✓ Motoristas de la pipa
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportes del personal ✓ Informes de evaluaciones de desempeño del personal ✓ Planes elaborados por el jefe inmediato ✓ Informes de ingresos de los centros de trabajo ✓ Banco de datos de candidatos potenciales
Mobiliario y equipo	Computadora, mobiliario de oficina
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Graduado Universitario en carreras de administración de empresas, ingeniería industria, contaduría pública, o afines.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de tres años.
- ✓ Físicas: movimiento psicomotriz en los miembros superiores, capacidad de visión no menor al 70%, y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Iniciativa
- ✓ Comunicación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Fácil manejo y análisis de información numérica
- ✓ Analítico y facilidad en la toma de decisiones

- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Estabilidad Emocional
- ✓ Creativo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sensibilidad social

Otros conocimientos:

- ✓ Leyes laborales
- ✓ Elaboración de planes de trabajo
- ✓ Técnicas de selección y reclutamiento de personal
- ✓ Manejo de métodos de capacitación de personal
- ✓ Manejo de técnicas de motivación
- ✓ Conocimiento de paquetes computacionales

5.19 Cajero (a)

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Inserción laboral y productiva
Nombre del Puesto	Cajero (a)
Ubicación	Oficina centro
Número de plazas	1
Relación jerárquica	Coordinador (a) de operaciones

Descripción genérica:

Controlar los flujos de ingresos de la institución en los centros de trabajo, efectuando las conciliaciones, cuadrar el efectivo recibido y garantizar las remesas al banco, de acuerdo a la programación establecida con la empresa de seguridad. Además, elaborar informes diarios y periódicos de los ingresos, trabajos secretariales y manejo de caja chica.

Funciones Continuas:

- ✓ Recibir el efectivo recolectado por los supervisores.
- ✓ Contar el dinero recolectado de cada centro de trabajo y registrarlo al colector correspondiente, en presencia del Supervisor, asegurándose que cuadre con el recibo de ingreso.
- ✓ Elaborar el reporte de ingresos diarios y del total recibido, y entregarlo al Coordinador (a) de Operaciones.
- ✓ Archivar documentación que respalda el reporte de ingresos.
- ✓ Realizar remesas diarias del efectivo recibido por los ingresos, al banco correspondiente, de acuerdo a la programación establecida con la empresa de seguridad.
- ✓ Informar al jefe inmediato de anomalías encontradas en el proceso de cuadro del efectivo diario.
- ✓ Administrar efectivamente la caja chica.
- ✓ Atención de llamadas telefónicas.
- ✓ Mantener limpia la oficina.

- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Elaborar semanal y mensualmente, los reportes de ingresos diarios, revisados por el Coordinador (a) de Operaciones, remitiéndolo posteriormente a Contabilidad.
- ✓ Garantizar a tiempo el pago de los recibos o colectores.
- ✓ Elaborar memorandos al personal de acuerdo a instrucciones recibidas.

Funciones eventuales

- ✓ Asistir a reuniones convocadas por su jefe inmediato.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remesas ✓ Correspondencia ✓ Reporte de ingresos diarios
Mobiliario y equipo	Las herramientas, equipo y material asignado al puesto como: sillas, escritorios, computadora, papelería, caja fuerte, ventiladores, etc.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondos recolectados ✓ Fondo de Caja Chica

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Bachiller Comercial.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de un año.
- ✓ Físicas: movimiento psicomotriz en los miembros superiores, capacidad de visión no menor al 70%, y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Rápidez y exactitud en contar dinero
- ✓ Honradez
- ✓ Iniciativa
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Facilidad de relacionarse con otros.
- ✓ Trabajo en equipo.

Otros conocimientos:

- ✓ Nociones sobre funcionamiento bancario.
- ✓ Fundamento de contabilidad.
- ✓ Manejo de contómetro.
- ✓ Manejo de computadora.

5.20 Encargado (a) de Producción de Líquidos Desinfectantes**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Inserción Laboral y Productiva
Nombre del Puesto	Encargado (a) de Producción de Líquidos Desinfectantes
Ubicación	Oficina Centro
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Coordinador (a) de Operaciones

Descripción genérica:

Responsable de elaborar los líquidos desinfectantes y lejía, que se utilizan para la limpieza, el shampoo para manos para el uso de los clientes.

Funciones Continuas:

- ✓ Elaborar los desinfectantes, lejías y shampoo para manos, según pedidos de su jefe inmediato.
- ✓ Preparar y limpiar los recipientes donde se elaboraran y se envasarán los desinfectantes, lejías y shampoo para manos.
- ✓ Envasar los desinfectantes, lejías y shampoo para manos, y trasladarlos a la bodega central.
- ✓ Mantener limpio y ordenado el local.
- ✓ Mantener ordenados y protegidos los materiales para la producción.
- ✓ Mantener actualizado los inventarios de materia prima y productos terminados.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Elaborar y presentar a su jefe inmediato, el reporte mensual de las cantidades de productos terminados y materia prima utilizada.
- ✓ Coordinar con los supervisores, para la recolección de los envases plásticos usados para volverlos a reutilizar.

Funciones eventuales

- ✓ Asistir a reuniones cuando su jefe inmediato se lo solicite.
- ✓ Asistir a capacitaciones.

- ✓ Realizar consultas sobre como mejorar la calidad y costos de los líquidos.
- ✓ Elaborar y presentar a su jefe inmediato, propuestas de cómo mejorar la producción.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	Las formulas de producción
Mobiliario y equipo	Estantes, calculadora y otros
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Bachiller Técnico.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de un año.
- ✓ Físicas: Movilidad en todo sus miembros y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad mental para el cálculo numérico

Otros conocimientos:

- ✓ Conocimiento en química y farmacia
- ✓ Formulas de producción
- ✓ Medidas de peso

5.21. Fontanero

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Inserción Laboral y Productiva
Nombre del Puesto	Fontanero
Ubicación	Oficina Centro
Número de Plazas	1
Relación Jerárquica	Coordinador (a) de Operaciones

Descripción genérica:

Responsable de mantener en óptimas condiciones de operación los servicios sanitarios, de bombeo y las instalaciones en general,

garantizando la reparación inmediata de cualquier desperfecto que se presente.

Funciones Continuas:

- ✓ Revisar el buen funcionamiento del sistema de los sanitarios.
- ✓ Reparar las fallas encontradas.
- ✓ Mantener el inventario de herramientas y repuestos.
- ✓ Informar al jefe inmediato de las actividades diarias realizadas.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Realizar trabajos de albañilería y electricidad cuando se requiera.
- ✓ Elaborar informe semanal del estado en que se encuentran las instalaciones.
- ✓ Hacer solicitudes de compras de materiales y repuestos.
- ✓ Asistir a reuniones convocadas por su jefe inmediato.
- ✓ Reportar ante su jefe inmediato, las anomalías que se observen en los centros de trabajo (uso indebido de los materiales, daños por negligencia, pérdida de equipos, etc.)

Funciones eventuales

- ✓ Realizar limpieza de ventiladores, lámparas, rótulos, equipos de bombeo, tanques y estructuras metálicas.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	Ninguno
Mobiliario y equipo	Herramientas de trabajo
Valores	El dinero que temporalmente maneja para compras

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Noveno Grado.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de un año.
- ✓ Físicas: Movilidad en todo sus miembros y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Comunicativo
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Acostumbrado a trabajar con esfuerzo físico
- ✓ Trabajo en equipo

Otros conocimientos:

Conocimientos de fontanería, electricidad y albañilería

5.22. Supervisor**Identificación del Puesto**

Unidad Organizativa	Inserción Laboral y Productiva
Nombre del Puesto	Supervisor
Ubicación	Oficina Centro
Número de Plazas	6
Relación Jerárquica	Coordinador (a) de Operaciones

Descripción genérica:

Responsable de supervisar y controlar las labores efectuadas por el personal bajo su cargo, en los centros de trabajo, verificando que se realice de acuerdo con las normas establecidas, para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Funciones Continuas:

- ✓ Recolectar diariamente los ingresos percibidos en los centros de trabajo y los recibos emitidos por los colectores.
- ✓ Entregar el total del dinero recolectado y sus respectivos recibos, en cada turno de trabajo al cajero (a).
- ✓ Verificar la puntualidad de los trabajadores en las entradas y salidas de los centros de trabajo.
- ✓ Verificar el uso adecuado del uniforme y la presentación del personal operativo.
- ✓ Supervisar la calidad del servicio ofrecido a los clientes en los centros de trabajo, por parte del personal de cobro y limpieza.
- ✓ Informar de cualquier anomalía o situación presentada, al Coordinador (a) de Operaciones.
- ✓ Resolver problemas de ausencias de personal.
- ✓ Revisar el estado de los sanitarios en cada centro de trabajo, para reportar su condición a su jefe inmediato.

- ✓ Supervisar el buen mantenimiento de los centros de trabajo.
- ✓ Verificar que los centros de trabajo cuenten con stock suficiente de materiales.
- ✓ Velar por el orden social en los centros de trabajo asignados.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.

Funciones Periódicas:

- ✓ Elaborar reportes de suministros de agua en pipa, cuadrando las cantidades compradas, con las distribuidas a cada centro de trabajo.
- ✓ Realizar informe semanal de todas las anomalías presentadas en los centros de trabajo.
- ✓ Elaborar informe semanal de la supervisión efectuada al personal a su cargo, para ser entregado al Coordinador (a) de Operaciones.
- ✓ Efectuar revisión semanal de los equipos hidráulicos (fontanería, cisternas, servicios sanitarios), para verificar su buen funcionamiento y reportar cualquier anomalía.
- ✓ Elaborar informe quincenal de horas extraordinarias, viáticos, etc., para ser entregado al Coordinador (a) de Operaciones.
- ✓ Asistir a reuniones periódicas convocadas.
- ✓ Promover y organizar actividades con su personal, en coordinación con su jefe inmediato.

Funciones eventuales

- ✓ Efectuar reuniones con el personal a su cargo, para establecer normas de trabajo, novedades y sugerencias de ambas partes.
- ✓ Realizar amonestaciones al personal operativo, de conformidad al Reglamento Interno de Trabajo e informar al Coordinador (a) de Operaciones de su aplicación.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colectores ✓ Personal de limpieza
Información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de ingresos diarios ✓ Reportes de supervisión del personal
Mobiliario y equipo	Celular

Valores	Efectivo recolectado
----------------	----------------------

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Bachiller Comercial o estudiante universitario en Administración de Empresas o carreras a fines.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de dos años.
- ✓ Físicas: Movilidad en todo sus miembros, capacidad de visión no menor al 70%, y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Comunicativo
- ✓ Habilidad para dirigir al personal
- ✓ Destreza para contar dinero
- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Habilidad para atender a clientes
- ✓ Iniciativa
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sensibilidad social

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de calculadora
- ✓ Manejo de computadora

5.23 Encargado (a) de Limpieza

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Inserción Laboral y Productiva
Nombre del Puesto	Encargado (a) de Limpieza
Ubicación	Diferentes Centros de Trabajo
Número de Plazas	39
Relación Jerárquica	Supervisor

Descripción genérica:

Responsable de realizar la limpieza general en los centros de trabajo y dar mantenimiento, con el objeto de garantizar el buen estado del lugar de trabajo.

Funciones Continuas:

- ✓ Asear los sanitarios, lavamanos y paredes del centro de trabajo.
- ✓ Asear los alrededores del centro de trabajo.
- ✓ Lavar y cambiar agua de barriles.

- ✓ Informar a su jefe inmediato del material necesario para realizar su trabajo.
- ✓ Registrar entradas y salidas de materiales de consumo en los centros de trabajo.
- ✓ Entregar en cada turno el centro de trabajo totalmente limpio, (recipientes de basura, trapeadores, toallas, etc.).
- ✓ Preparar los insumos necesarios para la atención al cliente (papel higiénico, shampoo, toallas sanitarias, etc.).
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Reportar anomalías que se observen en el centro de trabajo al jefe inmediato (ya sea de reparaciones, actos inmorales, otros).

Funciones eventuales

- ✓ Asistir a reuniones programadas por el supervisor.
- ✓ Asistir a capacitaciones programadas por la institución.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	Ninguno
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Herramientas de trabajo. ✓ Inventario de material utilizado para la realización de su trabajo.
Valores	Ninguno

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Sexto a Noveno Grado.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de un año.
- ✓ Físicas: Movilidad en todo sus miembros y facilidad del habla.

Requisitos especiales

Habilidades y destrezas:

- ✓ Comunicativo
- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Responsabilidad

- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Acostumbrado a trabajar con esfuerzo físico
- ✓ Trabajo en equipo

Otros conocimientos:

- ✓ Ninguno

5.24 Colector (a) de Ingresos

Identificación del Puesto

Unidad Organizativa	Inserción Laboral y Productiva
Nombre del Puesto	Colector (a) de Ingresos
Ubicación	Diferentes Centros de Trabajo
Número de Plazas	48
Relación Jerárquica	Supervisor

Descripción genérica:

Responsable de recibir, cuadrar y entregar el dinero que pagan los usuarios a los supervisores. Verificando que el cliente haga buen uso de las instalaciones, procurando satisfacer las necesidades de los mismos.

Funciones Continuas:

- ✓ Cobrar el precio establecido por la prestación de los servicios.
- ✓ Entregar el dinero recolectado al supervisor o en su defecto a la persona asignado para ello.
- ✓ Dar una buena atención a los clientes, por los servicios que paga.
- ✓ Controlar que los usuarios de los centros de trabajo, hagan buen uso de las instalaciones.
- ✓ Elaborar y entregar al supervisor, el recibo que respalda los ingresos recolectados.
- ✓ Mantener limpio los sanitarios.
- ✓ Preparar los insumos necesarios para la atención al cliente (papel higiénico, shampoo, toallas sanitarias, etc.).
- ✓ Reportar al Supervisor, la necesidad de abastecimiento de agua, para el funcionamiento de las instalaciones de los servicios sanitarios.
- ✓ Reportar al Supervisor cualquier desperfecto del sistema eléctrico, tanque, grifos, lavamanos, cisternas, etc.
- ✓ Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados; así como el aspecto normativo y disciplinario.

Funciones Periódicas:

- ✓ Colaborar en la revisión de los tanques de agua, servicios sanitarios, cisternas, lavamanos, grifos, etc.

Funciones eventuales

- ✓ Asistir a reuniones convocadas por el supervisor o cualquier otro superior a cargo.
- ✓ Colaborar con el personal de limpieza, en caso que se requiera su ayuda, de acuerdo a la afluencia de clientes diarios al centro de trabajo.
- ✓ Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su Jefe inmediato.

Responsabilidad sobre:

Personal	Ninguno
Información confidencial	Informe de ingresos diarios percibidos por el puesto
Mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calculadora ✓ Mesa para guardar efectivo y recibos
Valores	Efectivo y recibos que amparan el dinero recolectado.

Requisitos mínimos para el puesto.

- ✓ Educación: Sexto a Noveno Grado.
- ✓ Experiencia: Haber laborado en áreas afines durante un mínimo de un año.
- ✓ Físicas: Movilidad en todo sus miembros y facilidad del habla.

Requisitos especialesHabilidades y destrezas:

- ✓ Comunicativo
- ✓ Honradez
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Sensibilidad social
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Capacidad mental para el cálculo numérico
- ✓ Destreza para contar dinero

Otros conocimientos:

- ✓ Manejo de calculadora

	MANUAL ADMINISTRATIVO	Código: MA-004 Fecha Elab.: 08-07-07 Fecha Aprob.: 0 Fecha Rev.: 0 No. De Modific.: 0 Pág. Rev.: 0
---	----------------------------------	---

Manual de Capacitación

Revisado por:	
Nombre:	Licda. María Olga Serrano Tobar
Cargo:	Secretaria Ejecutiva
Firma:	
Fecha	

Aprobado por:	
Nombre:	Miembros de la Junta Directiva Nacional
Cargo:	Presidente y Secretario de la Junta Directiva Nacional
Firma:	
Fecha	

INDICE

	PAG.
I. Introducción	159
II. Justificación	159
III. Alcance	160
IV. Fines del Plan de Capacitación	160
V. Objetivos del Plan de Capacitación	160
5.1 Objetivo General	160
5.2 Objetivos Específicos	161
VI. Estrategias	161
VII. Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación	161
7.1 Tipos de Capacitación	161
7.2 Modalidades de Capacitación	162
7.3 Niveles de Capacitación	163
VIII. Acciones a Desarrollar	163
IX. Recursos	164
9.1 Humanos	164
9.2 Materiales	164
X. Financiamiento	164
XI. Presupuesto	164

I. INTRODUCCIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el año 2008 constituirá un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los empleados de la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del 89" (ALGES).

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración de los empleados a su puesto de trabajo y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Asociación.

Y por otra parte, la capacitación constituye un conjunto de técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implementación de acciones específicas de la Asociación para su normal desarrollo. En tal sentido, es un factor importante para que el empleado brinde el mejor aporte en el puesto asignado, generando mayor eficiencia y productividad en el desarrollo de sus actividades.

Esté Plan de Capacitación incluye a todos los empleados que integran la Asociación, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, obtenidos a través de la encuesta realizada en las unidades de trabajo.

El presente Plan de Capacitación cumplirá con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2007-2011.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia, permiten que la Asociación alcance elevados niveles de autosostenibilidad.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los Encargados o Responsables de Áreas, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les den diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo, de cada persona.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en ALGES.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los empleados y, con ello, incrementar la productividad y sostenibilidad de la Asociación.
- ✓ Mejorar la interacción entre los empleados, que conlleve a elevar el interés por la calidad en el servicio.
- ✓ Satisfacer fácilmente los requerimientos futuros de la Asociación en materia de personal.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima organizacional.

V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

5.1 Objetivo General

Brindar oportunidades de desarrollo al personal en su cargo actual, para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, mejorando sus actitudes que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional.

5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas de trabajo.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Asociación.
- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- ✓ Realizar talleres
- ✓ Metodología de exposición - seminario
- ✓ Foros

VII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

7.1 Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo empleado, tanto en su ambiente de trabajo como a nivel personal.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la Asociación.

7.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento de cada uno de los empleados.

- Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

- Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.

- Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

- Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un empleado que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

7.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Asociación, proporcionando información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño de su trabajo.

- Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere ampliar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella, mejorando su desempeño.

VIII. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación, están respaldadas por los diferentes temas que fueron obtenidos en la encuesta realizada a las jefaturas y colaboradores, en los diferentes centros y unidades de trabajo, que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, considerando para ello los siguientes:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

- ✓ Planificación de Proyecto
- ✓ Planificación y Gerencia Estratégica
- ✓ Autogestión y Desarrollo
- ✓ Administración y organización
- ✓ Administración de Recursos Humanos
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Atención al Cliente
- ✓ Sensibilidad Social
- ✓ Resolución de Conflicto

- ✓ Equipo de trabajo
- ✓ Sensibilidad laboral
- ✓ Mejoramiento del Clima Laboral

CONTABILIDAD:

- ✓ Auditoria y Normas de Control
- ✓ Control Patrimonial
- ✓ Actualización de Leyes Tributarias
- ✓ Actualización de Técnicas Contables

IX. RECURSOS

9.1 HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como por ejemplo: Licenciados en Administración, Contadores, Psicólogos, Sociólogos, etc.

9.2 MATERIALES

- ✓ INFRAESTRUCTURA. Las actividades de capacitación se desarrollaran en las Instalaciones de ALGES.
- ✓ MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS. Esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotalfolio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- ✓ DOCUMENTOS TÉCNICO - EDUCATIVO. Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de apoyo, Diplomas de Participación, etc.

X. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución o proporcionado por agencias donantes.

XI. PRESUPUESTO

Tomando en consideración \$100.00 el costo por hora, que se cobra en concepto de honorarios de consultoría en el mercado, debe de tomarse en cuenta que dicho costo varía en relación al tema o a la capacitación que se va impartir; y siendo un máximo de participantes de 30 personas por grupo, se obtiene el presupuesto siguiente:

NOMBRE DEL CURSO	No. DE HORAS	No. DE GRUPOS	No. DE PARTICIPANTES	PERSONAL A RECIBIR LOS CURSOS	COSTO DE LOS CURSOS POR UNIDAD	TOTAL A PAGAR
SISTEMA INSTITUCIONAL						
Planificación de Proyecto	8	1	20	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación, Planificación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva, Inserción Laboral e Inserción Productiva, Coordinador de Operaciones, Supervisores, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.	\$ 800.00	\$ 800.00
Planificación y Gerencia Estratégica	8	1	20	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación, Planificación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva,	\$ 800.00	\$ 800.00

				Inserción Laboral e Inserción Productiva, Coordinador de Operaciones, Supervisores, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.		
Autogestión y Desarrollo	8	1	20	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación, Planificación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva, Inserción Laboral e Inserción Productiva, Coordinador de Operaciones, Supervisores, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.	\$ 800.00	\$ 800.00
Administración y organización	8	1	20	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación, Planificación y	\$ 800.00	\$ 800.00

				Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva, Inserción Laboral e Inserción Productiva, Coordinador de Operaciones, Supervisores, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.		
Administración de Recursos Humanos	8	1	15	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación, Planificación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva, Inserción Laboral e Inserción Productiva, Coordinador de Operaciones, Supervisores, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.	\$ 800.00	\$ 800.00
Cultura	8	1	15	Presidente,	\$ 800.00	\$ 800.00

Organizacional				Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación, Planificación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva, Inserción Laboral e Productiva, Coordinador de Operaciones, Supervisores, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.		
Gestión del Cambio	8	4	30	Todo el personal	\$3,200.00	\$3,200.00
IMAGEN INSTITUCIONAL						
Relaciones Humanas	8	4	30	Todo el personal	\$3,200.00	\$3,200.00
Relaciones Públicas	8	4	30	Todo el personal	\$3,200.00	\$3,200.00
Atención al Cliente	8	4	30	Todo el personal	\$3,200.00	\$3,200.00
Sensibilidad Social	8	4	30	Todo el personal	\$3,200.00	\$3,200.00
Resolución de Conflicto	8	4	30	Todo el personal	\$3,200.00	\$3,200.00
Equipo de trabajo	8	4	30	Todo el personal	\$3,200.00	\$3,200.00
Sensibilidad	8	4	30	Todo el personal	\$3,200.00	\$3,200.00

laboral						
Mejoramiento del Clima Laboral	8	1	15	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación, Planificación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva, Inserción Laboral e Inserción Productiva, Coordinador de Operaciones, Supervisores, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.	\$ 800.00	\$ 800.00
CONTABILIDAD						
Auditoria y Normas de Control	8	1	15	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación, Planificación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva, Inserción Laboral e Inserción Productiva,	\$ 800.00	\$ 800.00

				Coordinador de Operaciones, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.		
Control Patrimonial	8	1	15	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva, Inserción Laboral e Inserción Productiva, Coordinador de Operaciones, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.	\$ 800.00	\$ 800.00
Actualización de Leyes Tributarias	8	1	15	Presidente, Secretaria Ejecutiva, Encargado de: Comunicación y Gestión, Organización e Incidencia, Inserción Laboral y Productiva,	\$ 800.00	\$ 800.00

				Inserción Laboral e Inserción Productiva, Coordinador de Operaciones, Compras, Contabilidad. Administración y Finanzas.		
Actualización de Técnicas Contables	8	1	5	Administración y Finanzas, Contador, Auxiliar Contable, Tesorera y Compras	\$ 800.00	\$ 800.00
COSTO TOTAL ESTIMADO A INVERTIR					\$34,400.00	\$34,400.00

	MANUAL ADMINISTRATIVO	Código: MA-005 Fecha Elab.: 17-07-07 Fecha Aprob.: 0 Fecha Rev.: 0 No. De Modific.: 0 Pág. Rev.: 0
---	----------------------------------	---

POLÍTICA SALARIAL

Revisado por:	
Nombre:	Licda. María Olga Serrano Tobar
Cargo:	Secretaria Ejecutiva
Firma:	
Fecha	

Aprobado por:	
Nombre:	Miembros de la Junta Directiva Nacional
Cargo:	Presidente y Secretario de la Junta Directiva Nacional
Firma:	
Fecha	

INDICE

	PAG.
I. Objetivo	174
II. Ámbito de Aplicación	174
III. Base Legal	174
IV. Documentos relacionados	174
V. Política Salarial	174
VI. Tabla de cargo y límite salarial	175
VII. Propuesta de Nivelación salarial	176
VIII. Glosario	181
IX. Anexos	183
1. Manual de Valoración de Puesto	
1.a Cuadro de variables	
2. Distribución de puestos según puntaje	

I. Objetivo

Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de ALGES, en base a sus obligaciones y responsabilidades asignadas, motivándolos y estimulándolos para que logren mejorar su nivel de rendimiento.

II. Ámbito de Aplicación

La presente política salarial se aplicará a todos los puestos tipos que sean necesarios, para el funcionamiento y el logro de los objetivos de ALGES.

III. Base Legal

No aplica

IV. Documentos relacionados

Manual de Funciones y Descripción de Puestos.

V. Política Salarial

1. ALGES establece el 10% sobre el salario mínimo de la industria, a pagar a sus empleados y como máximo 7 veces el salario mínimo.
2. Todo incremento al salario mínimo de la industria, generaría un incremento en igual proporción a los rangos establecidos, por cada nivel y puesto de ALGES.
3. Para nueva contratación se deberá asignar el mínimo establecido para el puesto, de acuerdo al rango salarial.
4. El incremento de salarios por efecto del ajuste por la pérdida del valor adquisitivo de la moneda, se realizará anualmente y generará una modificación en el límite superior de la tabla de rangos salariales vigente, en ese mismo porcentaje, éste será aplicado a partir del primero de enero de cada año.
5. La evaluación de la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, la efectuará la Junta Directiva una vez al año, durante el mes de julio, con base a los índices inflacionarios que publique el Banco Central de Reserva, de cuyo resultado dependerá la decisión de incremento de los salarios por este concepto.
6. Los incrementos por razón de cambio a cargos de mayor responsabilidad, podrán efectuarse en cualquier tiempo,

después de concluido satisfactoriamente el período de prueba del empleado en el nuevo puesto.

7. El nombramiento en funciones de carácter temporal de un empleado, no generará ningún incremento salarial o la asignación del puesto que desempeña.
8. El intercambio o rotación entre empleados del mismo cargo, no generará aumento en la retribución.
9. ALGES se reserva el derecho de realizar los incrementos salariales, siempre y cuando no perjudique la situación financiera de la Institución.

VI. Tabla de Cargo y Límites Salariales

Para determinar los límites salariales a los puestos tipos de ALGES vigentes a julio del 2007, se utilizó el Manual de Valoración de Puestos¹³, que permite establecer el grado de capacidad, nivel de responsabilidad, relaciones de trabajo, esfuerzo, impacto de las tareas y condiciones de trabajo de cada puesto (Ver anexo No. 1).

Considerando que la Asociación ya posee una Escala Salarial, en la cual se han establecido los salarios a pagar, era necesario crear 16 niveles que comprenden del nivel 1 al 4 los puestos operativos, del 5 al 8 los puestos técnicos, del 9 al 12 mandos medios y del 13 al 16 ejecutivos y alta gerencia, estableciéndose una escala de 200 puntos como mínimo y como máximo 1000, lo cual permite determinar el valor de cada puesto (Ver anexo No. 2).

Lo anterior es necesario, para establecer el salario que le corresponde a cada puesto, según el puntaje obtenido, manteniendo una escala de 16 niveles, a fin que el incremento entre un nivel y el siguiente, no fuere excesivo, se determinó como salario mínimo \$180.00 (aproximadamente un 10% arriba del salario mínimo de la industria vigente) y como máximo \$ 1,100.00, a fin de mantener un equilibrio entre los salarios actuales y el que le corresponde al puesto según el nivel de responsabilidad. De acuerdo a los valores obtenidos para cada puesto, se obtuvo la siguiente tabla:

¹³ Preparado por Msc Gilberto Alfaro Luna, con fundamento académico en el **SISTEMA DE VALORACIÓN DEL TRABAJO EN LA INDUSTRIA**, página 19, Departamento de Trabajo, Servicio de Empleo de los Estados Unidos, Sección de Análisis Ocupacional, Washington, D.C., 1947

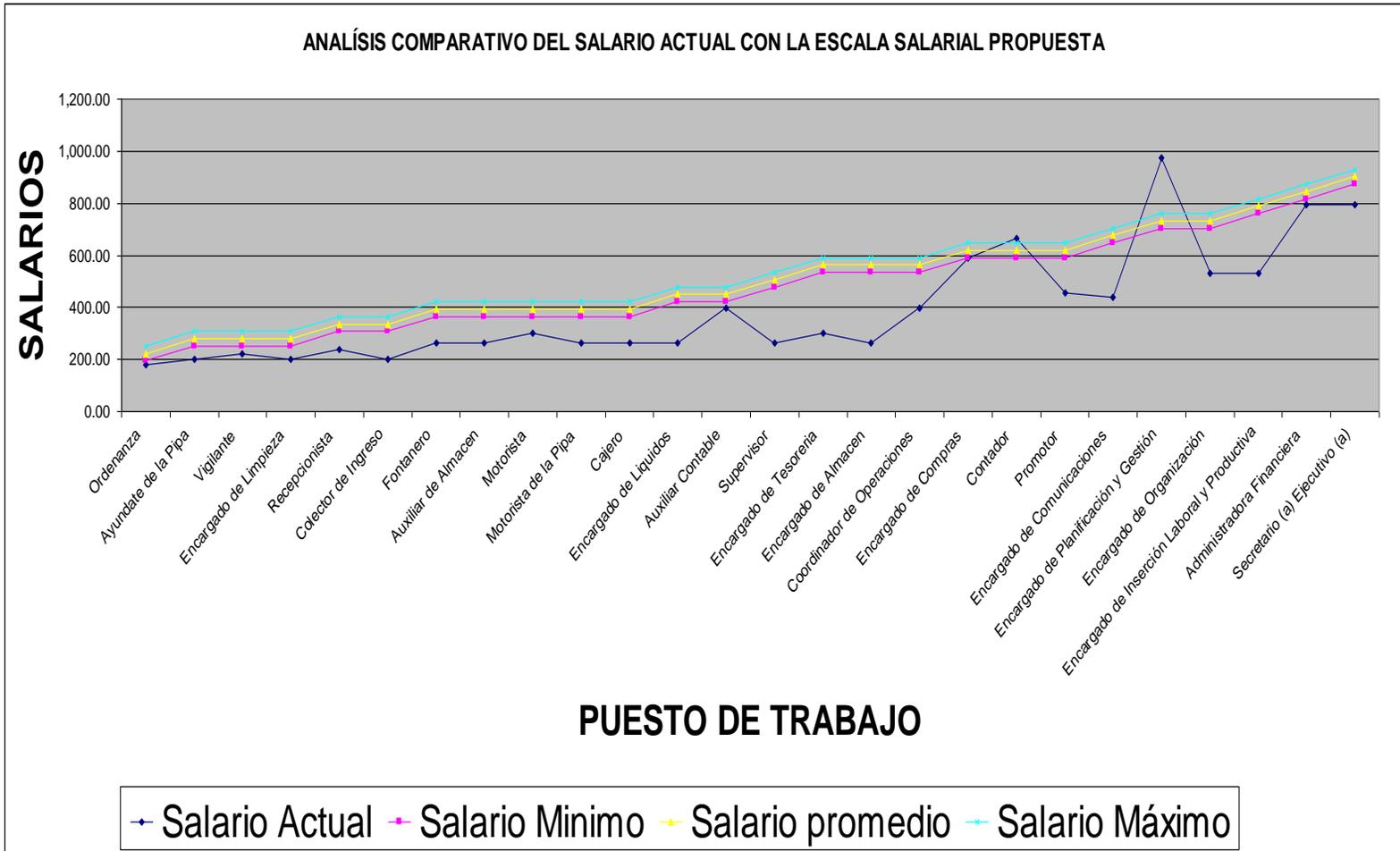
Tabla No. 1: Escala salarial por puesto tipo

No.	Puesto Tipo	Salario Mínimo en \$	Salario promedio en \$	Salario Máximo en \$
1	Ordenanza	195.00	223.28	251.56
2	Ayudante de la Pipa	251.57	279.85	308.13
3	Vigilante	251.57	279.85	308.13
4	Encargado (a) de Limpieza	251.57	279.85	308.13
5	Recepcionista	308.14	336.41	364.69
6	Colector de Ingresos	308.14	336.41	364.69
7	Fontanero	364.70	392.97	421.25
8	Auxiliar de Almacén	364.70	392.97	421.25
9	Motorista	364.70	392.97	421.25
10	Motorista de la Pipa	364.70	392.97	421.25
11	Cajero	364.70	392.97	421.25
12	Encargado (a) de Líquidos	421.26	449.54	477.81
13	Auxiliar Contable	421.26	449.54	477.81
14	Supervisor	477.82	506.10	534.38
15	Encargado (a) de Tesorería	534.39	562.66	590.94
16	Encargado (a) de Almacén	534.39	562.66	590.94
17	Coordinador (a) de Operaciones	534.39	562.66	590.94
18	Encargado (a) de Compras	590.95	619.22	647.50
19	Contador	590.95	619.22	647.50
20	Promotor	590.95	619.22	647.50
21	Encargado (a) de Comunicaciones	647.51	675.79	704.06
22	Encargado (a) de Planificación y Gestión	704.07	732.35	760.63
23	Encargado de Organización	704.07	732.35	760.63
24	Encargado de Inserción Laboral y Productiva	760.64	788.91	817.19
25	Administrador(a) Financiero (a)	817.20	845.47	873.75
26	Secretario (a) Ejecutivo (a)	873.76	902.04	930.31

VII. Propuesta de nivelación salarial

Con la escala salarial propuesta y los salarios actuales vigentes de ALGES, se realizó un análisis comparativo, con el objeto de determinar si estos salarios están bajo el límite inferior o sobre el límite superior, en la que se obtuvo que la mayoría de estos están por debajo del salario mínimo de la escala salarial propuesta, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 1: Análisis comparativo del salario actual con la escala salarial propuesta



Con el propósito que los puestos tipos alcancen el nivel mínimo de la escala salarial, y esto no impacte de una manera sustancial la situación financiera de la institución, se propone la siguiente nivelación salarial:

Tabla No. 2: Propuesta de Nivelación Salarial

No.	Puestos tipos	Salario Actual	Dic-07	Jun-08	Mar-09
1	Ordenanza	180.00	205.00	230.00	250.00
2	Ayudante de la Pipa	200.00	240.00	250.00	300.00
3	Vigilante	220.00	249.38	260.00	300.00
4	Encargado de Limpieza	200.00	240.00	250.00	300.00
5	Recepcionista	238.73	250.00	290.00	350.00
6	Colector de Ingreso	200.00	260.00	300.00	350.00
7	Fontanero	265.28	320.00	335.00	400.00
8	Auxiliar de Almacen	265.28	320.00	335.00	400.00
9	Motorista	300.00	340.42	380.83	400.00
10	Motorista de la Pipa	265.27	340.42	369.26	400.00
11	Cajero	265.27	325.00	350.00	400.00
12	Encargado de Liquidos	265.28	350.00	380.00	450.00
13	Auxiliar Contable	397.89	410.00	420.00	450.00
14	Supervisor	265.28	380.00	420.00	500.00
15	Encargado de Tesoreria	300.00	396.98	440.00	550.00
16	Encargado de Almacen	265.28	373.83	440.00	550.00
17	Coordinador de Operaciones	397.88	462.23	470.00	550.00
18	Encargado de Compras	551.00	551.00	0.00	600.00
19	Contador	663.16	0.00	0.00	0.00
20	Promotor	457.16	530.00	560.00	600.00
21	Encargado de Comunicaciones	440.00	528.02	600.00	650.00
22	Encargado de Planificación y Gestión (1)	975.00	0.00	0.00	0.00
23	Encargado de Organización	530.51	607.22	650.00	700.00
24	Encargado de Inserción Laboral y Productiva (1)	530.51	626.07	700.00	750.00
25	Administradora Financiera	795.76	815.00	830.00	850.00
26	Secretario (a) Ejecutivo (a)	795.76	840.61	885.46	930.31

Nota (1): Realizar los incrementos salariales hasta que se alcance el máximo de la escala salarial propuesta.

Nota (2): No se considera para tal efecto la evaluación de desempeño, porque es una nivelación en relación al valor del puesto y no del desempeño personal.

Tabla No. 3: Análisis de Incrementos y Aportaciones Patronales

No.	Puestos tipos	Salario	Dic-07	Diferencia	Aportaciones patronales		Jun-08	Diferencia	Aportaciones patronales		Mar-09	Diferencia	Aportaciones patronales	
					AFP	ISSS			AFP	ISSS			AFP	ISSS
		Actual			6.75%	7.50%			6.75%	7.50%			6.75%	7.50%
1	Ordenanza	180.00	205.00	25.00	1.69	1.88	230.00	25.00	1.69	1.88	250.00	20.00	1.35	1.50
2	Ayudante de la Pipa	200.00	240.00	40.00	2.70	3.00	250.00	10.00	0.68	0.75	300.00	50.00	3.38	3.75
3	Vigilante	220.00	249.38	29.38	1.98	2.20	260.00	10.63	0.72	0.80	300.00	40.00	2.70	3.00
4	Encargado de Limpieza	200.00	240.00	40.00	2.70	3.00	250.00	10.00	0.68	0.75	300.00	50.00	3.38	3.75
5	Recepcionista	238.73	250.00	11.27	0.76	0.85	290.00	40.00	2.70	3.00	350.00	60.00	4.05	4.50
6	Colector de Ingreso	200.00	260.00	60.00	4.05	4.50	300.00	40.00	2.70	3.00	350.00	50.00	3.38	3.75
7	Fontanero	265.28	320.00	54.72	3.69	4.10	335.00	15.00	1.01	1.13	400.00	65.00	4.39	4.88
8	Auxiliar de Almacen	265.28	320.00	54.72	3.69	4.10	335.00	15.00	1.01	1.13	400.00	65.00	4.39	4.88
9	Motorista	300.00	340.42	40.42	2.73	3.03	380.83	40.42	2.73	3.03	400.00	19.17	1.29	1.44
10	Motorista de la Pipa	265.27	340.42	75.15	5.07	5.64	369.26	28.84	1.95	2.16	400.00	30.74	2.08	2.31
11	Cajero	265.27	325.00	59.73	4.03	4.48	350.00	25.00	1.69	1.88	400.00	50.00	3.38	3.75
12	Encargado de Liquidos	265.28	350.00	84.72	5.72	6.35	380.00	30.00	2.03	2.25	450.00	70.00	4.73	5.25
13	Auxiliar Contable	397.89	410.00	12.11	0.82	0.91	420.00	10.00	0.68	0.75	450.00	30.00	2.03	2.25
14	Supervisor	265.28	380.00	114.72	7.74	8.60	420.00	40.00	2.70	3.00	500.00	80.00	5.40	6.00
15	Encargado de Tesoreria	300.00	396.98	96.98	6.55	7.27	440.00	43.02	2.90	3.23	550.00	110.00	7.43	8.25
16	Encargado de Almacen	265.28	373.83	108.55	7.33	8.14	440.00	66.17	4.47	4.96	550.00	110.00	7.43	8.25
17	Coordinador de Operaciones	397.88	462.23	64.35	4.34	4.83	470.00	7.77	0.52	0.58	550.00	80.00	5.40	6.00
18	Encargado de Compras	551.00	551.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00	49.00	3.31	3.68
19	Contador	663.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
20	Promotor	457.16	530.00	72.84	4.92	5.46	560.00	30.00	2.03	2.25	600.00	40.00	2.70	3.00
21	Encargado de Comunicaciones	440.00	528.02	88.02	5.94	6.60	600.00	71.98	4.86	5.40	650.00	50.00	3.38	3.75
22	Encargado de Planificación y Gestión (1)	975.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23	Encargado de Organización	530.51	607.22	76.71	5.18	5.75	650.00	42.79	2.89	3.21	700.00	50.00	3.38	3.75
24	Encargado de Inserción Laboral y Productiva (1)	530.51	626.07	95.56	6.45	7.17	700.00	73.93	4.99	1.07	750.00	50.00	3.38	0.00
25	Administradora Financiera	795.76	815.00	19.24	1.30	0.00	830.00	15.00	1.01	0.00	850.00	20.00	1.35	0.00
26	Secretario (a) Ejecutivo (a)	795.76	840.61	44.85	3.03	0.00	885.46	44.85	3.03	0.00	930.31	44.85	3.03	0.00
	Totales mensual		9961.17	1369.03	92.41	97.87	10145.55	735.38	49.64	46.19	11980.31	1283.76	86.65	87.67
	Totales por periodos propuestos			6845.14	462.05	489.35		6618.45	446.75	415.73		12837.61	866.54	876.68
				7796.54				7480.93				14580.83		

Tabla No. 4: Análisis de gastos en relación a la utilidad neta

DESCRIPCIÓN	Cantidad	Dic-07	enero - mayo /2008	junio - diciembre / 2008	Enero - febrero / 2009	marzo - diciembre/ 2009	UTILIDAD NETA al 2006	%
Incremento de gastos de administración en concepto de salario y aportaciones patronales del 2007	1559.31	1559.31					135750.13	1.15%
Incremento de gastos de administración en concepto de salario y aportaciones patronales del 2008	13615.04		7796.54	5818.50			135750.13	10.03%
Incremento de gastos de administración en concepto de salario y aportaciones patronales del 2009	16305.79				1724.96	14580.83	135750.13	12.01%
TOTAL	31480.14	1559.31	7796.54	5818.50	1724.96	14580.83		

Tomando de referencia la utilidad neta obtenida por ALGES en el año 2006, la cual fue de \$ 135, 750.13¹⁴, según el Estado de Resultado del 1 de enero al 31 de diciembre del 2006 y analizando el incremento salarial como la aportación patronal de cada puesto tipo, observamos que la nivelación del año 2007 representa 1.15 % y para los años 2008 y 2009 representan el 10.03% y 12.01% respectivamente; por lo que si es recomendable realizar la primera nivelación salarial que correspondería al 2007. El incremento para el 2008 puede aplicarse siempre y cuando la utilidad neta del 2006 comparada con el 2007 sea del 15% y para el 2009 si la utilidad neta comparada del 2007 al 2008 es del 17% de incremento.

Debido a que si disminuye la utilidad en más de un 7% comparando un ejercicio fiscal con el del siguiente año pondría en detrimento la estabilidad financiera de la Asociación; en ese sentido, es saludable realizar la nivelación siempre y cuando los crecimientos en la utilidad se den en los porcentajes propuestos.

Otra recomendación sería, que dicha nivelación se de en un período de cinco años como máximo, ya que es necesario que el

¹⁴ Según Estado de Resultado que elaboro ALGES del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006 debidamente auditado por el auditor externo Licda. Celia Dolores Quinteros de Gómez.

personal que contribuye en gran manera en la generación de ingresos a la Asociación sea incentivada para lograr una mayor productividad, eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

Lo anterior se deduce, del ingreso institucional por venta de servicio para el año 2006 que fue de \$ 923,836.13, lo que representa un 78 % del total de ingresos percibidos por la Organización, (\$ 1,177,617.40), según el Estado de Resultado, antes señalado.

VIII. GLOSARIO

Para facilitar la comprensión de los conceptos utilizados en este documento, a continuación se define la terminología empleada:

ANÁLISIS DE PUESTOS: es el proceso mediante el cual se define la información necesaria para determinar y describir los rasgos de un trabajo específico. Para los fines de Administración de Recursos Humanos se utiliza en la selección, adiestramiento, ascenso y traslado de los empleados de una Organización.

CARGO: Es la denominación de la plaza, según contrato de trabajo.

EQUIDAD: para efectos de la retribución salarial, se refiere al salario asignado a un puesto de trabajo en función del valor relativo del mismo, en comparación con los demás, para cumplir con los objetivos de la Organización. En términos de consideraciones prácticas, la equidad asociada con salarios que se establecen con base a un sistema de evaluación de puestos, se consideran dos aspectos:

EQUIDAD INTERNA: diferencias relativas entre los salarios que se pagan dentro de la Organización.

EQUIDAD EXTERNA: diferencias relativas entre los salarios que se pagan dentro de la Organización y los que se pagan en otras Organizaciones por puestos similares.

GRADO: es la característica que diferencia el valor de una variable para un Puesto Tipo específico en el Método de Valoración del Trabajo de Puntos por Factor.

INCREMENTO POR COSTO DE VIDA: Es el incremento salarial que la Asociación concede a los trabajadores para mantener el poder adquisitivo de los salarios asignados.

MANUAL DE VALORACIÓN: es el documento mediante el cual se define el sistema de valoración, los componentes del mismo y la metodología a utilizar para determinar el valor relativo de los Puestos Tipos entre sí.

PLAZA: Puestos de trabajo de la Asociación, y puede estar asignada o vacante.

PRODUCTIVIDAD: Es el desempeño global de la Asociación, lo entenderemos como el índice de rentabilidad en términos reales, generado por el esfuerzo de los empleados.

PUESTO DE TRABAJO: se refiere al área de trabajo en donde un empleado ejecuta las tareas que le han sido asignadas, incluido el espacio necesario para sus equipos auxiliares, tales como herramientas, máquinas y mobiliario y equipo especial para el material, o la información, que ha de ser transformada de acuerdo a un objetivo.

PUESTO TIPO: se refiere al conjunto de puestos de trabajo que reúnen características similares en términos de objetivos a lograr, tareas, responsabilidades y requisitos de trabajo dentro de una Organización.

RANGO SALARIAL: es el intervalo en dinero dentro del cual están ubicados los Puestos Tipos valorados.

TAREA: es el conjunto de operaciones o actividades afines, ordenadas mediante un método o procedimiento que tiene un objetivo planificable, cuantificable y tangible y que debe ser ejecutada dentro de un tiempo limitado en un puesto de trabajo.

VALOR: es el documento que tiene un equivalente monetario y que otorgan a la Organización un derecho sobre determinada propiedad. Ésta puede ser: acciones, certificados, bonos, letras de cambio, pólizas de seguro, cheques y dinero en efectivo.

VALOR DEL PUESTO: es la importancia relativa de un puesto de trabajo con referencia a los otros de la misma Organización y está expresado en puntos en el Método de Valoración del Trabajo de Puntos por Factor.

IX. ANEXOS

Anexo No. 1: Manual de Valoración de Puesto

Introducción

El presente Manual de Valoración de Puestos Tipos, tiene por objeto proporcionar en forma clara y precisa la metodología para determinar el valor relativo de los diferentes puestos tipos de la organización.

La valoración del trabajo no es una técnica nueva para la Administración del Recurso Humano de las Organizaciones y actualmente tiene su fundamento teórico en los conceptos de la Teoría de la Equidad que, para efectos de la retribución salarial, se refiere al salario asignado a un puesto de trabajo en función del valor relativo del mismo, en comparación con los demás, para cumplir con los objetivos de la organización.

Para la elaboración del presente manual se ha considerado la definición establecida por la Dirección de Análisis Ocupacional y de Servicios Industriales del Servicio de Empleo de los Estados Unidos de América, la cual define la valoración del trabajo como:

“La operación de determinar el valor del trabajo individual de una organización, con relación a los otros trabajos de la misma organización. Empieza con el análisis del trabajo, a fin de obtener su descripción detallada, e incluye la relación de las características por algún sistema que permita determinar el mérito relativo de las tareas o grupos de trabajo. Incluye también la valoración de estos méritos, mediante el establecimiento de salarios máximos y mínimos para cada grupo de tareas, basados en su valor relativo. La operación termina con la comprobación final del sistema de salarios resultante” (**SISTEMA DE VALORACIÓN DEL TRABAJO EN LA INDUSTRIA**, página 19, Departamento de Trabajo, Servicio de Empleo de los Estados

Unidos, Sección de Análisis Ocupacional, Washington, D.C., 1947).

Los elementos notables en la definición anterior aplicados a la metodología utilizada en la elaboración del presente manual son:

1. La valoración del trabajo comienza con el Análisis del Trabajo o de Puestos, el cual está relacionado con el análisis de las estructuras organizativas, el levantamiento de los puestos de trabajo y la agrupación de los Puestos Tipo los cuales serán valorados.
2. En la valoración se obtienen valores relativos (no absolutos) de las tareas o trabajos que se realizan en cada organización.
3. Las tareas o trabajos se agrupan en Rangos de Carrera, para las que se establecen salarios base y techo.

De modo general, los Sistemas de Evaluación de Puestos de Trabajo permiten derivar índices de los valores relativos de cada puesto dentro de una Organización. Estos índices se basan en los juicios de las personas o en ciertas características de los mismos y generalmente son emitidos por los miembros de un Comité de Evaluación. A la vez, los índices sirven para determinar los salarios de los puestos que abarca el sistema, los cuales son investigados para poder cumplir con los objetivos de equidad interna y de equidad externa para que estén razonablemente de acuerdo a los que suelen pagarse en el mercado de trabajo por puestos similares.

El método de valoración seleccionado es el de puntos por factor, el cual es el método cuantitativo más frecuentemente utilizado y tiene las características siguientes:

1. Se utilizan varios **factores** de evaluación comunes para todos los Puestos, a los cuales se les asigna **un peso** o importancia relativa.
2. Se definen **variables** para cada factor a las cuales se les asignan **Grados**, en función de las tareas determinadas para todos los Puestos, y se definen **valores** por casa uno de los **Grados** que pueden tomar las variables de acuerdo a la importancia relativa del factor al que pertenece.

3. Se valoran los Puestos Tipos individuales en términos de valores para cada grado de cada variable incluida en cada factor.
4. La suma de los valores puntuales de cada variable individual se utilizará para derivar el valor total de cada Puesto Tipo, el cual es la referencia para determinar el rango laboral y el código presupuestario correspondiente.

Factor No. 1.0

CAPACIDAD

VALORA EL MÁXIMO POTENCIAL DE EFECTIVIDAD NECESARIO PARA QUE UN EMPLEADO CUMPLA CON LAS TAREAS DEL PUESTO TIPO, EN TERMINOS DE RESULTADOS FINALES.

Variable No. 1.1

EDUCACIÓN

VALORA EL NIVEL ACADEMICO FORMAL ADQUIRIDO QUE REQUIERE EL PUESTO TIPO PARA QUE UN EMPLEADO PUEDA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE LAS TAREAS.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Requiere una educación de Segundo Ciclo (Sexto Grado de Educación Básica) para realizar las tareas del Puesto.
2	Requiere una educación mínima de Tercer Ciclo (Noveno Grado de Educación Básica)
3.	Requiere de una educación mínima de Bachillerato General o Bachillerato Técnico, con alguna preparación adicional específica en las áreas del Puesto.
4	Requiere de estudios de tipo Técnico ofrecidas por las Universidades e Institutos Tecnológicos o estudios universitarios de tercer año como mínimo.
5	Requiere ser graduado en estudios universitarios en las ramas de Licenciatura, Ingeniería, Médico General, etc.
6	Requiere ser graduado de Maestría, Doctorado, Médico Especialista, etc.

Variable No. 1.2

EXPERIENCIA

VALORA EL TIEMPO NECESARIO PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO REQUERIDO POR MEDIO DE LA OBSERVACIÓN Y LA PRÁCTICA DE TAREAS RELACIONADAS CON UN PUESTO TIPO SIMILAR O AFÍN.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Para realizar las tareas requiere hasta un mes inclusive en puestos similares o afines.
2	Requiere de más de un mes hasta un año inclusive en puestos similares o afines para desarrollar las tareas del Puesto.
3.	Requiere de más de un año hasta dos años inclusive en puestos similares o afines para desarrollar las tareas del Puesto.
4	Requiere de más de dos años hasta tres años inclusive en puestos similares o afines para desarrollar las tareas del Puesto.
5	Requiere de más de tres años hasta cinco años inclusive en puestos similares o afines para desarrollar las tareas del Puesto.
6	Requiere más de cinco años en puestos similares o afines para desarrollar las tareas del Puesto.

Variable No. 1.3

COMPLEJIDAD DE LA TAREA

VALORA EL GRADO DE DIFICULTAD DE LAS TAREAS DEL PUESTO TIPO EN TERMINOS DEL NIVEL DE ORGANIZACIÓN, INICIATIVA, LIMITACIÓN POR NORMAS, PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA TOMA DE DECISIONES, EL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y HABILIDADES.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Tareas sencillas desarrolladas bajo normas, procedimientos e instrucciones claramente definidas y caracterizadas por su sencillez.
2	Tareas sencillas que requieren de análisis y que son desarrolladas bajo el uso de normas, procedimientos e instrucciones con cierta complejidad y bajo sistemas de control que no permiten errores u omisiones. Exige iniciativa para desarrollar actividades propias de oficina y actividades técnicas generales.
3.	Tareas complejas que requieren análisis, síntesis y habilidad para analizar información, evaluar y diagnosticar, ejecutadas bajo supervisión general. Exige iniciativa y criterio adaptar y aplicar las normas, políticas, procedimientos y leyes que rigen a la organización; interpretar y elaborar especificaciones técnicas de diseño, implantación y control; y ejecutar actividades técnicas especializadas. Toma de decisiones previstas por

- normas y procedimientos definidos formalmente por la organización.
- 4 Tareas complejas que requieren análisis, síntesis y habilidad para analizar información, evaluar, diagnosticar y dirigir o coordinar personal. Exige de iniciativa y criterio para adaptar y aplicar las normas, políticas, procedimientos y leyes que rigen a la organización; e interpretar, elaborar y proporcionar seguimiento a especificaciones técnicas de diseño, implantación y control. Incluye tareas de programación y solucionar problemas variados para lo cual es necesario seleccionar procedimientos definidos y adecuarlos a casos particulares.
- 5 Tareas muy complejas que requieren mucho criterio, iniciativa y habilidad para la dirección de personal, comunicación, negociación y manejo de conflictos. Incluye tareas de planeación, programación, dirección y control, con base al plan estratégico de la organización; así como, de creación de normas y procedimientos acorde a los fines de la unidad organizativa a la que pertenece. Requiere de toma de decisiones para asuntos y problemas complejos que requieren el desarrollo de nuevos modelos y la aplicación de técnicas analíticas avanzadas.
- 6 Tareas muy complejas que requieren mucho criterio, iniciativa, investigación y habilidad para crear y/o dirigir por medio de otros al personal a su cargo, comunicación, negociación y manejo de conflictos organizacionales. Incluye tareas de planeación estratégica y táctica; organización, dirección y controles generales; así como, de creación de normas y procedimientos acorde a los fines de la organización. Toma de decisiones para asuntos muy complejos y diversos simultáneamente, que requieren de técnicas analíticas altamente especializadas, y de análisis y evaluación organizacional.

Factor No. 2.0

RESPONSABILIDAD

VALORA LAS CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES ORIGINADOS EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS PROPIAS DEL PUESTO TIPO, POR LOS QUE ESTA OBLIGADO A RESPONDER UN EMPLEADO.

Variable No. 2.1

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

VALORA EL GRADO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL A LA QUE TIENE ACCESO EL PUESTO TIPO Y LAS CONSECUENCIAS DE UNA INDISCRECIÓN O DESCUIDO, DENTRO O FUERA DE LA INSTITUCIÓN.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	No tiene acceso a ninguna información confidencial.
2	Se tiene acceso a información confidencial de poca importancia. Los efectos de algún descuido o indiscreción, pueden originar problemas menores dentro de la misma y otras unidades organizativas.
3.	Se tiene acceso a información confidencial importante, que si se dan a conocer, pueden ocasionar problemas graves, en la misma y otras unidades organizativas.
4	Se tiene acceso a información confidencial de gran importancia, con la cual una indiscreción podría causar graves problemas interna y/o externamente, dependiendo de la circunstancia.
5	Se tiene acceso absoluto y completo a los reportes, archivos, planes y políticas generales de una o varias áreas de la Organización, que si se dan a conocer indebidamente, podrían causar un daño grave internamente o crear problemas que perjudiquen la posición pública de la Organización.
6	Se tiene acceso a información confidencial crítica de la Organización, el mal manejo de esta información puede ocasionar perjuicios internos y externos de gran magnitud que perjudiquen la posición pública de la Organización y de otras Organizaciones relacionadas.

Variable No. 2.2

RESPONSABILIDAD POR RECURSOS

VALORA LA RESPONSABILIDAD SOBRE LOS RECURSOS SOBRE LOS CUALES TIENE ACCESO EL PUESTO TIPO Y LAS CONSECUENCIAS QUE IMPLICA EL COMETER UN ERROR EN SU MANEJO Y CUSTODIA.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Exige responsabilidad sobre papelería varia y equipo general de oficina, equipo y herramientas sencillas, utensilios de limpieza, etc. Las consecuencias de un error son intrascendentes para la organización.
2	Exige responsabilidad directa sobre equipo especial de oficina, teléfono, fax, máquinas de escribir,

- computadoras y accesorios, equipo liviano, herramientas eléctricas, instrumentos de medición, comparación y verificación diversos, caja chica o fondo circulante, inventarios representativos, etc. Las consecuencias de un error son de regular importancia para la Organización.
3. Exige responsabilidad sobre vehículos de transporte liviano, máquinas herramientas, equipo diverso de laboratorio no médico, armas de fuego, equipo diverso de comunicación y prensa, etc. Las consecuencias de un error son considerables para la Organización.
- 4 Exige responsabilidad directa sobre la parte del proceso que le corresponde, equipo diverso relacionado con el procesamiento de información centralizado, vehículos y equipo pesado, equipo médico diverso, fondos rotativos, cheques, pagarés, etc. Las consecuencias de un error son trascendentales para la Organización.
- 5 Exige responsabilidad directa sobre los procesos de trabajo, caja general, inventarios muy representativos, etc. Las consecuencias de un error son graves para la Organización.
- 6 Exige responsabilidad sobre los sistemas completos de trabajo y la administración de las asignaciones presupuestarias. Las consecuencias de un error afectar la totalidad de los recursos de las unidades de trabajo de la Organización, razón por la cual posee un alto grado de autonomía en las decisiones relacionadas.

Variable No. 2.3

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN Y MANDO

VALORA LA AMPLITUD Y NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN, DERIVADOS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. SE INCLUYE EL NIVEL DE AUTORIDAD Y PODER DE DECISIÓN QUE REQUIERE EL PUESTO TIPO RESPECTO A LOS PROBLEMAS, ACTIVIDADES Y RESULTADOS.

GRADO DESCRIPCIÓN

- 1 No tiene personal a su cargo.
- 2 Responsable de tareas de asignación y control de las tareas de los empleados bajo su cargo, verificando que se ejecuten dentro de las normas establecidas.

3. Responsable de tareas de programación, asignación y control de la ejecución de las tareas de dos o más empleados bajo su cargo.
4. Responsable de tareas de planeación operativa, programación, organización, dirección y control de la ejecución de las tareas de dos o más empleados bajo su cargo.
5. Responsable de tareas de planeación táctica, organización, dirección y control de la ejecución de tareas de dos o más empleados bajo su cargo; el control de realiza en términos de eficiencia, efectividad y eficacia para el control de los costos, presupuesto y productividad.
6. Responsable de tareas de presupuestación, planeación estratégica, organización, dirección y control de la ejecución de las tareas de dos o más empleados bajo su cargo; con fines de verificar, corregir y proyectar la eficiencia, efectividad y eficacia de los medios de control, los costos, el presupuesto y la productividad.

Factor No. 3.0

RELACIONES DE TRABAJO

VALORA LAS RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS Y EXTERNAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO TIPO. ES FUNDAMENTAL LA NATURALEZA Y LA TRASCENDENCIA DE LA RELACIÓN.

Variable No. 3.1

RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

VALORA EL TIPO Y LA FRECUENCIA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS, CONSIDERANDO LA JERARQUIA DE LAS PERSONAS CON QUIENES ESTABLECE LA RELACIÓN DE TRABAJO, LOS MOTIVOS Y LA RESPONSABILIDAD INVOLUCRADA.

GRADO DESCRIPCIÓN

- | | |
|---|---|
| 1 | Relaciones de trabajo rutinarias con compañeros de trabajo. |
| 2 | Relaciones de trabajo simples y de poca trascendencia con empleados de otras unidades organizativas, establecidas con fines de obtener, presentar, discutir o trasladar datos o información de acuerdo a instrucciones específicas. |

3. Relaciones de trabajo con cierto grado de dificultad que pueden generar problemas menores con personal de otras unidades organizativas, establecidas con fines de obtener, presentar, discutir o trasladar datos o información y prestar servicios diversos.
- 4 Relaciones de trabajo moderadamente complejas con personal de todos los niveles y referentes a un área de trabajo específica que pueden generar graves problemas, establecidas con fines de obtener, discutir y verificar datos o información.
- 5 Relaciones de trabajo complejas con personal de todos los niveles y referentes a varias áreas de trabajo que pueden generar graves problemas, establecidas con fines de resolver problemas y de inspeccionar físicamente, obtener, presentar, discutir, verificar y evaluar datos o información.
- 6 Relaciones de trabajo muy complejas con personal de todos los niveles y referentes a varias áreas de trabajo que pueden generar problemas de gran magnitud que podrían implicar cambios de orientación en las políticas y estrategias de la Organización, establecidas con fines de resolver casos difíciles que exigen especial habilidad y sentido de la negociación.

Variable No. 3.2

RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

VALORA EL TIPO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS, LOS MOTIVOS Y LA RESPONSABILIDAD INVOLUCRADA QUE REQUIERE EL PUESTO TIPO.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	No tiene relaciones de trabajo externas.
2	Relaciones de trabajo externas simples sin dificultad ni trascendencia, establecidas con fines de obtener, presentar, discutir o trasladar información de acuerdo a instrucciones específicas.
3.	Relaciones de trabajo externas simples con cierto grado de dificultad que pueden generar problemas menores, establecidas con fines de prestar servicios diversos. Relaciones que permiten intercambiar impresiones diversas.

- 4 Relaciones de trabajo externas moderadamente complejas que pueden generar problemas graves, establecidas con fines de obtener, discutir, inspeccionar físicamente y verificar datos o información.
- 5 Relaciones de trabajo externas complejas que pueden generar graves problemas externamente, establecidas con fines de mediación. Requieren diplomacia y habilidad de negociación en situaciones técnicas, comerciales y sociales dentro de un marco normativo específico.
- 6 Relaciones de trabajo externas muy complejas que pueden generar problemas de gran magnitud que perjudiquen la posición pública de la Organización, y establecidas con fines de resolver asuntos y problemas muy importantes que podrían implicar cambios en las políticas de la Organización. Requieren diplomacia, independencia en la toma de decisiones y habilidad de negociación en situaciones de tipo técnico, comercial y social.

Factor No. 4.0

ESFUERZO

VALORA EL NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LAS FACULTADES MENTALES, FÍSICAS Y LA RESISTENCIA POR LAS TAREAS DEL PUESTO TIPO.

Variable No. 4.1

ESFUERZO MENTAL

VALORA EL NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LAS FACULTADES MENTALES QUE REQUIEREN LAS TAREAS DEL PUESTO TIPO.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Tareas rutinarias sencillas relativamente constantes que requieren fundamentalmente de acciones o reacciones automáticas que no requieren atención (Por ejemplo: limpiar muebles e instalaciones y tareas fundamentalmente físicas).
2	Tareas rutinarias variables que requieren fundamentalmente de acciones y concentración automáticas y mínima atención (Por ejemplo: manejo de vehículos, maquinaria y equipo diverso).

3. Tareas repetitivas que requieren cierto esfuerzo mental y mayor atención y concentración (Por ejemplo: clasificar, transcribir, mecanografiar, digitar, tomar mensajes, redacciones y cálculos sencillos).
4. Tareas complejas variables que exigen un esfuerzo mental con juicios complejos, atención abstracción y concreción (Por ejemplo: calcular, análisis de datos, comparar, medir, verificar, redactar informes técnicos, elaboración de planos técnicos diversos, trazado directamente en materiales, inferir y proyectar datos).
5. Tareas complejas diversas y variables que requieren mayor esfuerzo mental, atención, concentración, abstracción, concreción y análisis para la solución de problemas y toma de decisiones (Por ejemplo: diseñar, controlar, proporcionar seguimiento y mejorar sistemas con objetivos diversos).
6. Tareas muy complejas, diversas y altamente variables que exigen máxima tensión mental, atención, concentración, abstracción, concreción y análisis que involucran la aplicación de procedimientos variados no siempre preestablecidos en la solución de problemas y la toma de decisiones.

Variable No. 4.2

ESFUERZO FÍSICO

VALORA EL NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LAS FACULTADES FÍSICAS Y LA RESISTENCIA NECESARIA QUE REQUIEREN LAS TAREAS DEL PUESTO TIPO.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Las tareas requieren el esfuerzo físico necesario para manejar objetos o trabajar con las manos estando sentado, libertad de movimientos y ocasionalmente caminar en la misma zona.
2	Las tareas requieren el esfuerzo físico necesario para manejar objetos o trabajar con las manos estando sentado, ocasionalmente caminar en las mismas zonas y/o con desplazamientos considerables a otras zonas para realizar su trabajo.
3.	Las tareas requieren el esfuerzo físico necesario para manejar objetos y trabajar estando de pie o sentado con movimiento de manos y pie, con desplazamiento en la misma y/o hacia otras zonas para realizar su trabajo.

- 4 Las tareas requieren el esfuerzo físico necesario para manejar objetos o trabajar estando de pie, con carga y con desplazamiento en la misma y/o hacia otras zonas para realizar su trabajo.
- 5 Las tareas requieren el esfuerzo físico para manejar objetos y trabajar en posturas varias, con carga variable y con desplazamiento en la misma y/o hacia otras zonas para realizar su trabajo.
- 6 Las tareas requieren el esfuerzo físico necesario para manejar objetos o trabajar es posturas varias; con carga, herramientas y equipo pesado; y con desplazamiento en la misma y/o hacia otras zonas para realizar su trabajo.

Factor No. 5.0

IMPACTO DE LAS TAREAS

VALORA LOS EFECTOS POSITIVOS Y/O NEGATIVOS QUE PUEDAN OCURRIR COMO CONSECUENCIA DE LAS TAREAS DEL PUESTO TIPO.

Variable No. 5.1

IMPACTO DE LAS TAREAS

VALORA LOS EFECTOS POSITIVOS Y/O NEGATIVOS QUE PUEDAN OCURRIR COMO CONSECUENCIA DE LAS TAREAS DEL PUESTO TIPO.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Los efectos positivos / negativos de las tareas que se realizan son mínimos e improbables, aún en situaciones eventuales. En general afectan solo el desarrollo de las propias tareas.
2	Los efectos positivos / negativos de las tareas que se realizan son bajos y previsibles, afectan básicamente los resultados de las propias tareas y eventualmente el entorno inmediato. Para maximizar o minimizar los efectos se requiere de supervisión directa.
3.	Los efectos positivos / negativos de las tareas que se realizan son medianos y afectan sólo a la unidad organizativa a la que pertenece. Para maximizar o minimizar los efectos se requiere de supervisión y de controles e interacción con otras unidades organizativas.

- 4 Los efectos positivos / negativos de las tareas que se realizan son grandes y afectan a varias unidades organizativas. Para maximizar o minimizar los efectos se requiere de adecuada supervisión, control y planificación.
- 5 Los efectos positivos / negativos de las tareas que se realizan son grandes y afectan a toda la Organización. Para maximizar o minimizar los efectos se requiere de toma de decisiones orientadas y delimitadas por estrategias y políticas organizacionales.
- 6 Los efectos positivos / negativos de las tareas que se realizan son muy grandes y afectan a toda la Organización y a otras Organizaciones relacionadas. Para maximizar o minimizar los efectos se requiere de toma de decisiones con autorización previa de las máximas autoridades de la Organización.

Factor No. 6.0

CONDICIONES DE TRABAJO

VALORA LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y LA CONTINGENCIA DE DAÑO A LAS QUE ESTÁ EXPUESTO EL PUESTO TIPO, DEBIDO AL LUGAR EN DONDE SE DESARROLLAN LAS TAREAS.

Variable No. 6.1

AMBIENTE DE TRABAJO

VALORA LAS CONDICIONES AMBIENTALES FÍSICAS TALES COMO: ILUMINACIÓN, TEMPERATURA, HUMEDAD, GASES, VIBRACIONES, CARGAS ELECTRICAS Y PARTICULAS VARIAS DISPERSAS EN LA ATMÓSFERA; A LAS QUE ESTÁ EXPUESTO EL PUESTO TIPO EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Condiciones normales en un área específica, ambiente de trabajo adecuado durante toda la jornada de trabajo.
2	Mínima incomodidad por efecto de uno o dos factores ligeramente molestos, durante intervalos de la jornada de trabajo.
3.	Mínima incomodidad por efecto de uno o dos factores ligeramente molestos durante toda la jornada de trabajo.

- 4 Regular incomodidad por causa de uno o varios factores molestos en forma intermitente; pero, no simultánea durante toda la jornada de trabajo.
- 5 Considerable incomodidad por causa de uno o varios factores molestos en forma recurrente y simultánea, durante toda la jornada de trabajo.
- 6 Máxima incomodidad por causa de uno o varios factores molestos, presentes en forma constante y simultánea, durante toda la jornada de trabajo.

Variable No. 5.2

RIESGOS

VALORA LA CONTINGENCIA DE DAÑO A QUE ESTA EXPUESTO EL PUESTO TIPO EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS, DEBIDO AL AMBIENTE FÍSICO INMEDIATO, A LA MANIPULACIÓN DE MATERIALES, MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES RELACIONADAS.

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	No existe riesgo de accidentes y/o enfermedades debido al ambiente en donde realiza las tareas..
2	Existen riesgos de accidente y/o enfermedades leves, curables sin incapacidad..
3.	Existen riesgos de accidentes leves y/o enfermedades con incapacidad temporal.
4	Existen riesgos de accidente graves y/o enfermedades profesionales, con incapacidad temporal prolongada.
5	Existen riesgos de accidente graves o enfermedades profesionales, con incapacidad parcial.
6	Existen riesgos de accidente graves o enfermedades profesionales, con incapacidad total permanente.

Anexo No. 1 A: Cuadro de variables

No	FACTOR Y VARIABLE	GRADOS %	1	2	3	4	5	6
1.0	Capacidad	15						
1.1	Educación	5%	10	18	26	34	42	50
1.2	Experiencia	5%	10	18	26	34	42	50
1.3	Complejidad de la tarea	5%	10	18	26	34	42	50
2.0	Responsabilidad	20						
2.1	Responsabilidad por información confidencial	10%	20	36	52	68	84	100
2.2	Responsabilidad por recursos y valores	5%	10	18	26	34	42	50
2.3	Responsabilidad por supervisión y mando	5%	10	18	26	34	42	50
3.0	Relaciones de trabajo	15						
3.1	Relaciones de trabajo interna	8%	15	27	39	51	63	75
3.2	Relaciones de trabajo externa	8%	15	27	39	51	63	75
4.0	Esfuerzo	20						
4.1	Esfuerzo mental	10%	20	36	52	68	84	100
4.2	Esfuerzo físico	10%	20	36	52	68	84	100
5.0	Impacto de las tareas	20						
5.1	Impacto de las tareas	20%	40	72	104	136	168	200
6.0	Condiciones de trabajo	10						
6.1	Ambiente de trabajo	5%	10	18	26	34	42	50
6.2	Riesgos	5%	10	18	26	34	42	50
		100	200					1000

No	FACTOR Y VARIABLE	Secretario (a) Ejecutivo (a)		Encargado (a) de Comunicaciones		Encargado (a) de Planificación y Gestión	
		GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR
1.0	Capacidad						
1.1	Educación	5	42	5	42	5	42
1.2	Experiencia	5	42	4	34	4	34
1.3	Complejidad de la tarea	6	50	4	34	5	42
2.0	Responsabilidad						
2.1	Responsabilidad por información confidencial	6	100	4	68	6	100
2.2	Responsabilidad por recursos y valores	6	50	3	26	2	18
2.3	Responsabilidad por supervisión y mando	6	50	1	10	1	10
3.0	Relaciones de trabajo						
3.1	Relaciones de trabajo interna	6	75	4	51	5	63
3.2	Relaciones de trabajo externa	6	75	2	27	5	63
4.0	Esfuerzo						
4.1	Esfuerzo mental	6	100	5	84	5	84
4.2	Esfuerzo físico	2	36	3	52	3	52
5.0	Impacto de las tareas						
5.1	Impacto de las tareas	6	200	5	168	5	168
6.0	Condiciones de trabajo						
6.1	Ambiente de trabajo	1	10	1	10	1	10
6.2	Riesgos	1	10	1	10	1	10
			840		616		696

No	FACTOR Y VARIABLE	Administrador (a)		Contador (a)		Auxiliar contable		Encargado (a) de Tesorería	
		GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR
1.0	Capacidad								
1.1	Educación	5	42	5	42	4	34	3	26
1.2	Experiencia	5	42	4	34	4	34	4	34
1.3	Complejidad de la tarea	6	50	4	34	3	26	3	26
2.0	Responsabilidad								
2.1	Responsabilidad por información confidencial	5	84	4	68	3	52	3	52
2.2	Responsabilidad por recursos y valores	6	50	2	18	2	18	4	34
2.3	Responsabilidad por supervisión y mando	6	50	2	18	1	10	1	10
3.0	Relaciones de trabajo								
3.1	Relaciones de trabajo interna	5	63	2	27	2	27	2	27
3.2	Relaciones de trabajo externa	2	27	4	51	1	15	4	51
4.0	Esfuerzo								
4.1	Esfuerzo mental	6	100	4	68	3	52	4	68
4.2	Esfuerzo físico	2	36	2	36	1	20	2	36
5.0	Impacto de las tareas								
5.1	Impacto de las tareas	6	200	5	168	3	104	4	136
6.0	Condiciones de trabajo								
6.1	Ambiente de trabajo	1	10	1	10	1	10	1	10
6.2	Riesgos	1	10	1	10	1	10	1	10
			764		584		412		520

No	FACTOR Y VARIABLE	Encargado (a) de compras		Encargado (a) de Almacén		Auxiliar de Almacén		Recepcionista	
		GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR
1.0	Capacidad								
1.1	Educación	4	34	3	26	3	26	3	26
1.2	Experiencia	3	26	4	34	3	26	2	18
1.3	Complejidad de la tarea	3	26	2	18	2	18	1	10
2.0	Responsabilidad								
2.1	Responsabilidad por información confidencial	4	68	2	36	2	36	1	20
2.2	Responsabilidad por recursos y valores	2	18	2	18	1	10	2	18
2.3	Responsabilidad por supervisión y mando	2	18	2	18	1	10	1	10
3.0	Relaciones de trabajo								
3.1	Relaciones de trabajo interna	5	63	3	39	2	27	2	27
3.2	Relaciones de trabajo externa	4	51	4	51	1	15	3	39
4.0	Esfuerzo								
4.1	Esfuerzo mental	4	68	3	52	1	20	3	52
4.2	Esfuerzo físico	2	36	4	68	6	100	2	36
5.0	Impacto de las tareas								
5.1	Impacto de las tareas	4	136	4	136	1	40	2	72
6.0	Condiciones de trabajo								
6.1	Ambiente de trabajo	1	10	1	10	1	10	1	10
6.2	Riesgos	1	10	4	34	4	42	1	10
			564		540		380		348

No	FACTOR Y VARIABLE	Ordenanza		Motorista		Motorista de Pipa		Ayudante de Pipa	
		GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR
1.0	Capacidad								
1.1	Educación	2	18	2	18	2	18	1	10
1.2	Experiencia	1	10	3	26	3	26	1	10
1.3	Complejidad de la tarea	1	10	1	10	1	10	1	10
2.0	Responsabilidad								
2.1	Responsabilidad por información confidencial	1	20	1	20	1	20	1	20
2.2	Responsabilidad por recursos y valores	1	10	3	26	3	26	1	10
2.3	Responsabilidad por supervisión y mando	1	10	1	10	2	18	1	10
3.0	Relaciones de trabajo								
3.1	Relaciones de trabajo interna	1	15	2	27	2	27	1	15
3.2	Relaciones de trabajo externa	2	27	2	27	2	27	1	15
4.0	Esfuerzo								
4.1	Esfuerzo mental	1	20	2	36	2	36	1	20
4.2	Esfuerzo físico	2	36	2	36	2	36	2	36
5.0	Impacto de las tareas								
5.1	Impacto de las tareas	1	40	2	72	2	72	2	72
6.0	Condiciones de trabajo								
6.1	Ambiente de trabajo	1	10	2	18	2	18	2	18
6.2	Riesgos	2	18	6	50	6	50	5	42
			244		376		384		288

No	FACTOR Y VARIABLE	Vigilante		Encargado (a) de Organización e Incidencia		Promotor		Encargado (a) de Inserción Labora y Productiva	
		GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR
1.0	Capacidad								
1.1	Educación	2	18	5	42	3	26	5	42
1.2	Experiencia	1	10	2	18	3	26	4	34
1.3	Complejidad de la tarea	1	10	5	42	3	26	4	34
2.0	Responsabilidad								
2.1	Responsabilidad por información confidencial	1	20	5	84	4	68	5	84
2.2	Responsabilidad por recursos y valores	4	34	5	42	5	42	6	50
2.3	Responsabilidad por supervisión y mando	1	10	3	26	1	10	5	42
3.0	Relaciones de trabajo								
3.1	Relaciones de trabajo interna	2	27	5	63	4	51	4	51
3.2	Relaciones de trabajo externa	2	27	5	63	5	63	4	51
4.0	Esfuerzo								
4.1	Esfuerzo mental	1	20	4	68	4	68	4	68
4.2	Esfuerzo físico	2	36	3	52	3	52	2	36
5.0	Impacto de las tareas								
5.1	Impacto de las tareas	1	40	5	168	4	136	5	168
6.0	Condiciones de trabajo								
6.1	Ambiente de trabajo	1	10	1	10	1	10	1	26
6.2	Riesgos	1	10	1	10	1	10	1	26
			272		688		588		712

No	FACTOR Y VARIABLE	Coordinador (a) de Operaciones		Cajero (a)		Encargado (a) de Liquidos Desinfectantes		Fontanero	
		GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR
1.0	Capacidad								
1.1	Educación	5	42	3	26	3	26	2	18
1.2	Experiencia	4	34	2	18	2	18	2	18
1.3	Complejidad de la tarea	4	34	2	18	2	18	2	18
2.0	Responsabilidad								
2.1	Responsabilidad por información confidencial	4	68	4	68	2	36	1	20
2.2	Responsabilidad por recursos y valores	4	34	4	34	2	18	2	18
2.3	Responsabilidad por supervisión y mando	4	34	1	10	1	10	1	10
3.0	Relaciones de trabajo								
3.1	Relaciones de trabajo interna	2	27	3	39	2	27	2	27
3.2	Relaciones de trabajo externa	1	15	1	15	1	15	1	15
4.0	Esfuerzo								
4.1	Esfuerzo mental	4	68	3	52	3	52	1	20
4.2	Esfuerzo físico	1	20	1	20	4	68	5	84
5.0	Impacto de las tareas								
5.1	Impacto de las tareas	4	136	2	72	3	104	2	72
6.0	Condiciones de trabajo								
6.1	Ambiente de trabajo	1	10	1	10	1	10	4	34
6.2	Riesgos	1	10	1	10	4	34	3	26
			532		392		436		380

No	FACTOR Y VARIABLE	Supervisor (a)		Encargado (a) de Limpieza		Colector (a) de Ingresos	
		GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR	GDS	GDS/VALOR
1.0	Capacidad						
1.1	Educación	3	26	1	10	1	10
1.2	Experiencia	3	26	2	18	2	18
1.3	Complejidad de la tarea	4	34	1	10	2	18
2.0	Responsabilidad						
2.1	Responsabilidad por información confidencial	3	52	1	20	2	36
2.2	Responsabilidad por recursos y valores	4	34	1	10	3	26
2.3	Responsabilidad por supervisión y mando	4	34	1	10	1	10
3.0	Relaciones de trabajo						
3.1	Relaciones de trabajo interna	2	27	1	15	1	15
3.2	Relaciones de trabajo externa	1	15	2	27	2	27
4.0	Esfuerzo						
4.1	Esfuerzo mental	1	20	1	20	2	36
4.2	Esfuerzo físico	3	52	3	52	1	20
5.0	Impacto de las tareas						
5.1	Impacto de las tareas	3	104	1	40	2	72
6.0	Condiciones de trabajo						
6.1	Ambiente de trabajo	1	10	6	50	5	42
6.2	Riesgos	1	10	3	26	2	18
			444		308		348

Anexo No. 2: Distribución de puestos según puntaje

	PUESTOS	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Encargado (a) de Comunicaciones	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Administrador (a)	Contador (a)
N.	RANGO					
1	200-250					
2	251-300					
3	301-350					
4	351-400					
5	401-450					
6	451-500					
7	501-550					
8	551-600					X
9	601-650		X			
10	651-700			X		
11	701-750					
12	751-800				X	
13	801-850	X				
14	851-900					
15	901-950					
16	951-1000					

	PUESTOS	Auxiliar contable	Encargado (a) de Tesorería	Encargado (a) de compras	Encargado (a) de Almacén	Auxiliar de Almacén	Recepcionista	Ordenanza
N.	RANGO							
1	200-250							X
2	251-300							
3	301-350						X	
4	351-400					X		
5	401-450	X						
6	451-500							
7	501-550		X		X			
8	551-600			X				
9	601-650							
10	651-700							
11	701-750							
12	751-800							
13	801-850							
14	851-900							
15	901-950							
16	951-1000							

	PUESTOS	Motorista	Motorista de Pipa	Ayudante de Pipa	Vigilante	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Promotor	Encargado (a) de Inserción Labora y Productiva
N.	RANGO							
1	200-250							
2	251-300			X	X			
3	301-350							
4	351-400	X	X					
5	401-450							
6	451-500							
7	501-550							
8	551-600						X	
9	601-650							
10	651-700					X		
11	701-750							X
12	751-800							
13	801-850							
14	851-900							
15	901-950							
16	951-1000							

	PUESTOS	Coordinador (a) de Operaciones	Cajero (a)	Encargado (a) de Líquidos Desinfectantes	Fontanero	Supervisor (a)	Encargado (a) de Limpieza	Colector (a) de Ingresos
N.	RANGO							
1	200-250							
2	251-300						X	
3	301-350							X
4	351-400		X		X			
5	401-450			X				
6	451-500					X		
7	501-550	X						
8	551-600							
9	601-650							
10	651-700							
11	701-750							
12	751-800							
13	801-850							
14	851-900							
15	901-950							
16	951-1000							

	MANUAL DE PROCEDMIENTOS	Código: MP-001 Fecha Elab.: 30-06-07 Fecha Aprob.: 0 Fecha Rev.: 0 No. De Modific.: 0 Pág. Rev.: 0
---	------------------------------------	---

Manual de Procedimientos

Revisado por:	
Nombre:	Licda. María Olga Serrano Tobar
Cargo:	Secretaria Ejecutiva
Firma:	
Fecha	

Aprobado por:	
Nombre:	Miembros de la Junta Directiva Nacional
Cargo:	Presidente y Secretario de la Junta Nacional
Firma:	
Fecha	

		Número de página
---	--	------------------

INDICE

	PAG.
i. Objetivo	205
ii. Ámbito de Aplicación	205
iii. Base Legal	205
iv. Documentos relacionados	205
v. Procedimientos Administrativos y Operativos de ALGES	205
5.1 Procedimiento de Apoyo Social de Emergencia	205
5.2 Formulación del Plan Operativo	207
5.3 Seguimiento al Plan Operativo	208
5.4 Gestión de Nuevos Cooperantes	209
5.5 Formulación de Proyectos	210
5.6 Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	213
5.7 Pago de Recibos a Colectores o Depósitos en Bancos	214
5.8 Pago de Planillas	215
5.9 Procedimiento de Caja Chica	217
5.10 Procedimiento de Pago con Cheque	219
5.11 Control de Viáticos	220
5.12 Prestamos de Salarios a Empleados	221
5.13 Anticipo de Salarios	222
5.14 Compras	223
5.15 Proceso de Despacho	227
5.16 Procedimiento de Uso y Control de Vehículos	227
5.17 Atención al Público Visitante	228
5.18 Atención al Público por Teléfono	228
5.19 Recepción y Distribución de Correspondencia	229
5.20 Cuido y Resguardo de las Instalaciones	229
5.21 Afiliación Nueva	230
5.22 Reafiliación	231
5.23 Asignación de Fondo de Actividades	231
5.24 Acompañamiento al Trabajo Gremial Departamental	232
5.25 Asesoramiento de Afiliados para el Fondo de Protección de Lisiados por Primera Vez	233
5.26 Acompañamiento y Evaluación de discapacidades	233
5.27 Limpieza de los Servicios Sanitarios	235
5.28 Cobro en los Servicios Sanitarios	235
5.29 Ingresos Propios	236
5.30 Mantenimiento Preventivo y Correctivo en los Servicios Sanitarios	237
5.31 Coordinación de Trabajo Diario	238
5.32 Inspección de los Centros de Trabajos	239
Anexos	240

I. Objetivo

Establecer los procedimientos a desarrollar por los empleados de ALGES, así como el responsable y la actividad.

II. Ámbito de Aplicación

El presente manual se aplicará en las diferentes áreas administrativas y operativas de ALGES.

III. Base Legal

No Aplica

IV. Documentos relacionados

- ✓ Manual de Políticas.
- ✓ Manual de Organización.
- ✓ Manual de Funciones y Descripción del Puesto.

V. Procedimientos administrativos y operativos de ALGES**5.1. Procedimiento de Apoyo Social de Emergencia**

Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Presenta su problema por escrito o verbalmente a cualquier miembro de la Junta Directiva Departamental.
2	Miembro de la Junta Directiva Departamental	Explica al solicitante de manera detallada los siguientes requisitos: <ol style="list-style-type: none"> a. Deberá ser una persona lisiado (a) de guerra y que está afiliada a ALGES, por lo menos un año. b. Que no tenga ningún beneficio del Fondo de Protección de Lisiados (as) o con pensión mínima (la discapacidad y su compromiso dentro de ALGES, serán los criterios principales). c. Hijos y conyugues de los lisiados (as) que participan activamente en las actividades de ALGES. d. En casos de mayor emergencia, a las personas de la tercera edad que perdieron a sus hijos en la guerra y a los hermanos que perdieron a sus padres en la misma, que de una u otra forma apoyan en las actividades de ALGES.
3	Solicitante	Cumple con los requisitos y continua con el siguiente paso, caso contrario finaliza el trámite.
4	Miembro de la	Da a conocer la solicitud en la reunión de la Directiva Departamental, para analizar

	Junta Directiva Departamental	y autorizar. Para autorizar se requieren 3 firmas de sus miembros y se sella. Pero en el caso que la solicitud no se analice en la reunión antes mencionada, se socializa bilateralmente y se aprueba, se firma y se sella. Entrega dicha solicitud al Encargado (a) de Organización e Incidencia.
5	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Recibe y verifica la solicitud de Apoyo Social de Emergencia (Ver anexo No. 1)
6	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Selecciona y prioriza las solicitudes presentadas, archiva las copias de ellas por mes y departamento, según procedencia.
7	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Envía las solicitudes originales, según orden de prioridades con la documentación respectiva al Administrador (a).
8	Administrador (a)	Recibe, revisa y autoriza solicitud de emisión de cheque de Apoyo Social de Emergencia*, la cual no debe de exceder de \$100.00, y lo entrega al Encargado (a) de Tesorería.
9	Encargado (a) de Tesorería	Elabora y tramita cheque al solicitante. Remite voucher a Contabilidad.
10	Contador (a) o Auxiliar Contable	Recibe, procesa y archiva voucher de cheque de Apoyo Social de Emergencia.

- Nota: Los fondos de Apoyo Social serán destinados para cubrir lo siguiente:

- ❖ **Salud:** Hospitalización, cirugía mayor, exámenes de alto valor y recetados por especialistas, compras de medicamentos, para tratamiento especializado (esto en caso, que no esté dentro de las facultades del Fondo de Protección de Lisiados (as)).
- ❖ **Gastos de funerales a los lisiados (as),** tomando como criterios, si son pensionados del Fondo de Protección de Lisiados (as), su situación económica y su participación en ALGES.
- ❖ **Alimentación:** casos de anemia, desnutrición aguda y con recomendación médica.

- ❖ **Reparación mínima de vivienda:** principalmente para techo provisional, que permita protegerse del agua y del sol.

5.2 Formulación del Plan Operativo

PASOS	RESPONSABLE	ACCION
1	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Revisar y evaluar anualmente el Plan Estratégico (2007 - 2011), para verificar el grado de cumplimiento.
2	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Diseña y elabora formato a utilizar para el Plan Operativo, como el de seguimiento Institucional y lo traslada al Secretario (a) Ejecutivo (a) para su revisión.
3	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe y revisa los formatos, aprueba si esta conforme o realiza observaciones.
4	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Realiza las correcciones en el caso que fuera procedente, o si fue aprobado da a conocer al personal los formatos.
5	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Coordina con los Encargados (as) de las diferentes áreas, las fechas para trabajar en la formulación del plan operativo y el de Seguimiento Institucional, y procede a crear la calendarización respectiva.
6	Encargado (a) de Planificación y Gestión / Encargados (as) de las diferentes Áreas	Elaboran el Plan Operativo Institucional a nivel de actividades, recursos humanos, técnicos y su respectivo presupuesto.
7	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Integra y socializa el Plan Operativo Institucional, preliminar a todas las áreas involucradas. (Equipo Operativo)
8	Encargado (a) de las diferentes áreas	Realizan observaciones o sugerencias.
9	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Incorpora las observaciones y correcciones realizadas y envía nuevamente a las diferentes áreas para su aprobación preliminar.

10	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Remite al Secretario (a) Ejecutivo (a), para su revisión y posterior aprobación del borrador.
11	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Aprueba el Plan Operativo Institucional Preliminar y expone a la Junta Directiva Nacional (Previamente se le presenta el borrador del Plan Operativo)
12	Secretario (a) Ejecutivo (a)/ Administrador (a)/ Encargado (a) de Planificación y Gestión	Presenta a la Junta Directiva Nacional, aclarando dudas o consultas que estos realicen.
13	Junta Directiva Nacional	Realiza observaciones o aprueba el Plan Operativo Institucional.
14	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Remite al Encargado (a) de Planificación y Gestión, para que realice las observaciones hechas por la Junta Directiva Nacional.
15	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Incorpora las observaciones realizadas y remite nuevamente al Secretario (a) Ejecutivo (a) para su revisión.
16	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe y remite a la Junta Directiva Nacional, el documento final.
17	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Remite al Encargado (a) de Planificación y Gestión, y Encargado (a) de las diferentes áreas el documento final aprobado.
18	Secretario (a) Ejecutivo (a)/ Administrador (a)/ Encargado (a) de Planificación y Gestión	Dan seguimiento al Plan Operativo Institucional.

5.3 Seguimiento al Plan Operativo

PASOS	RESPONSABLE	ACCION
1	Encargado (a) de las diferentes Áreas	Elaboran y entregan informe según el formato establecido por el Encargado (a) de Planificación y Gestión, los primeros 5 días hábiles del mes.

2	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Recibe y revisa el informe presentado por las diferentes áreas.
3	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Actualiza el formato establecido, realiza informe al Secretario (a) ejecutivo (a) en los primeros 10 días hábiles del mes.
4	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe informe y convoca a los Encargados (as) de Áreas, para establecer medidas correctivas en caso de incumplimiento a las metas establecidas
5	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Expone a la Junta Directiva Nacional el informe mensual, en la reunión correspondiente que se hace en los primeros 15 días del mes.

5.4 Gestión de Nuevos Cooperantes

PASOS	RESPONSABLE	ACCION
1	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Actualiza el Directorio de Cooperantes Internacionales de la siguiente manera: en la Web, contactos directos con ONG'S, intercambios de otras organizaciones afines, entre otras.
2	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Selecciona las organizaciones que tienen los mismos intereses con la institución, según el tipo de actividades que realiza.
3	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Actualiza el Curriculum de la Asociación.
4	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Coordina con Secretario (a) Ejecutivo (a) la programación de reuniones con los nuevos cooperantes.
5	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Gestiona con los cooperantes reunión para poder presentar a la institución, en lo que respecta: quienes son, lo que hacen, los proyectos que están en ejecución y las proyecciones que tienen, etc. En el caso que no acepten la reunión pasar al siguiente paso. Caso contrario pasar al paso N° 7.
6	Encargado (a) de	Investiga más detenidamente al futuro cooperante, con el objeto de buscar un

	Planificación y Gestión	mecanismo de contacto más eficiente.
7	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Coordina juntamente con el Secretario (a) Ejecutivo (a) o con la área que sea necesario para realizar la presentación, los temas de interés del cooperante o los que la institución esta necesitando ejecutar.
8	Secretaria Ejecutiva, Encargado (a) de Planificación y Gestión, y otra que se considere necesario su asistencia	Presentan a la institución ante el cooperante.
9	Cooperante	Puede presentar interés o no en realizar proyectos con la organización.
10	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Dará seguimiento al proyecto si existe interés en el cooperante; si no hay, deberá estar enviando información a fin de no perder el contacto logrado.

5.5 Formulación de Proyectos

Paso	Responsable	Actividad
1	Directivas Departamentales, Directivas Locales	Realizan diagnóstico de la demanda de necesidades en su departamento hacia la Directiva Nacional. Estos últimos priorizan las necesidades a atender y se lo entregan al Secretario (a) Ejecutivo (a).
2	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe y envía al Encargado (a) de Planificación y de Gestión, las prioridades mencionadas en el paso anterior.
3	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Recibe las prioridades de los Departamentos, analiza el proyecto, si encuentra debilidades de la información, se comunica con la Directiva Departamental o Local para profundizar el diagnostico ya definido.
4	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Elabora el perfil del proyecto y simultáneamente realiza búsqueda de los cooperantes, y el seleccionado le envían el formato establecido.
5	Cooperante	Da el formato para la elaboración del

		<p>proyecto y las condiciones para su ejecución:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información Institucional 2. Proyecto (justificación, resultados, actividades) 3. Presupuesto 4. Sostenibilidad que incluye seguimiento o coordinación, recursos, transferencias, evaluación de auditoria, entre otros.
6	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Formula el proyecto según el formato. (Implica investigación, cotización, recursos calificado, auxiliarse de parte técnica) visita de campo, presupuesto por contrapartida).
7	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Presenta el proyecto a Secretario (a) Ejecutivo (a) para su revisión.
8	Secretario(a) Ejecutivo (a)	Revisa y aprueba el proyecto y se lo devuelve al Encargado (a) de Planificación y Gestión
9	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Recibe el proyecto aprobado y envía (vía electrónica) al cooperante para su revisión.
10	Cooperante	Recibe el proyecto para su revisión, realiza observaciones y devuelve a Encargado (a) de Planificación y Gestión para hacer correcciones.
11	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Recibe el proyecto con las observaciones y las subsana.
12	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Envía nuevamente al cooperante con las observaciones realizadas y los documentos anexos, vía electrónica.
13	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Elabora resumen ejecutivo a la Junta Departamental sobre el desarrollo del proyecto.
14	Cooperante	Aprueba el proyecto y lo devuelve al Encargado (a) de planificación y Gestión.
15	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Recibe el proyecto aprobado por el cooperante y prepara informe para Secretario (a) Ejecutivo (a) anexando el proyecto aprobado.
16	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Elabora plan de ejecución y lo remite al Secretario (a) Ejecutivo (a), para su revisión y aprobación.

17	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe plan de ejecución lo revisa y aprueba.
18	Encargado (a) de Planificación y Gestión, Administrador (a), Secretaria (a) Ejecutivo (a)	Revisan el convenio, y hacen sugerencia si fuera el caso y se lo envía al cooperante.
19	Encargado (a) de Planificación y Gestión,	Envía el convenio al cooperante con observaciones y sugerencias.
20	Cooperante	Recibe el convenio y lo acepta en todo o en parte o no acepta los cambios sugeridos y devuelve nuevamente.
21	Secretario (a) Ejecutiva (a)	Firma el convenio y lo remite a la Administrador (a) para su custodia.
22	Administrador (a)	Recibe el convenio para custodia y seguimiento financiero.
23	Directiva Departamental	Ejecuta el proyecto.
24	Encargado (a) de Planificación y Gestión,	Da seguimiento al plan de ejecución del proyecto.
25	Coordinador (a) de campo o Responsable del proyecto seleccionado	Presenta al Encargado (a) de Planificación y Gestión informe sobre la ejecución del proyecto.
26	Encargado (a) de Planificación y Gestión,	Revisa los informes y prepara informe ejecutivo de seguimiento y lo presenta al Secretario (a) ejecutivo (a)
27	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe y aprueba el informe.
28	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Envía informe ejecutivo al cooperante con los anexos necesarios vía electrónica o impreso, según sea requerido.
29	Coordinador (a) de campo o Responsable del proyecto seleccionado	Solicita revisión al Encargado (a) de Planificación y Gestión, sobre cambios en el presupuesto o indicadores.
30	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Recibe el informe sobre cambios en el presupuesto o indicadores, los revisa y propone los ajustes necesarios y lo traslada al Secretario (a) Ejecutivo (a) para su aprobación.

31	Secretario (a) Ejecutiva (a)	Recibe los ajustes propuestos, los revisa y los aprueba si esta de acuerdo.
32	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Recibe los ajustes al proyecto y los notifica al cooperante para su aprobación.
33	Encargado (a) de Planificación y Gestión	Presenta el informe final al Secretario (a) Ejecutivo (a) y al cooperante de los resultados.

NOTA 1: Toda contratación de personal para los diferentes proyectos, se debe de seguir el Procedimiento de Reclutamiento, selección y contratación de personal.

NOTA 2: Si los cooperantes no aceptan los cambios presupuestarios, deberán de ejecutar el proyecto tal cual está establecido en el convenio.

5.6. Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Paso	Responsable	Actividad
1	Área solicitante	Solicita personal al Secretario (a) Ejecutivo (a), por escrito con la respectiva justificación.
2	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe y entrega solicitud a la Administrador (a).
3	Administrador (a).	Recibe solicitud, realiza convocatoria a través de los medios de comunicación vigentes (Ver anexo No. 2).
4	Candidatos	Presentan currículum Vitae, en Recepción.
5	Recepcionista	Recibe y entrega currículum al Administrador (a)
6	Administrador (a).	Recibe y analiza cada currículum, con el área solicitante.
7	Administrador (a) y el área solicitante	Seleccionan los currículums de los candidatos, según experiencia (Ver anexo No. 3) y conocimientos.
8	Administrador (a).	Realiza citas con los candidatos seleccionados del paso anterior, para ser entrevistados.
9	Candidato	Se presenta a la entrevista con el Administrador (a) y el jefe inmediato del área solicitante.
10	Administrador	Entrevistan a los candidatos (Ver anexo

	(a) y el Jefe Inmediato del área solicitante	No. 4).
11	Candidato	Se retira y espera respuesta.
12	Administrador (a).	Recolecta las entrevistas de por lo menos 3 candidatos, complementa los expedientes, y se analizan con el equipo operativo de la institución.
13	Equipo operativo de la institución.	Reciben y analizan los expedientes de los candidatos, según estudios, conocimientos, experiencia y entrevista, todo lo relacionado con el puesto a ocupar.
14	Equipo operativo de la institución.	Seleccionan a un candidato, según lo requerido por el puesto.
15	Equipo operativo de la institución.	Elaboran acta, en donde se detalla a quien se selecciona y la respectiva justificación. Entregan la documentación al Administrador (a).
16	Administrador (a)	Recibe el Acta y la archiva en el respectivo expediente.
17	Administrador (a)	Informa al candidato seleccionado que se presente a la Institución, en donde se le comunicará a partir de cuando iniciará laborales en el área correspondiente. Entrega solicitud de empleo
18	Candidato	Llena solicitud
19	Administrador (a)	Elabora contrato de trabajo para el candidato.
20	Candidato	Firma el contrato.
21	Administrador (a)	Lleva el contrato de trabajo ya firmado por el empleado para que lo autorice el Secretario (a) Ejecutivo (a).

5.7 Pago de Recibos a Colectores o Depósitos en Bancos

Paso	Responsable	Actividad
1	Administrador (a) o Secretario (a) Ejecutivo	Solicita a la recepcionista que ubique a la ordenanza.

	(a)	
2	Recepcionista	Ubica a la Ordenanza e indica quien le esta requiriendo la realizaci3n de una diligencia.
3	Ordenanza	Se presenta en la oficina de la persona requirente.
4	Administrador (a), Secretario (a) Ejecutivo (a) o Tesorero (a)	Instruye sobre los lugares en los cuales deber1 de realizar los pagos de recibos o que realice dep3sitos en Bancos, d1ndole el dinero para el pago y la documentaci3n correspondiente. Como la indicaci3n de pasar a Tesorer1a a obtener el vi1tico correspondiente.
5	Encargado (a) de Tesorer1a	Entrega los vi1ticos para realizar la diligencia indicada.
6	Ordenanza	Se traslada al lugar donde debe realizar la diligencia encomendada.
7	Ordenanza	Solicita la documentaci3n de recibido o sellado de la oficina que visit3, que demuestre que realiz3 la diligencia.
8	Ordenanza	Entrega la documentaci3n y vueltos si existen, al Encargado (a) de Tesorer1a.
9	Ordenanza	Se incorpora nuevamente a las funciones que tiene en la oficina.

5.8 Pago de Planillas

Paso	Responsable	Actividad
1	Coordinador (a) de Operaciones	Elabora y actualiza el Rol de trabajo, de cada Centro de Trabajo.
2	Supervisores de los centros de trabajo	Elabora el reporte de los empleados del 1rea de Inserci3n Laboral y Productiva, en el que se detalla el nombre del empleado, el tiempo de trabajo, horas extras y descuentos, anexando la documentaci3n correspondiente quincenalmente. Y se lo env1a al Coordinador (a) de Operaciones. (Ver anexo No. 5)
3	Coordinador (a) de Operaciones	Recibe y env1a el reporte de los empleados del 1rea de Inserci3n Productiva, con el Rol de trabajo a Contabilidad. Contin1a con el paso No. 5.
4	Encargado (a) de Tesorer1a	Env1a la planilla de descuento, de pr3stamos y anticipos de los empleados administrativos a contabilidad. (Ver anexo No. 5)

5	Contador (a) o Auxiliar Contable	Recibe y revisa la documentación de los empleados relacionada con descuentos, horas extras y otros tipos de descuentos; así como las planillas de préstamos y anticipos de los empleados.
6	Auxiliar contable	Digita los Descuentos y las horas extras de los empleados. Entrega al contador para la respectiva revisión el borrador de la planilla. (Ver anexo N° 6)
7	Contador (a)	Recibe y revisa la planilla de sueldos (sueldos, horas extras, vacaciones, aguinaldos, indemnizaciones, prestamos, anticipos y descuentos), las firma y la entrega al Administrador (a) si todo esta bien, caso contrario se lo regresa al Auxiliar Contable.
8	Administrador (a)	Revisa muestralmente las planillas, verificando la asignación presupuestaria. Si hubieren errores la devuelve al Contador (a) para su corrección. Si no encuentra errores, da visto bueno de aprobado, como evidencia de haber revisado los cálculos, colocando una rubrica de su firma y la entrega al Secretario (a) Ejecutivo (a) para su debida autorización.
9	Auxiliar Contable	Crea un formato del listado de planillas y la ingresa al sistema del Banco llamado Banco Empresa Plus.
10	Presidente, tesorero (a) de la Junta Directiva Nacional o Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe planilla, la autoriza y ordena su respectivo pago, por medio de transferencia de cuentas de ALGES hacia las cuentas de ahorro de los empleados.
11	Encargado (a) de Tesorería o el Secretario (a) Ejecutivo (a)	Verifica en el sistema bancario, si se ha hecho las transferencias de fondos, a cada uno de los empleados.

12	Contador (a)	Recibe la planilla cancelada, realiza y entrega recibos en original y copia a la recepcionista, para que sea entregado a los jefes de departamentos y a supervisores, y éstos a sus colaboradores.
13	Recepcionista	Recibe y entrega recibos a cada uno de los empleados de la oficina, y devuelve la original a contabilidad.
14	Supervisores de áreas de los centros de trabajo	Reciben y llevan los recibos para que los firmen los empleados. Dándole las copias del recibo a los empleados y los originales los devuelven a contabilidad.
15	Contador (a) o Auxiliar Contable	Recibe recibos originales y realiza el registro contable correspondiente. Posteriormente, los archivan junto con las planillas en el orden correspondiente.

5.9. Procedimiento de Caja Chica

Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Solicita pago de diferente gasto al Encargado de Caja Chica.
2	Encargado (a) de Caja Chica	Llena "Vale de Caja Chica" (Ver anexo N° 7) en original, pide la autorización al Administrador(a).
3	Administrador(a)	Autoriza el vale de Caja Chica, si es necesario.
4	Encargado (a) de Caja Chica	Recibe el vale de caja chica autorizado. Requiere la firma del solicitante en el vale de caja chica al momento de entregarle el dinero. Cuando no se conoce el valor real de un gasto, se detalla en el vale que el valor es "provisional".
5	Encargado (a) de Caja Chica	Firma de "Pagado" el vale de caja chica y lo archiva.
6	Solicitante	Efectúa el gasto, solicita comprobante (factura u otro documento) a nombre de ALGES y revisa que esté sellado de

		"cancelado" por el proveedor.
7	Solicitante	Entrega la factura o documentación de soporte al Encargado(a) del Fondo y reintegra el valor sobrante, si es el caso.
8	Encargado (a) de caja chica	Recibe la documentación correspondiente. Liquida el vale de caja chica indicando el valor real del gasto y el valor a reintegrar, si es el caso.
9	Encargado (a) de caja chica	Prepara solicitud de Reintegro de caja chica (Ver anexo N° 8), cuando el fondo se ha utilizado en un 75% en original y copia. La original se envía a contabilidad y la copia con firma de recibido la archiva.
10	Encargado (a) de caja chica	Ordena los comprobantes de gastos respectivos, los vales de caja chica, con el detalle por proyecto y rubro, debidamente autorizados y remite a contabilidad.
11	Contador (a) o Auxiliar Contable	Recibe, revisa y archiva que todos los comprobantes de Caja Chica detallados en la solicitud de reintegro tengan, las respectivas firmas de "autorizado" y los documentos de soporte o las facturas sellados de "Cancelado". Firma la solicitud y la remite al administrador(a).
12	Administrador(a)	Firma de autorizado la solicitud de reintegro y la remite al Tesorero (a).
13	Encargado (a) de Tesorería	Recibe la solicitud de reintegro ya autorizado, elabora cheque y obtiene firmas del Presidente, Tesorero (a) de la Junta Directiva Nacional o Secretario (a) Ejecutivo (a).
14	Presidente, Tesorero (a) de la Junta Directiva Nacional o Secretario (a) Ejecutivo (a)	Reciben el cheque, lo autorizan y entregan al Encargado (a) de Tesorería.
15	Encargado (a) de Tesorería	Entrega el cheque autorizado al Encargado de la caja chica.
16	Encargado (a) de la caja chica	Recibe el cheque de reintegro y firma de recibido en el cheque voucher, luego lo cambia y lo deposita de inmediato en

		el fondo de caja chica.
--	--	-------------------------

5.10. Procedimiento de Pago con cheques

Paso	Responsable	Actividad
1	Unidad Solicitante	Llena la solicitud de cheque en el formato definido (Ver anexo N° 9). Y obtiene autorización de la solicitud de cheque a la Administrador (a) o al Secretario (a) Ejecutivo (a) según sea el caso.
2	Administrador (a) o Secretario (a) Ejecutivo (a)	Autoriza la solicitud de cheque.
3	Solicitante	Entrega la solicitud de cheque autorizado al Encargado (a) de Tesorería.
4	Encargado (a) de Tesorería	Recibe la solicitud de cheque autorizado con sus debidos comprobantes, según sea el caso, como los que se mencionan: a) Solicitud de emisión de cheque (Ver anexo N° 9) si es para pagos a contrapartes, empleados. b) Facturas o recibos junto a la orden de compras, si son pagos a proveedores o si se refiere a realizar compras.
5	Encargado (a) de Tesorería	Revisa si está completa y autorizada la solicitud de Emisión de Cheque, como los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Las facturas deben ser originales y no estar alteradas. • Que cumplan con los requerimientos fiscales. • Que no se este efectuando un pago duplicado. • Que las operaciones aritméticas estén correctas. • Que los bienes o servicios fueron debidamente facturados. • Que la firma de recibido que aparece en la factura o documento de envío sea original y corresponda a un empleado autorizado.
6	Encargado (a) de	Liquida los fondos si la documentación

	Tesorería	está completa y correcta, entrega como contraseña un "Quedan" (Ver anexo N° 10) en el que se especifica la fecha en que pueden pasar por sus respectivos cheques. (la original para ALGES y copia para proveedor o acreedor).
7	Encargado (a) de Tesorería	Elabora cheque y lo remite con sus respectivos voucher al Contador (a).
8	Contador	Revisa y verifica que todo esté en orden firmando el voucher, luego lo entrega al Administrador(a).
9	Administrador (a)	Revisa que los cheques estén documentados y cumplan con requisitos administrativos y legales; luego los entrega al Encargado (a) de Tesorería para que tramite firmas. En ausencia del Secretario(a) Ejecutivo(a) procederán a firmar mancomunadamente los cheques, las personas autorizadas previamente. Los cheques ya firmados se devolverán al Encargado(a) de Tesorería.
10	Encargado (a) de Tesorería	Separa los cheques, según sea el destino de éstos: <ul style="list-style-type: none"> - Empleados - Proveedores - Proyectos
11	Encargado (a) de Tesorería	Entrega los cheques a los beneficiarios y pide que le firmen de recibido en el voucher. En el caso de ser proveedores, éstos deberán presentar el "Quedan" que se le había dado previamente. Entrega documentación original a Contabilidad.
12	Contador (a)	Recibe los voucher para efectuar la aplicación contable correspondiente al desembolso, luego archiva y custodia la documentación.

5.11 Control de Viáticos

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado (a) de Tesorería	Elabora recibo por cada departamento a nombre del Presidente de la Junta Departamental (Ver anexo N° 11), en el caso de los supervisores el contador le envía la planilla.
2	Encargado (a) de Tesorería	Elabora cheque, y lo entrega al Administrador (a), para el caso de los

		departamentos y en efectivo según planilla a los supervisores.
3	Administrador (a)	Recibe y revisa el cheque y la documentación que lo respalda y da visto bueno. Entrega al Encargado (a) de Tesorería el Cheque.
4	Encargado (a) de Tesorería	Recibe documentación y obtiene firma del Presidente, Tesorero (a) de la Junta Directiva Nacional o Secretario (a) Ejecutivo (a)
5	Presidente, Tesorero (a) de la Junta Directiva Nacional o Secretario (a) Ejecutivo (a)	Autorizan el cheque para los viáticos.
6	Encargado (a) de Tesorería	Entrega el cheque a cada Presidente de la Junta Departamental.
7	Encargado (a) de Tesorería	Entrega el voucher y la documentación correspondiente a contabilidad.
8	Contador	Recibe los vouchers para efectuar la aplicación contable correspondiente al desembolso, luego archiva y custodia la documentación.

5.12 Préstamo de salario a empleados

Paso	Responsable	Actividad
1	Empleado (a)	Solicita un préstamo (el cual puede ser hasta un salario, por el máximo del plazo de seis meses), al Encargado (a) de Tesorería.
2	Encargado (a) de Tesorería	Recibe solicitud verbal del préstamo, y entrega formulario respectivo (Ver Anexo N° 12)
3	Empleado	Recibe, llena y entrega la solicitud de préstamo. (En caso que no pueda leer ni escribir lo realizará el Encargado (a) de Tesorería).
4	Encargado (a) de Tesorería	Recibe la solicitud de préstamo firmado por el empleado. Informa que en un plazo de tres días, regrese a retirar el cheque del préstamo por el monto solicitado.
5	Encargado (a)	Gestiona firma del Secretario (a)

	de Tesorería	Ejecutivo (a), para autorizar la solicitud del Préstamo.
6	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Autoriza la solicitud de Préstamo al empleado.
7	Encargado (a) de Tesorería	Elabora el cheque y lo entrega al Administrador (a) para que lo revise.
8	Administrador (a)	Recibe y revisa el cheque. Lo devuelve al Encargado (a) de Tesorería.
9	Encargado (a) de Tesorería	Gestiona firma de autorización del cheque.
10	Presidente, Tesorero (a) de la Junta Directiva Nacional o Secretario (a) Ejecutivo (a)	Autoriza el Cheque para el préstamo del empleado (a) y lo devuelve al Encargado (a) de Tesorería.
11	Encargado (a) de Tesorería	Elabora el contrato de préstamo para que lo firme el Representante Legal.
12	Empleado (a)	Regresa a Tesorería para retirar cheque.
13	Encargado (a) de Tesorería	Obtiene firma del empleado de contrato y el recibo que respalde el voucher. Entrega Cheque.
14	Empleado (a)	Se retira.
15	Encargado (a) de Tesorería	Procede a registrar en el libro de control de préstamos.
16	Encargado (a) de Tesorería	Envía el voucher a contabilidad para que sea registrado el gasto.
17	Encargado (a) de Tesorería	Elabora el reporte de préstamo donde se especifica nombre del empleado, código y la cuota que debe descontarse quincenalmente. (Ver anexo N° 13)
18	Encargado (a) de Tesorería	Envía al Administrador (a) para que revise el reporte de préstamos.
19	Administrador (a)	Recibe y revisa el reporte de préstamos y lo devuelve al Encargado (a) de Tesorería
20	Encargado (a) de Tesorería	Recibe y traslada a contabilidad el reporte de préstamos para que ejecuten los descuentos en planilla.

5.13 Anticipo de salario

Paso	Responsable	Actividad
1	Empleado (a)	Solicita un Anticipo de Sueldo (el cual no debe de exceder del cincuenta por ciento de su salario quincenal*), al Encargado (a) de Tesorería.

2	Encargado (a) de Tesorería	Recibe solicitud verbal del Anticipo de Sueldo, y entrega formulario respectivo (Ver anexo N° 14)
3	Empleado (a)	Recibe, llena y entrega la solicitud del Anticipo de Sueldo. (En caso que no pueda leer ni escribir lo realizará al Encargado (a) de Tesorería).
4	Encargado (a) de Tesorería	Recibe la solicitud del anticipo de sueldo firmado por el empleado.
5	Encargado (a) de Tesorería	Traslada al Administrador (a) para que autorice el desembolso.
6	Encargado (a) de Tesorería)	Procede a la entrega del anticipo de sueldo al empleado (a).
7	Empleado (a)	Recibe el anticipo y firma el recibo correspondiente (Ver anexo N° 15)
8	Encargado (a) de Tesorería)	Realiza el reporte de todos los anticipos otorgados a los empleados. (Ver anexo N° 16) y lo envía al Administrador (a) para que lo revise y autorice.
9	Administrador (a)	Recibe, revisa y autoriza el reporte de todos los anticipos otorgados a los empleados en la quincena.
10	Encargado (a) de Tesorería)	Envía el reporte debidamente autorizado a contabilidad, para que proceda hacer el respectivo descuento en la planilla de sueldo.

Nota: Al haberse agotado los \$800.00, con los que cuenta el fondo de anticipo, procede hacer la liquidación de dichos fondos.

5.14 Compras

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Solicitante	Elabora la lista de materiales, artículos o servicios requeridos con especificaciones claras y exactas en la Hoja de Requisición (Ver anexo No. 17) y la entrega al responsable del área, Departamento o Encargado (a) del Proyecto para su autorización. Deberá ser elaborada en original y dos copias.
2	Responsable del área, Departamento o Encargado (a) del Proyecto	Verifica que el material, artículo o servicio solicitado corresponde a necesidad del área, departamento o proyecto y que está descrito correctamente; firmando de autorizada la requisición y la devuelve al solicitante.
3	Solicitante	Entrega la Hoja de Requisición al Encargado de Almacén, para que anote dentro de la misma la

		cantidad existente o no hay existencia y lo firma, devolviendo al solicitante. (Se queda con una copia).
4	Solicitante	Entrega la Hoja de Requisición al Encargado (a) de Compras.
5	Encargado (a) de Compras	Recibe la Hoja de Requisición de compra en original y copia, revisa las especificaciones (unidades de medida, capacidad, peso, cantidad, etc.) (Devuelve la copia al solicitante).
6	Encargado (a) de Compras	Si la hoja de Requisición de compra no cumple con las especificaciones, será devuelta para su agregación de información o para repetición a la Unidad Solicitante, si no pasar al siguiente paso.
7	Encargado (a) de Compras	Registra la Hoja de Requisición de compra original en el libro de ingresos de requisición de compras.
8	Encargado (a) de Compras	Elaborar solicitud de cotización según Anexo No. 18
9	Encargado (a) de Compras	Buscar los números telefónicos y fax o correos de las empresas dentro del banco de proveedores; a las que se solicitaran cotizaciones.
10	Encargado (a) de Compras	Envía por fax o correo las solicitudes de cotización a las empresas proveedoras, como mínimo a 3 empresas. Se anexan los tacos emitidos por el fax de las empresas que se han cotizado. En el caso que sea la compra de menor a 10 salarios mínimos urbanos, bastará un solo oferente; así como en los casos de los distribuidores exclusivos, en el cual es independiente el monto a contratar, se podrá realizar con un solo oferente.
11	Encargado (a) de Compras	Recibe las cotizaciones, ya sea personalmente o vía fax. Revisa si cumple con los requisitos del anexo No. 18 ; si no cumple, llamarles que la repitan, y si cumple con los requisitos antes mencionados, hay que anexar las cotizaciones y las solicitudes de compras.
12	Encargado (a) de Compras	Contabiliza las 3 cotizaciones que cumplan con (los requisitos establecidos, se anexan a las solicitudes de compras) para luego elaborar el cuadro comparativo de ofertas, según el formato establecido (Ver anexo No. 19).
13	Encargado (a) de	Elabora el cuadro comparativo de ofertas con todas las cotizaciones engrapadas, firma el

	Compras	que elabora el cuadro comparativo, luego se llama al jefe de la unidad solicitante, al responsable del proyecto o área y al Administrador (a), para que analicen las ofertas presentadas, justifiquen la adjudicación, firmado y sellando el cuadro comparativo de ofertas.
14	Encargado (a) de Compras	El cuadro comparativo de ofertas autorizado por las personas involucradas en el paso anterior, se anotan en el registro de cuadros comparativos de ofertas.
15	Encargado (a) de Compras	Remite cuadro comparativo de ofertas a contabilidad para la asignación de fondos.
16	Contabilidad	Verifica la existencia de fondos para realizar la compra, colocando su firma.
17	Contabilidad	Remite al Encargado (a) de Compras el cuadro comparativo de ofertas con la respectiva autorización de fondo, o en su defecto elabora nota manifestando que no se podrá asignarle fondos.
18	Encargado (a) de Compras	Recibe cuadro comparativo de ofertas, con la asignación presupuestaria.
19	Encargado (a) de Compras	Elabora la orden de compra, (Ver anexo No 20), asignándole el número correlativo en el libro de registro respectivo.
20	Encargado (a) de Compras	Envía al Administrador (a); juntamente con el cuadro comparativo de ofertas para que revise la orden de compra y la autorice.
21	Administrador (a)	Revisa la Orden de Compra, y si está de acuerdo la autoriza o la devuelve para su corrección.
22	Encargado (a) de Compras	Recibe la orden de compra con su respectivo cuadro comparativo de ofertas, autorizado por el Administrador(a).
23	Encargado (a) de Compras	Llama a la empresa que se le adjudicó la orden de compra para que se presente a la Unidad de Compras para sellar, firmar y retirar la orden de compra.
24	Encargado (a) de Compras	Al presentarse el representante de la empresa a firmar y sellar, debe de entregar la copia duplicada de la orden de compra.
25	Encargado (a) de Compras	Distribuye la orden de compra de la forma siguiente: a) Original Contabilidad b) Duplicada Proveedor c) Triplicado Almacén

		<p>d) Cuadruplicado Administración</p> <p>e) Quintuplicado Compras</p> <p>El quintuplicado, se anexa al cuadro comparativo de oferta y se archiva en su respectivo orden y se realiza el respectivo descargo en el libro de ingreso de solicitudes de compra. (Ver anexo No. 21).</p>
26	Almacén, Unidad solicitando, Encargado de Proyecto	Elabora y envía informe al Encargado (a) de Compras sobre bienes y servicios recibidos o pendientes de recibir, cada quince días según Anexo No 22.
27	Encargado (a) de Compras	Revisa el informe, las empresas que han incumplido y procede hacer nota reclamando la entrega del bien o servicio.
28	Encargado (a) de Compras	Si la empresa no responde dentro de los (3) días hábiles siguientes, se enviará nueva nota, hasta que se acumulen 3 notas sin respuesta.
29	Encargado (a) de Compras	Con las 3 notas de reclamo sin respuesta, se procederá a la anulación de la orden respectiva o a la disminución de los bienes o servicios que no han sido entregados o prestados.
30	Responsable de compras	Si la empresa presenta incumplimiento en los días de entrega, deberá de archiversse en el registro de proveedores para tomarse en consideración en futuras adquisiciones.

Nota

- (1) No se agregan las empresas que no cotizaron dentro del cuadro comparativo.
- (2) Si la solicitud de compra tiene varios renglones se hará un formato por cada renglón y si es necesario se anexará otras hojas del formato.
- (3) Al tener la orden de compra de reparación de equipo de oficina y maquinaria, debe enviarse el detalle al departamento de mantenimiento para que hagan autorización de salida de equipo.
- (4) ALGES podrá elaborar y suscribir contratos según la obra, bien a adquirir, a efecto de salvaguardar los intereses de la institución. (ver anexo No. 23)
- (5) El adjudicatario desde el momento de suscribir el contrato adquiere la calidad de contratista y deja de ser adjudicatario.
- (6) Si se trata de compras que requieren anticipo, deberá presentar la garantía de anticipo pagará o letra de cambios que no excederá al 30% del total adjudicado contratado.

5.15 Proceso de Despacho

PASOS	RESPONSABLE	ACCION
1	Encargado de Almacén o el Auxiliar de Almacén	Se desplaza cada ocho días a verificar la existencia de materiales y lo que necesitan en los diferentes baños o los verifica vía telefonía.
2	Encargado de Almacén o el Auxiliar de Almacén	Elabora nota de envío.
3	Encargado de Almacén o el Auxiliar de Almacén	Solicita transporte a través de una programación a la administración.
4	Administrador (a)	Autoriza el transporte requerido por el proveedor.
5	Encargado de Almacén o el Auxiliar de Almacén	Carga el vehículo de acuerdo a las notas de envío elaboradas previamente y realiza la ruta de distribución.
6	Recolector o Auxiliar de Limpieza	Recibe y firma de recibido la hoja de envío.
7	Encargado de Almacén o el Auxiliar de Almacén	Descarga la hoja de envío de la hoja diario.
8	Encargado de Almacén o el Auxiliar de Almacén	Archiva las hojas de envío.
9	Encargado de Almacén o el Auxiliar de Almacén	Realiza el informe mensual y se lo remite a Encargado (a) de Inserción Productiva (anexando las nota de envío) en este incluye resumen de las actividades mensuales.

5.16. Procedimiento de Uso y Control de Vehículos

Paso	Responsable	Actividad
1	Unidad solicitante	Realiza programación de salidas semanalmente y lo envía al Administrador (a) todos los viernes. Con el formulario pertinente. (Ver anexo N° 24)
2	Administrador (a)	Recibe la programación de salidas de las unidades solicitantes.

3	Administrador (a)	Realiza la programación de vehículos semanalmente, luego mensual en el formato establecido, y lo distribuye a cada unidad. (Ver Anexo N° 25)
4	Administrador (a)	Elabora un cuadro en la pizarra de la programación de salida de vehículos semanalmente, para que los motoristas lo revisen diariamente.
5	Motorista	Revisa en la pizarra la programación de salidas de vehículos.

5.17 Atención a público visitante

Paso	Responsable	Actividad
1	Visitante o Usuario	Visita las instalaciones de ALGES y toca el timbre.
2	Recepcionista	Oprime el interruptor, para que la puerta se abra, y deje entrar al Visitante o Usuario.
3	Recepcionista	Saluda, si es conocido lo deja pasar, pero si no, le pregunta que deseaba ó a quién viene a buscar.
4	Recepcionista	Si la persona a quién viene a buscar está presente, le llama por teléfono, si puede atender al usuario o si no la puede atender le toma el recado.
5	Recepcionista	Si está presente a la persona que busca, hace pasar al usuario a la sala, para que espere ser atendido.
6	Recepcionista	Ofrece café o agua al usuario, mientras espera ser atendido, siempre y cuando no esté presente la Ordenanza.
7	Visitante o Usuario	Recibe la atención solicitada y se retira de las instalaciones.
8	Recepcionista	Oprime el interruptor para que se abra la puerta, y procede a despedir al usuario o visitante.

5.18 Atención al público por teléfono

Paso	Responsable	Actividad
1	Usuario	Llama por teléfono a la Asociación, requiriendo información o hablar con una persona en específico.
2	Recepcionista	Contesta el teléfono, saluda: "ALGES buenos días o buenas tardes, en que le puedo ayudar".
3	Usuario	Manifiesta que requiere información o hablar con una persona en específico.

4	Recepcionista	Trasmite la llamada a su destino.
5	Recepcionista	Al pasar la llamada cuelga, o si está ocupada la línea de la persona que le llaman, toma el recado y se despide cerrando la comunicación.
6	Recepcionista	Se traslada al lugar donde se encuentra el compañero a darle el recado por escrito, si éste se encuentra en reunión; si no espera que se desocupe la línea para informarle del mensaje.
7	Recepcionista	Recibe instrucción que información dar al usuario.
8	Recepcionista	Llama al usuario informándole sobre la respuesta de lo solicitado.

5.19 Recepción y distribución de correspondencia.

Paso	Responsable	Actividad
1	Mensajero	Se presenta a las instalaciones de ALGES a dejar correspondencia.
2	Recepcionista	Atiende el mensajero, revisa, recibe y firma de recibido la correspondencia.
3	Recepcionista	Verifica si la documentación presentada es de carácter oficial, procede a entregárselos al Administrador (a).
5	Recepcionista	Si son documentos dirigidos a compañeros de trabajo, procede directamente a entregárselos.
6	Administrador (a)	Revisa la documentación y la clasifica, para cada unidad de la institución, llama a la recepcionista para que lo distribuya.
7	Recepcionista	Distribuye la documentación a cada unidad correspondiente

5.20 Cuido y resguardo de las instalaciones

Paso	Responsable	Actividad
1	Vigilante	Ingresa a las instalaciones de ALGES y se ubica en Recepción.
2	Vigilante	Contesta el teléfono, para transferir las llamadas a los empleados que se encuentren a esa hora dentro de las instalaciones.
3	Vigilante	Cierra los tres portones que están a fuera de las oficinas y espera el retiro del último de los empleados.
4	Vigilante	Cierra con doble llave la puertecita que se encuentra en el portón de la calle y

		la puerta principal de la oficina.
5	Vigilante	Inspecciona la sala de reuniones, cubículos y pasillos, para apagar las lámparas y ventiladores que estén encendidos en el momento.
6	Vigilante	Revisa que estén cerradas todas las ventanas dentro de la oficina.
7	Vigilante	Revisa que los carros que están en resguardo frente a las instalaciones, estén debidamente con llave y si no procede a echarles llave.
8	Vigilante	Permanece dentro de las oficinas administrativas.
9	Vigilante	Realiza limpieza general en las salas, pasillos y riega los jardines, a las 5:00 a.m.
10	Vigilante	Entrega a la Ordenanza las instalaciones siempre que no existan eventualidades; si existiesen, espera al Administrador (a) para reportarlo.

5.21 Afiliación nueva

Paso	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Visita las instalaciones de ALGES, o participa en una reunión de las Directivas Departamentales o Locales.
2	Encargado (a) de Organización e Incidencia, Promotor, las Directivas Departamentales y Locales	Proceden a explicar detenidamente que es ALGES, que hace, cuales son los beneficios de estar afiliado entre otros. Y le preguntan si quiere afiliarse.
3	Solicitante	Solicita afiliarse a ALGES.
4	Encargado (a) de Organización e Incidencia, Promotor, las Directivas Departamentales y Locales	Explican detenidamente cuales son los requisitos que debe de cumplir para afiliarse: a) No estar afiliado a otra Asociación de lisiados, b) Presentar un documento probatorio, de ser lisiado de guerra o recomendación firmada por dos testigos reconocidos que dan fe que la lesión que tiene, es a consecuencia del conflicto armado. Si ya es beneficiario del Fondo presentar su carnet.
5	Solicitante	Presenta los requerimientos antes mencionados para poderse afiliar, en el caso que no cumpla con uno de los requisitos deberá llenar una declaración

		jurada en el demuestre ser lisiado por medio de 2 testigos, la cual se le proporcionará (ver Anexo N° 26)
6	Encargado (a) de Organización e Incidencia, Promotor, las Directivas Departamentales y Locales	Llenan manualmente la ficha de afiliación, si cumple con los requisitos. (Ver Anexo No. 27). Anexando la documentación requerida.
7	Directivas Departamentales	Recoger las fichas de afiliación con su respectivo documento probatorio y las entregan al Encargado (a) de Organización e Incidencia.
8	Encargado (a) de Organización e Incidencia, Promotor	Digitan la información de la ficha a la base de datos. Crean informe y se lo envían al Secretario (a) Ejecutivo (a).

5.22 Reafiliación

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Envía el listado de afiliados a las Directivas Departamentales para que actualicen información personal de los afiliados.
2	Encargado (a) de Organización e Incidencia, Promotor, las Directivas Departamentales y Locales	Llenan manualmente la ficha de afiliación de los lisiados, actualizando la información personal, si cumple con los requisitos. (ver Anexo N° 27). Anexando la documentación requerida.
3	Directivas Departamentales	Recogen las fichas de afiliación con su respectivo documento probatorio y las entregan al Encargado (a) de Organización e Incidencia.
4	Encargado (a) de Organización e Incidencia, Promotor	Digitan la información de la ficha en la base de datos.

5.23 Asignación de fondos de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Entrega asignaciones presupuestarias de las actividades departamentales como convivios, capacitaciones y asambleas, de acuerdo a lo establecido en el presupuesto anual aprobado por la Junta

		Directiva Nacional, al Presidentes de las Directivas Departamentales
2	Presidentes de las Directivas Departamentales	Reciben las asignaciones y elaboran el presupuesto de gastos para realizar las actividades en el lugar establecido. Envían al Encargado (a) de Organización e Incidencia.
3	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Recibe el presupuesto de gastos de las actividades de las Juntas Directivas Departamentales.
4	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Gestiona trámite de solicitud de fondos al Encargado (a) de Tesorería con el formato establecido (Ver anexo N° 7 o 9)

Nota: continuar con el procedimiento de liquidación de fondos

5.24 Acompañamiento al trabajo gremial departamental

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado (a) de Organización e Incidencia o Promotor	Programan visitas con el Presidente de la Junta Directiva Departamental, cuando se presenta a ALGES o son invitados por ellos, para tener apoyo del área.
2	Encargado (a) de Organización e Incidencia o Promotor	Participan en la reunión con las Directivas Departamentales ampliadas, asambleas y convivios, en la que escuchan los diferentes planteamientos que presentan los lisiados.
3	Directivas Departamentales	Solicitan información de diferentes temas como proyectos, créditos, entre otros, plantean diferentes problemas que se les presentan.
4	Encargado (a) de Organización e Incidencia o Promotor	Brindan información pertinente al tema solicitado y dan recomendaciones de cómo se debe de resolver los problemas presentados.
5	Encargado (a) de Organización e Incidencia o Promotor	Recolectan información de necesidades presentadas por las Juntas Directivas Departamentales.
6	Encargado (a) de Organización e Incidencia o Promotor	Gestionan la solución de las diferentes necesidades con las diferentes unidades de la institución o con el fondo, según sea el caso.
7	Encargado (a) de Organización e Incidencia o Promotor	Dan seguimiento continuamente a la gestión antes mencionada.

5.25 Asesoramiento de afiliados para el fondo de protección de lisiados por primera vez

Paso	Responsable	Actividad
1	Lisiado (a)	Solicitan información a los miembros de la Junta Directiva, sobre cómo poder afiliarse al Fondo de Protección de Lisiados (as).
2	Miembros de la Junta Directiva	Brindan información de cómo poder afiliarse, y envían al Lisiado a las oficinas centrales de ALGES, especialmente al área de Organización e Incidencia, para que le den mayor asesoría al respecto.
3	Lisiado (a)	Visita las instalaciones de ALGES, se reúne con el Encargado (a) de Organización e Incidencia o el Promotor.
4	Encargado (a) de Organización e Incidencia o Promotor	Atiende al lisiado (a) e informe los requisitos que necesita presentar al Fondo de Protección de Lisiados, adicionalmente le recomienda que pase con el Encargado (a) de Rehabilitación de ALGES, para que le haga un chequeo médico.
5	Encargado (a) de Rehabilitación	Recibe al lisiado (a), realiza chequeo médico, realiza nota como respaldo para que lo lleve al Fondo, y se la entrega al lisiado (a).
6	Lisiado (a)	Recibe la nota y se retira de las instalaciones de ALGES.

5.26 Acompañamiento y evaluación de discapacidades

Paso	Responsable	Actividad
1	Lisiado (a)	Visita las instalaciones de ALGES, solicita hablar con el Encargado (a) de organización e Incidencia o el Encargado (a) de rehabilitación.
2	Encargado (a) de Organización e Incidencia	Recibe al Lisiado, en la escucha detenidamente los problemas que presenta, como ejemplo: a) se sienten insatisfechos por la indemnización recibida por el Fondo; b) le quitaron la pensión y c) disminución del beneficio. Le recomiendan pasar con el Encargado (a) de Rehabilitación, para que le realicen el chequeo médico.
3	Encargado (a) de Rehabilitación	Recibe y realiza evaluación médica al Lisiado (a), dando un diagnóstico en donde clasifica en categorías de 1% al

		10%, 0% No elegibles y los puntos mencionados en el paso anterior. Elabora nota para enviarla al Fondo de Protección de Lisiados.
4	Encargado (a) de Rehabilitación	Reporta mensualmente las evaluaciones médicas, ya sea para el Fondo o cualquier consulta médica, y elabora listado de lisiados (as) especiales con nota adjunta al Secretario (a) Ejecutivo (a).
5	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Recibe, revisa y autoriza la nota y lo envía al Fondo de Protección de Lisiados.
6	Fondo de Protección de Lisiados	Recibe nota de solicitud, programan la revisión de cada caso presentado por ALGES e informan.
7	Encargado (a) de Organización e Incidencia, Encargado (a) de Rehabilitación y la Comisión del fondo	Revisan de manera conjunta cada uno de los expedientes de los solicitantes especiales. La comisión determina realizar nuevos exámenes al lisiado (a), y le informan cuando tiene la cita correspondiente.
8	Lisiado (a)	Recibe y se presenta a la cita hecha por el Fondo.
9	Encargado (a) de Organización e Incidencia o Promotor, Encargado (a) de Rehabilitación	Dan seguimiento a cada uno de los casos de las solicitudes especiales.

NOTA: En el caso que sea en una asamblea de la Junta de la Directiva Departamental y sea bastante el personal que tienen problemas especiales, el Encargado (a) de Rehabilitación se presenta en el lugar correspondiente, lo anterior para minimizar los costos de transporte.

5.27. Limpieza de los servicios sanitarios

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado de limpieza	Prepara los utensilios para realizar la limpieza.
2	Encargado de limpieza	Realiza limpieza en los baños de hombres y mujeres. (Cada 5 días lavarán las paredes internas de los baños)

3	Encargado de limpieza	Barre la acera en el espacio que le corresponde.
4	Encargado de limpieza	Limpia el equipo que ha utilizado, para limpiar los baños.
5	Encargado de limpieza	Colabora en preparar el papel higiénico.
6	Encargado de limpieza	Entrega los baños limpios a la persona que entra de turno.

5.28. Cobro en los servicios sanitarios

Paso	Responsable	Actividad
1	Colector de ingresos	Entra a trabajar, abre puertas, ventanas, enciende las luces y la ventilación del lugar de trabajo.
2	Colector de ingresos	Verifica que los baños sanitarios tanto de hombres como de mujeres, estén aseados.
3	Colector de ingresos	Prepara el papel higiénico que se va a utilizar durante el día, para los diferentes usuarios y lo coloca en un depósito.
4	Usuario	Visita el servicio sanitario y solicita papel higiénico.
5	Colector de ingresos	Cobra la tarifa asignada por ALGES / Alcaldía Municipal, tanto para hombres y mujeres y le entrega al usuario el papel higiénico juntamente con el ticket*.
6	Colector de ingresos	Contabiliza y empaca al final del día, el dinero recolectado en presencia del Supervisor, durante la jornada de trabajo.
7	Colector de ingresos	Elabora el recibo, en el que se detalla el ingreso, la fecha, el lugar, etc. (Ver Anexo N° 28).
8	Colector de ingresos	Entrega el dinero con el recibo al supervisor en el lugar correspondiente.

*** NOTA: para garantizar la entrega del ticket, se sugiere poner un rótulo visible: "Si no le dan su ticket el servicio es gratis".**

5.29 Ingresos propios

Paso	Responsable	Actividad
1	Supervisor	Recibe y contabiliza el dinero entregado en presencia del Colector(a) de Ingreso, y firma el recibo.
2	Supervisor	Entregan diariamente al Cajero (a) el total del dinero recolectado de cada

		uno de los centros de trabajo, y firma la entrega.
3	Cajero (a)	Recibe, firma y cuenta en presencia del Supervisor diariamente, el dinero recolectado de los diferentes centros de trabajo.
4	Cajero (a)	Separa el dinero por denominaciones, (billetes de a \$20.00, \$10.00, \$5.00, \$1.00, y las monedas \$.25, \$.10, \$0.5, \$.01 centavos).
5	Cajero (a)	Realiza los paquetes de billetes por la cantidad de \$100.00, no importando la denominación y de las monedas \$25.00, \$10.00, \$5.00, \$1.00, atendiendo el orden de la denominación descrita en el paso anterior.
6	Cajero (a)	Deposita en bolsas plásticas transparentes, el dinero separado y contado.
7	Cajero (a)	Registra el total reportado, en la hoja de control diario de ingresos.
8	Cajero (a)	Cuadra las cantidades reportadas con las recibidas, procede al llenado de la hoja de depósito a cuenta de ahorro a nombre de ALGES. (Ver anexo N° 29)
9	Cajero (a)	Empaqueta el dinero, juntamente con la hoja de depósito en la bolsa que ha dado la empresa de traslado de valores para su entrega.
10	Cajero (a)	Llena el formulario de comprobante de servicios dado por la empresa de traslado de valores en original y tres copias.
11	Cajero (a)	Entrega la bolsa a los señores de la empresa de traslado de valores.
12	Cajero (a)	Recibe la copia del formulario con firma y sello de recibido de lo entregado, por el empleado que retira la bolsa de la empresa de traslado de valores.
13	Cajero (a)	Traslada la información contenida en la hoja de control diario de ingresos a la base de datos.
14	Cajero (a)	Traslada la documentación de los ingresos diarios al Coordinador (a) de Operaciones.
15	Coordinador (a) de Operaciones	Recibe y revisa información y devuelve al Cajero (a)

16	Cajero (a)	Recibe y entrega cada semana el informe de ingresos con los comprobantes de remesa a contabilidad.
17	Contador (a) o auxiliar contable	Recibe semanalmente del Cajero (a) el informe de ingresos con los comprobantes de remesa y revisa que todo esta bien.
18	Auxiliar Contable	Elabora las partidas de diario en las que se registran los ingresos y las entradas de dinero al banco. Y entrega al Contador (a) para su respectiva revisión y autorización.
19	Contador (a)	Recibe y revisa cada una de las partidas de diario. Además que estén debidamente documentadas. Regresa partidas de diario al Auxiliar de contabilidad.
20	Auxiliar Contable	Recibe partidas de diario y las archiva de manera correlativa.

5.30. Mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios sanitarios (Fontanero)

Paso	Responsable	Actividad
1	Encargado de mantenimiento (Fontanero)	Organiza ruta de trabajo según prioridades manifestadas por el Coordinador (a) de Operaciones.
2	Encargado de mantenimiento (Fontanero)	Ordena las herramientas para fontanería, mecánica de banco y electricidad, y se alista.
3	Encargado de mantenimiento (Fontanero)	Revisa todo el sistema de tanques, cisternas, tuberías, para el caso de fontanería; si el problema es mecánico de banco, revisa las puertas; y si son eléctricas las conexiones.
4	Encargado de mantenimiento (Fontanero)	Elabora listado de materiales, que se deben comprar y entrega al Coordinador (a) de Operaciones (Ver Anexo N° 30). Continúa con el paso No. 6.
5	Coordinador (a) de Operaciones	Recibe solicitud, coordina y gestiona las compras con el Encargado (a) de Compras.
6	Encargado de mantenimiento (Fontanero)	Resuelve todos los problemas encontrados en el diagnóstico, realizado en el paso No. 3.
7	Encargado de mantenimiento (Fontanero)	Realiza informe, en el que se detalla los problemas encontrados en el lugar de trabajo y los que se han resuelto, con los recursos que se tienen.

8	Encargado de mantenimiento (Fontanero)	Envía el informe al Coordinador (a) de Operaciones.
9	Coordinador (a) de Operaciones	Recibe y revisa informe de mantenimiento, lo archiva correlativamente, para mantener un historial.

5.31 Coordinación de trabajo diario

Paso	Responsable	Actividad
1	Coordinador (a) de Operaciones	Llama por teléfono a cada uno de los supervisores, en los municipios donde tienen baños sanitarios, requiriendo información de trabajo.
2	Supervisor	Recibe llamada e informa el trabajo y los diferentes problemas que se han presentado en los centros de trabajo como solicitando requerimientos de materiales.
3	Coordinador (a) de Operaciones	Recibe la información antes mencionada, y gestiona la adquisición de los materiales solicitados, (pasar al paso N° 5). Además gira las respectivas instrucciones para resolver los problemas presentado por el supervisor.
4	Supervisor	Recibe instrucciones y las implementa en cada centro de trabajo.
5	Coordinador (a) de Operaciones	Elabora requisición de suministros de materiales, si es el caso de emergencia de desabastecimiento de materiales debiendo realizarlo según el procedimiento establecido y enviarlo al encargado de almacén.
6	Coordinador (a) de Operaciones	Si es el caso de mantenimiento en los centros de trabajo llama al fontanero.

5.32 Inspección de los centros de trabajo

Paso	Responsable	Actividad
1	Supervisor	Visita diariamente cada uno de los centros de trabajo.
2	Supervisor	Verifica la limpieza, ausencia de empleados, falta de suministro, problemas de mantenimiento y si hay agua en los centros de trabajo.
3	Supervisor	Informa al Coordinador (a) de Operaciones sobre los problemas encontrados, recibe instrucciones y resuelve.
4	Supervisor	Llama por teléfono a una persona del grupo que se tiene como trabajador eventual, o personal que está en descanso, a efecto de cubrir al empleado ausente.
5	Supervisor	Verifica que el empleado se presente y le gira instrucciones.
6	Supervisor	Llama al encargado de la pipa que lleve agua al centro de trabajo.
7	Supervisor	Verifica que la pipa de agua se presente a suministrarle lo requerido a los centros de trabajo.

Anexos**Anexo No. 1: Ficha de solicitud de apoyo social de emergencia**

**Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
"Héroes de noviembre del 89" ALGES**

FICHA DE SOLICITUD DE APOYO SOCIAL DE EMERGENCIA

Nombre del solicitante _____ No. De DUI _____

Dirección exacta _____

Relación con ALGES: Lisiado/a afiliada a ALGES Si () No ();
pensionado/a del Fondo (Si) Monto \$ _____ (No).

Si no es lisiado/a especifique _____

Participación en actividades de ALGES: Excelente () Buena ()
Regular () Deficiente ()

Finalidad del apoyo social _____

Anexo comprobantes del caso del que se esta solicitando: __

Firma del solicitante: _____

Fecha de solicitud: día _____ mes _____ año 20 _____

Nombre, firma de tres miembros de la directiva departamental de
ALGES y Sello.

Observaciones

Anexo No. 2: Muestra del anuncio del periódico**CONTRATARÁ
NOMBRE DEL PUESTO****Identificación del puesto****Funciones generales del puesto****Requisitos del puesto****Ofrecimientos reales del puesto**

Interesado comunicarse a los teléfonos 2XX-XXXX o enviar su currículum en la caja N XXX de este periódico o al correo

Anexo No. 3: Evaluación del Curriculum Vitae del aspirante



**Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
"Héroes de noviembre del 89" ALGES**

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL CURRICUUM VITAE DEL ASPIRANTE

Fecha: _____

Apellidos: _____ Nombres: _____

Edad: _____ Título de Estudio: _____

Puesto a ocupar _____ Sección _____

No.	Descripción	Excelente	Bueno	Regular	Mala
1	Nivel de estudio				
2	Grado de experiencia				
3	Es adecuado los conocimientos de software				
4	La experiencia de trabajo				
5	Referencias personales				
6	Referencias de trabajo				

Firma del Encargado

Anexo No. 4: Formulario para el informe sobre entrevista y la valoración del candidato



**Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
"Héroes de noviembre del 89" ALGES**

**FORMULARIO PARA EL INFORME SOBRE ENTREVISTA Y LA VALORACIÓN DEL
CANDIDATO**

Fecha: _____

Apellidos: _____ Nombres: _____

Edad: _____ Título de Estudio: _____

Puesto a ocupar _____ Sección _____

1) Observación sobre el coloquio

a. Antecedentes escolares

Donde y como ha cursado sus estudios: _____

b. Actividades desarrolladas con anterioridad

Descripción del trabajo - Progresos - Razones de cambios de ocupación - motivos de interés observados - observaciones: _____

c. Ambiente familiar y extrafamiliar en que vive

d. Responsabilidades personales, familiares, financieros, etc

e. Distracciones preferidas: nocturnas, dominicales, durante las vacaciones, etc.

f. Actividades sociales

g. Tendencias y aspiraciones: de la vida, familiares, laborales, de ambiente, etc.

h. Salud

2) Valoración

Apellidos y nombre	Excepcional 10	Bueno 8	Suficiente 6	Regular 4	Neg. 2
Datos generales	<input type="checkbox"/>				
Prueba sicotécnica: procesos de atención y percepción	<input type="checkbox"/>				
Aspectos físicos: modo de vestir y presentarse, educación y urbanidad en los modales, capacidad de adaptación al modo de ser de una persona o situación	<input type="checkbox"/>				
Educación y tacto: modo de comportarse, educación y urbanidad en los modales, capacidad de adaptación al modo de ser de una persona o situación	<input type="checkbox"/>				
Forma de expresarse: como expresa sus propias ideas, propiedad en el	<input type="checkbox"/>				

lenguaje					
Sociabilidad y espíritu de colaboración: aptitud para sentirse cómodo en el trato con otras personas y colaborar con ellas	<input type="checkbox"/>				
Seriedad y calma: estabilidad, madurez, sensación de equilibrio y confianza que inspira	<input type="checkbox"/>				
Carácter: impenetrable, abierto, emotivo, apático, impulsivo, reflexivo, eufórico, depresivo, resolutivo, voluntarioso, obstinado, voluble (subrayar los términos que más se ajusten a lo observado)	<input type="checkbox"/>				
Inteligencia: sobresaliente, normal, escasa, intuitiva, lógica, teórica, práctica, analítica, sintética, lenta, rápida (subrayar los términos que más se ajusten a lo observado)	<input type="checkbox"/>				
Energía y voluntad: vigor intelectual y físico, ascendente sobre los demás y dotes de mando (donde sea exigible)	<input type="checkbox"/>				

Anexo No. 6: Planilla

ALGES

PLANILLA ORDINARIA

CORRESPONDIENTES A LA PLANILLA DESDE: _____ HASTA: _____

Fecha de Emisión: _____

Pag. _____

CODIGO EMPLEADO	NOMBRE	DIAS LABOR.	ORIDNARIO	AGUINALDO	HORAS EXTRAS	OTRAS BONIF	TOTAL DEVENGADO	AFP' S	ISSS	RENTA	OTROS	TOTAL DESC.	GASTOS DEVIAJE	LIQUIDO A PAGAR
TOTAL A PAGAR														

ELABORADO POR _____ REVISADO POR _____ AUTORIZADO POR _____

Anexo No. 7: Vale de caja chica



Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
"Héroes de noviembre del 89" **ALGES**

VALE DE CAJA CHICA

Por \$ _____ Real Provisional No. _____

Solicitado por: _____

La cantidad de : _____

En concepto de : _____

Recibido por : _____

D.U.I. No. _____ Fecha Exp _____ Lugar _____

San Salvador, _____ de _____ de 20____

F. _____ F. _____ F. _____

Autorizado

Recibido

Pagado

Anexo No. 8: Solicitud de reintegro de caja chica



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

SOLICITUD DE REINTEGRO DE CAJA CHICA

No. _____

RESPONSABLE: _____ FECHA: _____

FECHA	No. DE VALE	CONCEPTO	VALOR
TOTAL			
TOTAL \$			
SALDO EFECTIVO \$			
TOTAL FONDO \$			
F. _____ F. _____ F. _____ Elaborado por Revisado por Autorizado por			

Anexo No. 9: Solicitud de emisión de cheque



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

SOLICITUD DE EMISIÓN DE CHEQUES

Favor emitir cheque a nombre de: _____

Por la cantidad de: _____

En concepto de: _____

San salvador, _____ de _____ de 20____

Solicitante

Autorizado

Anexo No. 10: Quedan



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador

QUEDAN No. _____

Quedan en nuestro poder, para revisión y trámite de pago, el
(los) documento (s) siguientes: _____

Proveedor: _____

Para ser cancelados el día: _____

Por valor de \$ _____, en letras: _____

San Salvador, _____ de _____ de 20 _____

Por ALGES

Anexo No. 11: Recibo de Cuenta de Inserción Productiva

**ALGES**

Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

RECIBO DE CUENTA DE INSERCIÓN PRODUCTIVA

Por \$ _____

Recibí de la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador.

ALGES. La cantidad de (en letras): _____

_____ dólares, de

la cuenta arriba mencionada.

En concepto de: _____

Monto:\$ _____

Menos: Imp. S/Renta:.....\$ _____

Total a Recibir:\$ _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Nombre: _____

D.U.I.: _____

Dirección: _____

Firma: _____

N.I.I.: _____

Anexo No. 12: Solicitud de préstamo



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

SOLICITUD DE PRÉSTAMO

POR \$ _____

Nombre: _____

Valor del Préstamo \$ _____ para empleado de ALGES:

Descuento quincenal: _____ Descuento mensual: _____

Si es afiliado, cómo cancelará el préstamo: _____

_____ De

stino del préstamo: _____

Solicitante

Autorizada

Fecha de Solicitud: _____

Anexo No. 14: Solicitud de anticipo



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

SOLICITUD DE ANTICIPO

POR \$ _____

Nombre: _____

Valor del anticipo \$ _____ para empleado de ALGES:

Descuento quincenal: _____ Descuento mensual: _____

Si es afiliado, cómo cancelará el préstamo: _____

_____ De

stino del anticipo: _____

Solicitante

Autorizada

Fecha de Solicitud: _____

Anexo No. 15: Recibo de anticipos



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

RECIBO DE ANTICIPOS

POR \$ _____

Recibí de ALGES, la cantidad de (en letras): _____

En concepto de: _____

Nombre: _____

DUI No.: _____

Autorizado

Recibí

San Salvador, _____ de _____ de 20__

Anexo No. 17: Hoja de requisición



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

HOJA DE REQUISICIÓN

No. _____

FECHA ELABORACION:
 FECHA EN QUE SE REQUIERE EL SERVICIO:
 DEPENDENCIA SOLICITANTE:
 RECIBIDO EN ADMINSTRACION:

Renglón No.	No. de Código	Cantidad Solicitada	Descripción y Especificación Técnica del Bien o Producto	U/M	Existencias en Almacén
				c/u	

NOTA: LA DESCRIPCION DEBE ESTAR LO MAS COMPLETA POSIBLE PARA PODER ADQUIRIR LO QUE REALMENTE SE NECESITA.

JUSTIFICACION (Uso y Periodicidad de la Compra)

AUTORIZADO POR:

Vo.Bo. De Almacén de NO Existencia

Dependencia Solicitante

NOMBRE, FIRMA Y SELLO
ADMINISTRADOR

ENCARGADO DE ALMACEN
NOMBRE, FIRMA Y SELLO

JEFATURA SOLICITANTE
NOMBRE, FIRMA Y SELLO

Elaboro:

ORIGINAL COMPRAS; COPIA UNIDAD SOLICITANTE; COPIA ALMACEN; COPIA A ADMINISTRACION

Anexo No. 18: Solicitud de cotización



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

FORMULARIO DE COTIZACIÓN

Datos Generales de Compra

Correlativo:	20070001
Institución - Oficina:	ASOCIACION DE LISIADOS DE GUERRA "Héroes del 11 de Noviembre" ALGES
Contacto:	
Descripción :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su Cotización debe de llevar el No. Solicitud mencionado: _____ ✓ Marca. _____ y Origen: _____ ✓ Fecha de vencimiento: _____ ✓ Presentación: _____ ✓ Cantidad solicitada: _____ ✓ Tiempo de entrega. _____ ✓ Precio Unitario de la Presentación solicitada con IVA incluido; _____ ✓ Forma de Pago" ✓ Precio en Dólares máximo DOS decimales.: _____ " NUMERO DE NIT: _____ " Su cotización puede ser enviada al Fax _____ o Personalmente." SE SOLICITA ENVIAR SU COTIZACION LO MÁS PRONTO POSIBLE SI SU COTIZACION ES PRESENTADA EXTEMPORANEAMENTE NO PARTICIPARA"
Periodo de Vigencia:	DIA/MES/AÑO - DIA/MES/AÑO
Condiciones de Compra :	CREDITO

Detalle de Compra

Cantidad Unidades	Bien-Obra-Servicio	Medida	Observación
		Cada uno	SOLICITUD No.

Anexo No. 19: Cuadro comparativo de oferta

ASOCIACION DE LISIADOS DE GUERRA DE EL SALVADOR "Héroes del 11 de Noviembre" ALGES

UNIDAD DE COMPRAS
CUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS

Solicitud No. : _____
Numero de O. de C. _____

Unidad Solicitante: _____
Renglón N° _____
Cantidad Solicitada: _____

N° de ofert.	Nombre del Oferente	Descripción del Producto O Servicio	Marca	Origen	Fecha de vencimiento	Cantidad Ofertada	U/M	Precio Unitario con IVA incluido	Monto con Incluido	Total IVA	Forma de Pago	Plazo de Entrega	Razón de Adjd.

Justificación: _____

<p>_____ FIRMA Y SELLO DE SECRETARIO (A) EJECUTIVO (A)</p>	<p>_____ FIRMA Y SELLO DEL ADMINSTRADOR (A)</p>	<p>_____ LIC. ENCARGADO DE COMPRA FIRMA Y SELLO</p>	<p style="text-align: center;">RAZONES DE ADJUDICACION</p> <p>1. PRECIO ACEPTABLE DE ACUERDO A LA CALIDAD DEL PRODUCTO</p> <p>2. UNICO OFERENTE Y SE AJUSTA A LA NECESIDAD INSTITUCIONAL</p> <p>3. CALIDAD Y GARANTIA MAS AMPLIA</p> <p>4. CUMPLE CON LAS ESPECIFICACIONES SOLICITADAS</p> <p>5. MAS ADECUADO DE ACUERDO A ESPECIFICACIONES SOLICITADAS</p> <p>6. BUENA EXPERIENCIA CLINICA EN EL SUMINISTRO OFERTADO</p> <p>7. BUENA EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA EN SUMINISTROS ANTERIORES</p> <p>8. PLAZO DE ENTREGA DE ACUERDO A NECESIDADES</p> <p>9. DESIERTO</p>
<p>_____ NOMBRE, FIRMA/ SELLO /TECNICO (SI FUERE EL CASO)</p>	<p>_____ NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL ENCARGADO DEL PROYECTO (SI FUERE EL CASO)</p>	<p>_____ NOMBRE DEL JEFE Y FIRMA SELLO DE LA UNIDAD SOLICITANTE</p>	

*Se elabora un cuadro por cada renglón y cuantos fuere necesarios según el numero de ofertas recibidas.

Anexo No. 20: Orden de compra



Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
ALGES

ORDEN DE COMPRA

Señores:	Orden No.
Presente:	Solicitud No.
	Fecha:

Ruego a ustedes se sirvan entregar dentro de los días _____ después de recibir la presente orden de compra en el Almacén de ALGES ubicado _____

Dependencia solicitante	Forma de pago
-------------------------	---------------

R #	Descripción	Cantidad	U/M	Precio Unitario	Precio Total
Monto total:					

Total en letras:
Fondos
Destino
Nota: En caso de no realizarse esta negociación, rogámosle, devolver esta orden a nuestra oficina, con la debida justificación.

Tramitó:	Vo. Bo.	Autorizó:	ES conforme:
Encargado (a) de compras	Administrador (a)	Secretario (a) Ejecutivo (a)	Suministrante Firma y selle

Elaboró: _____

Anexo No. 23: Contrato

MODELO DE CONTRATO DE SUMINISTRO DE BIENES O SERVICIOS

Contrato No. _____

_____, de ___ años de edad, ___(profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de mi documento de identificación _____ número _____, actuando en nombre y representación en mi carácter de ___(cargo que ostenta)___, de _____(Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES) "Héroes de Noviembre del 89")___, en virtud de Acuerdo Ejecutivo No. 00025, Otorgado por el Vice Ministro del Interior, Publicado en el Diario Oficial Número 9, Tomo 354 el 15 de enero de 2002._____, el o los artículos _____(disposición legal que le confiere la representación legal), los que me conceden facultades para firmar en el carácter en que actúo, contratos como el presente, en representación de la institución que en el transcurso del presente instrumento se denominará "la institución contratante", y (SI EL CONTRATISTA ES PERSONA NATURAL): _____, de ___ años de edad, ___(profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de mi documento de identificación _____ número _____, actuando a título personal, que en transcurso de este instrumento me denominaré "el (la) contratista)", (SI ES PERSONA JURÍDICA - SOCIEDAD-): _____, de ___ años de edad, ___(profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de mi documento de identificación _____ número _____, actuando en nombre y representación en mi carácter de _____ de la sociedad _____, de este domicilio, tal como acredito con la Escritura Pública de constitución de la sociedad otorgada ante los oficios del Notario _____ el día ___ de ___ de ___ e inscrita en el Registro de Comercio al número ___ del Libro ___ del Registro de Sociedades, y con _____(credencial o poder)___, (SI ACTUA CON CREDENCIAL): tal como compruebo con la certificación extendida por el señor _____ en su carácter de ___(Titular, Presidente o Secretario de Junta Directiva o Director Unico de la Sociedad)___, el día ___ de ___ de _____, inscrita en el Registro de Comercio al número ___ del Libro ___ del Registro de Sociedades, en la cual consta la elección del compareciente y del _____(en los caracteres en que actúan), (SI NECESITA AUTORIZACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA): Así como con la certificación de acuerdo de acta de Junta Directiva extendida por el Secretario de la Junta Directiva de la Sociedad _____, señor _____, en la que consta que tengo la autorización para el otorgamiento del presente instrumento, (SI ACTUA CON PODER): tal como compruebo con el testimonio de Escritura Pública de Poder (General Administrativo o Especial) otorgada en los oficios del Notario _____, el día ___ de ___ de _____ e inscrita en el Registro de Comercio al número ___ del Libro ___ (de otros documentos mercantiles), que en el transcurso del presente instrumento me denominaré "el contratista" (o "la contratista") y en los caracteres dichos, **MANIFESTAMOS**: Que hemos

acordado otorgar y en efecto otorgamos el presente **CONTRATO DE SUMINISTRO** de ____ (descripción genérica de los suministros). En el presente contrato, los siguientes términos serán interpretados de la manera que se indica a continuación: a) Contrato: es el convenio celebrado entre Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES) "Héroes de Noviembre del 89" con la empresa (Nombre de la Empresa ____) de conformidad a lo ofertado, a cambio del debido y pleno cumplimiento de sus obligaciones plasmadas en el presente instrumento; b) Precio del Contrato: Es el precio pagadero a la Empresa (Nombre de la Empresa ____) de acuerdo a lo establecido en su oferta económica; c) Suministro: es el bien que entregará la Empresa de acuerdo a las especificaciones técnicas detalladas en la oferta d) Contratante: Es la Asociación que esta solicitando el suministro del bien; e) Contratista: es la Empresa (Nombre de la Empresa ____); El presente Contrato se sujeta a todo lo establecido en la ley, así como a las obligaciones, condiciones, pactos y renunciaciones siguientes: **I. OBJETO DEL CONTRATO.** El objeto del presente contrato es el suministro de los siguientes bienes: a) ____, b) ____ (detalle y cantidades de los bienes a suministrar) (se puede hacer por medio de cuadros).

Tales bienes serán suministrados durante el plazo y en la forma establecida en el presente contrato. A efectos de garantizar el cumplimiento del objeto del presente contrato, la institución contratante podrá realizar todas las gestiones de control en los aspectos material, técnico, financiero, legal y contable, que razonablemente considere necesarias a efectos de salvaguardar los intereses que persigue. **II. PRECIO Y FORMA DE PAGO.** El precio total por el suministro objeto del presente contrato asciende a la suma de ____ el cual será pagado por el contratante de la siguiente forma: Por medio de cuotas ____ (poner fechas de pago) ; contra entrega; de una sola vez, sea al principio o al final, tipo cuenta corriente, etc.). El trámite de pago del suministro se realizara en (Establecer nombre de la Unidad que tramitara el pago ____), ubicada (Dirección del lugar donde se efectuará el pago ____). Los precios ofertados por la contratista incluyen el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). **III. PLAZO.** El plazo del presente contrato será de ____ meses, los cuales se contarán a partir de ____ hasta ____, pudiendo prorrogarse tal plazo de conformidad a la LACAP y a este contrato. **IV. FORMA DE ENTREGA Y RECEPCION.** El objeto del presente contrato será entregados en ____, de acuerdo a la programación siguiente: ____ . Lo anterior no será obstáculo para que la institución contratante, de acuerdo a sus necesidades, pueda solicitar entrega de suministros fuera de la fecha de programación. Este requerimiento con una antelación de ____ días hábiles. Para tal efecto el contratista se obliga a mantener suficiente existencia de los bienes a suministrar, a fin que toda entrega sea satisfecha en los plazos indicados. **V. OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA.** El contratista se obliga a lo siguiente: **NOTA: En esta cláusula se puede incorporar cualquier situación extra que el**

contratista hubiere ofrecido en su oferta _____) **VI. CESION.** Queda expresamente prohibido a la contratista traspasar o ceder a cualquier título, los derechos y obligaciones que emanan del presente contrato. La transgresión de esta disposición dará lugar a la caducidad del contrato, procediéndose además a hacer efectiva la garantía de cumplimiento de contrato. **VII. GARANTIAS.** Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones emanadas del presente contrato el (la) contratista se obliga a presentar a la Asociación contratante en un plazo no mayor de ___ días hábiles, las garantías siguientes: a) de cumplimiento del presente contrato de conformidad a los requerimientos solicitados previamente por la Asociación, y b) (Cualquiere otro tipo de garantía que de conformidad a la ley se le haya requerida a la empresa desde antes de presentar su oferta y que el bien o servicio lo requiera u omitir esta cláusula sino ha sido requerida). Si no se presentará tal garantía en el plazo establecido, se tendrá por caducado el presente contrato y se entenderá que el contratista ha desistido de su oferta. **VIII. INCUMPLIMIENTO.** En caso de mora en el cumplimiento por parte del contratista de las obligaciones emanadas del presente contrato, se aplicarán las multas y sanciones establecidas en la ley. El contratista expresamente se somete a las sanciones que emanaren de la ley o del presente contrato. **IX. CADUCIDAD.** Serán causales de caducidad las siguientes: a) _____, b) _____ . **X. PLAZO DE RECLAMOS.** A partir de la recepción formal del(os) suministro(s), la asociación tendrá un plazo de ___ días hábiles para efectuar cualquier reclamo respecto a cualquier inconformidad sobre el suministro. **XI. MODIFICACION, AMPLIACION O PRORROGA.** De común acuerdo el presente contrato podrá ser modificado y ampliado en cualquiera de sus partes; o prorrogado en su plazo de conformidad a la Ley. **XII. DOCUMENTOS CONTRACTUALES.** Forman parte integral del presente contrato los siguientes documentos: a) Los requisitos de la cotización, b) Aclaraciones, c) Enmiendas, d) Consultas, e) La oferta. f) Interpretaciones e instrucciones sobre la forma de cumplir las obligaciones formuladas por la asociación contratante, g) Garantías, y h) Otros documentos que emanaren del presente contrato. En caso de controversia entre estos documentos y el contrato, prevalecerá este último. **XIII. CASO FORTUITO Y FUERZA MAYOR.** Por motivos de casos fortuito o fuerza mayor y de conformidad a la ley el contratista, podrá solicitar una prórroga del plazo de cumplimiento de las obligaciones contractuales objeto del contrato en ejecución, debiendo justificar y documentar su solicitud, la cual para que sea efectiva, deberá ser aprobada por el contratante; si procediere la aprobación, el contratista deberá entregar la ampliación de la garantía de cumplimiento de contrato. En todo caso, y aparte de la facultad de la institución para otorgar tal prórroga, la misma se concederá por medio de resolución razonada que formará parte integrante del presente contrato. **XIV. SOLUCION DE CONFLICTOS.** Para resolver las diferencias o conflictos que surgieren durante la ejecución del presente contrato, se hará primeramente por el arreglo directo y de no ser posible la solución al arbitraje hasta llegar a la fase judicial. **XV. TERMINACIÓN**

BILATERAL. Las partes contratantes podrán, dar por terminado bilateralmente la relación jurídica que emana del presente contrato, debiendo en tal caso emitirse la resolución correspondiente y otorgarse el instrumento de resciliación en un plazo no mayor de ocho días hábiles de notificada tal resolución.

XVI. JURISDICCIÓN Y LEGISLACION APLICABLE. Para los efectos jurisdiccionales de este contrato las partes se someten a la legislación vigente de la República de El Salvador. Asimismo, señalan como domicilio especial, el de esta ciudad a la competencia de cuyos tribunales se someten; el contratista renuncia al derecho de apelar del decreto de embargo, sentencia de remate y de cualquier otra providencia alzable en el juicio que se le promoviere; será depositaria de los bienes que se le embargaren la persona que la institución contratante designe a quien releva de la obligación de rendir fianza y cuentas, comprometiéndose a pagar los gastos ocasionados, inclusive los personales, aunque no hubiere condenación en costas. **XVII. NOTIFICACIONES.** Todas las notificaciones referentes a la ejecución de este contrato, serán válidas solamente cuando sean hechas por escrito a las direcciones de las partes contratantes, para cuyos efectos las partes señalan como lugar para recibir notificaciones los siguientes: _____. Así nos expresamos los comparecientes, quiénes enterados y conscientes de los términos y efectos legales del presente contrato, por convenir así a los intereses de nuestros representados, ratificamos su contenido, en fe de lo cual firmamos en la ciudad de _____, a los ___ días del mes de ____ de dos mil siete.

NOTAS:

1. El presente es un modelo está diseñado para facilitar el trabajo pero este debe ser modificado de conformidad al tipo de contratación y de las condiciones que el suministrante o proveedor desde siempre y cuando no sean desfavorable para la asociación.

Anexo No. 24: Solicitud de equipo de transporte



**Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
ALGES**

SOLICITUD DE EQUIPO DE TRANSPORTE

Nombre del Solicitante: _____

Área: _____

Destino: _____

Fecha y hora a utilizar: _____

Solicitante

Autorizado

Anexo No. 25: Formulario de programación semanal de vehículo



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

FORMULARIO DE PROGRAMACIÓN SEMANAL DE VEHÍCULO

Del _____ al _____ de _____ de 20_____

DIA	HORA	LUGAR	VEHICULO	MOTORISTA	RESPONSABLE
LUNES					
MARTES					
MIERCOLES					
JUEVES					
VIERNES					
SABADO					
DOMINGO					

Observación: _____

Anexo No. 26: Recomendación para lisiados



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

FORMATO RECOMENDACIÓN PARA AFILIACIÓN

Fecha: día _____ mes _____ año _____

Nosotros (as) :

1. Nombres completo _____ DUI _____

Con dirección: _____

Tel. _____

2. Nombres completo _____ DUI _____

Con dirección: _____

Tel. _____

Recomendamos a: _____ para que pueda ser a filiado(a) a ALGES debido que la lesión que presenta es a consecuencia del conflicto armado.

Descripción de la lesión _____

Nombre y Firma
de quien recomienda

Nombre y Firma
de quien recomienda

SITUACIÓN ECONÓMICA

13. Posesión de la vivienda: a) propia __ b) en arriendo __ c) en proceso de pago __ d) otro _____
14. Si ha recibido capacitación diga en qué _____
15. ¿Trabaja Actualmente? Si __ ¿En qué? _____
 No ____ ¿Porqué? _____

SITUACIÓN EN EL FONDO

16. ¿Es beneficiario del FONDO?: a) Si __ n) No __ Si la respuesta es sí diga desde cuando y el monto que recibe: a) Fecha ___/___/___/
 b) Monto \$ _____
17. ¿Situación de la pensión: a) se ha mantenido __ b) ha subido __
 c) ha bajado __
18. Si no es beneficiario del FONDO diga por qué: _____
19. Nombre del que lo afilió: _____
20. Lugar de Afiliación: _____
21. Fecha de afiliación: Día ___ Mes ___ Año ___ Firma _____
22. Observación: _____

Anexo No. 28: Recibo de ingreso diario



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes y de Noviembre del '89

RECIBO DE INGRESO DIARIO

Fecha: _____

Lugar: _____

Ingresos por servicios prestados..... \$ _____

Toallas sanitarias \$ _____

Champú, jabón de baño \$ _____

Complemento día anterior \$ _____

Total \$ _____

Cobrador: _____ F: _____

Supervisor_____
Cajero

Anexo No. 29: Cuenta de ahorros

ALGES															
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador Héroes de Nov. 89															
ALGES - SUB CUENTA INSERCIÓN PRODUCTIVA															
Banco Salvadoreño Cheque No. Cuenta Corriente No. 095510015547															
CONCEPTO DEL GASTO															
CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER												
TOTALES															
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%; border: none;">_____</td> <td style="width: 30%; border: none;">_____</td> <td style="width: 40%; border: none;">F. _____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">HECHO POR</td> <td style="border: none;">REVISADO POR</td> <td style="border: none;">Nombre: _____</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"> </td> <td style="border: none;"> </td> <td style="border: none;">No. De DUI: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="border: none; padding-top: 10px;"> _____ Autorizado por </td> </tr> </table>				_____	_____	F. _____	HECHO POR	REVISADO POR	Nombre: _____			No. De DUI: _____	_____ Autorizado por		
_____	_____	F. _____													
HECHO POR	REVISADO POR	Nombre: _____													
		No. De DUI: _____													
_____ Autorizado por															

Anexo No. 30: Requisición de Materiales



ALGES
Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
Héroes de Nov. 89

REQUISICIÓN DE MATERIALES

San Salvador, _____ de _____ de 20__

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (\$)	VALOR TOTAL
TOTAL		\$	

Lugar de destino: _____

SOLICITANTE	BODEGUERO	RECIBIO
Nombre _____	Nombre _____	Nombre _____
Firma _____	Firma _____	Firma _____

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Asociación actualmente cuenta con un plan estratégico, pero en sus proyecciones de mediano y largo plazo en el área de inserción laboral y productiva, su visión empresarial no le permite promover alianzas con otras instituciones afines a nivel intersectorial e internacional, para mejorar o diversificar las áreas antes mencionadas, así como, la adquisición de recursos financieros, con el fin de brindar una mejor calidad de vida a sus afiliados.
- Existe deficiencia en los programas de capacitación permanente, en temas afines para el desarrollo de sus funciones y que incentiven el plan de carrera de sus asociados. Lo anterior se confirmó en la encuesta y la entrevista realizadas a todo el personal de la Asociación.
- Los manuales vigentes de ALGES son de poca aplicabilidad y funcionabilidad, ya que en su mayoría son del desconocimiento de los empleados, por falta de la divulgación por parte de los Encargados de las Unidades.
- En la actualidad existe una serie de procedimientos empíricos, que facilitan la dualidad de mando, lo que genera evasión de responsabilidades y un evidente desconocimiento de otras áreas involucradas.

- El proceso de recolección de ingresos en los servicios públicos, no se está desarrollando de una manera adecuada, lo que podría generar inseguridad en sus controles. Esto se confirmó mediante la técnica de observación, realizada en el momento de la entrevista a todo el personal de cobro de los Servicios Público de la Asociación.
- La Asociación posee un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, en el cual no se cumplen los pasos establecidos, para realizarlo de una manera transparente y objetiva.
- La edad media de los empleados de la Asociación actualmente es de 42 años de edad, lo que implica que entre más edad tengan las personas, tienden a tener más resistencia al cambio, y perjudica el desarrollo continuo de la misma.
- El 42% de los empleados de ALGES, tienen estudios hasta la primaria, y el 30% secundaria, lo que se considera como una limitante para captar y aprovechar de la mejor manera los temas que se impartirán en capacitaciones futuras.
- El 9% de los empleados de ALGES cuenta con estudios superiores, los cuales pueden ser tomados como agentes multiplicadores de conocimiento.
- ALGES posee un alto grado de estabilidad laboral, esto se refleja en el hecho de que el 74% de los empleados tienen

más de 3 años de estar laborando, generando confianza y seguridad en los mismos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar los instrumentos administrativos propuestos para la formalización y estandarización de los procesos organizativos, previa autorización de la Junta Nacional de Delegados de ALGES.
- Mejorar la administración de los procesos, que le permita proyectarse a futuro con otras organizaciones afines, logrando así mayores beneficios para con sus afiliados y empleados.
- Actualizar periódicamente el contenido de los diferentes manuales, para obtener mayor efectividad y productividad, con el propósito de establecer las correcciones necesarias.
- Es necesario divulgar a todos los niveles de la Asociación, los diferentes manuales, para lograr mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.
- Redefinir la Visión y la Misión de la Institución, a fin de cumplir con los elementos esenciales que estas requieren, estableciendo en la misión la finalidad de la Organización y en la Visión lo que aspiran ser en un período determinado.

- ALGES cuentan con empleados con estudios superiores, que pueden considerarse como agentes multiplicadores de conocimiento; pudiendo ser incentivados con bonos y premios, con la finalidad de disminuir los costos de capacitación.
- Adoptar la estructura salarial propuesta, por que con ella se propiciaría una mayor equidad interna y externa, la cual debe comunicarse al personal y ser comprendida por éste, siempre y cuando se realice tomando en cuenta las consideraciones para su efectiva aplicación.
- Implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal en cada uno de los puestos de trabajo, que incentiven y que este atada a la estructura salarial posterior a su nivelación.
- Se requiere la disminución en la cantidad de cuentas bancarias, para mejorar los niveles de control de los usos de los fondos de la Asociación.
- Crear el puesto de encargado (a) de compras, con la finalidad de lograr que los procesos de adquisiciones de bienes y servicios de la Asociación, generen competencia y transparencia, haciendo uso adecuado de los recursos financieros con los que se cuenta.
- Contratar un auxiliar de almacén, a fin de redistribuir dichas funciones, con el propósito de mejorar los

mecanismos de recepción, almacenamiento, control y distribución de los bienes que se adquieren para la ejecución de los proyectos y el logro de los objetivos de la Asociación.

- Si ALGES quiere mejorar la imagen institucional y que la población se identifique con la definición de la Asociación, es necesario que se defina los principios de carácter gremial, humanitario, democrático y sin fines de lucro.
- Crear políticas al área de comunicaciones, para dar lineamientos generales y específicos que contribuyan al manejo de la imagen institucional, tanto interna como externamente.
- Implementar en el proceso de cobros en los servicios sanitarios, el uso de ticket prenumerados con el fin de tener un control efectivo de los ingresos.
- Mejorar las etapas de integración del plan operativo y la elaboración de proyectos con el plan estratégico, con la participación activa de todas las áreas principales de la Asociación.

BIBLIOGRAFÍA

- Valencia Rodríguez, Joaquín "Como Elaborar y Usar los Manuales administrativos" Tercera Edición, Thomson Learning Ibero, 2002 Pág.51.
- Management Sciences for Health, Proyecto Family Planning Management Development. Convenio Cooperativo de USAID No. CCP - A.- 00-95-00000-02, marzo de 1999.
- Ley de Beneficio para protección de lisiados y discapacitados a consecuencia del conflicto armado.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
- Reglamento Interno de Trabajo de ALGES.
- Según Acuerdo Ejecutivo No. 00025, Otorgado por el Ministerio de Gobernación, Publicado en el Diario Oficial Número 59, Tomo 374 el 22 de marzo de 2007.
- Manual de Valoración de Puestos, preparado por Msc. Alfaro Luna, Gilberto, como material de apoyo académico de Administración de Recursos Humanos UES - MAECE.
- Plan Estratégico de ALGES (2007 - 2011).
- Manual de Políticas y Procedimientos de ALGES, vigente 2003 a la fecha.
- Manual de Funciones y Descripción de Puestos de ALGES, vigente 2003 a la fecha.

- Política Salarial de ALGES, vigencia de agosto 2004 hasta la fecha
- Planillas de Pago que elaboro ALGES del 1 al 15 de abril del 2007

ANEXOS

ANEXO NO. 1: Acuerdo Ejecutivo No. 00025, Otorgado Por El Ministerio De Gobernación, Publicado En El Diario Oficial Número 59, Tomo 374 El 22 De Marzo De 2007.

REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL



DIARIO OFICIAL



DIRECTOR: Luis Ernesto Flores López

TOMO 37

SAN SALVADOR, JUEVES 22 DE JULIO DE 2007

NÚMERO 56

La Dirección de la Imprenta Nacional hace del conocimiento que toda publicación en el Diario Oficial se procesa por transcripción directa y fiel del original; por consiguiente la institución no se hace responsable por transcripciones cuyos originales lleguen en forma ilegible y/o defectuosa y son de exclusiva responsabilidad de la persona o institución que los presentó. (Arts. 21, 22 y 23 Reglamento de la Imprenta Nacional)

SUMARIO

	Pág.		Pág.
ORGANO LEGISLATIVO		ORGANO JUDICIAL	
Decretos Nos. 265, 266, 267 y 268.- Se conceden permisos para recibir condecoraciones conferidas por el Reino de España.....	4-7	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	
ORGANO EJECUTIVO		Acuerdos Nos. 2-D, 443-D, 481-D, 509-D y 586-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas.....	26-27
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA		Acuerdos Nos. 79-D, 93-D, 132-D, 141-D, 148-D, 185-D, 196-D, 210-D, 281-D, 287-D, 289-D, 292-D, 298-D, 300-D, 308-D, 309-D y 313-D.- Autorizaciones para el ejercicio de las funciones de notario y aumentos en la nómina respectiva.....	28-30
Acuerdo No. 44.- Se integra a miembros propietarios y suplentes del Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad.....	8-9	INSTITUCIONES AUTÓNOMAS	
Acuerdos Nos. 106, 107 y 112.- Se encargan Despachos Ministeriales a funcionarios públicos.....	9-10	ALCALDÍAS MUNICIPALES	
MINISTERIO DEL INTERIOR		Decreto No. 2.- Ordenanza de exención transitoria de intereses y multas provenientes de deudas por tributos a favor del municipio de Jiquilisco.....	31-32
RAMO DEL INTERIOR		Decreto No. 3.- Reforma a la ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales de la ciudad de Chalatenango.....	33-34
Estatutos de la Iglesia Evangélica Cristiana de Restauración Oasis en el Desierto y Acuerdo Ejecutivo No. 392, emitido por el Ramo del Interior, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....	11-13	Estatutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal "Colonia Mireya Número Dos" y "Administradora del Sistema de Agua Potable Cantón San Antonio Abad", Acuerdos Nos. 3 y 4, emitidos por las Alcaldías Municipales de Mejicanos y Ciudad Arce, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....	35-47
MINISTERIO DE GOBERNACION		SECCION CARTELES OFICIALES	
RAMO DE GOBERNACIÓN		DE PRIMERA PUBLICACION	
Nuevos estatutos de la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre del Ochenta y Nueve" y Acuerdo Ejecutivo No. 25, aprobándolos.....	14-25	Declaratoria de Herencia Cartel No. 261.- Yanira Elizabeth Cruz Argumedo (1 vez).....	48
MINISTERIO DE EDUCACION		Subasta Pública Cartel No. 262.- Carlos Eleazar Segovia Gaitán (3 alt.).....	48
RAMO DE EDUCACIÓN			
Acuerdo No. 15-0542.- Se reconoce el funcionamiento de los años anteriores en los diferentes programas de enseñanza impartidos por el Colegio Eucarístico, ubicado en el municipio de San Salvador.....	26		

**ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE LISIADOS
DE GUERRA DE EL SALVADOR "HÉROES DE
NOVIEMBRE DEL OCHENTA Y NUEVE"**

**CAPITULO I
DENOMINACIÓN, NATURALEZA,
DOMICILIO Y PLAZO.**

Denominación y Naturaleza

Artículo UNO.- Se funda en San Salvador la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de noviembre del ochenta y nueve", la que podrá abreviarse "ALGES" como una entidad de carácter humanitario, democrático, gremial, apolítico, no lucrativo ni religioso y constituida por lisiados de guerra. La cual en el transcurso de estos Estatutos se denominará la "Asociación", y es de nacionalidad salvadoreña.

Domicilio

Artículo DOS.- El domicilio de la Asociación es la ciudad de San Salvador, departamento del mismo nombre, pero podrá establecer oficinas o representaciones en cualquier lugar, dentro o fuera del territorio nacional.

Plazo

Artículo TRES.- La Asociación se constituye por tiempo indefinido.

**CAPITULO II
FINALIDAD**

Artículo CUATRO.- Son fines de la Asociación:

- a) Velar por los intereses de los lisiados miembros de la asociación y la satisfacción de sus necesidades. En la consecución de esta finalidad la Asociación podrá realizar toda clase de gestiones a fin de solucionar los problemas de rehabilitación, capacitación, salud, educación, recreación, situación laboral, vivienda y todas aquellas que tengan como finalidad el beneficio y superación de los lisiados por la guerra.
- b) Representar ante los organismos oficiales, nacionales e internacionales, los intereses de los lisiados de guerra miembros de la asociación.

**CAPITULO III
DE LOS MIEMBROS**

Requisitos para ser miembro(a)

Artículo CINCO.- Podrán ser miembros(as) de la Asociación...

Para ser miembro se requiere:

- a) Ser lisiado por la guerra.
- b) Afiliarse a la Asociación voluntariamente.
- c) Comprometerse al cumplimiento de los Estatutos de la Asociación.

Del registro de miembros(as)

Artículo SEIS.- La Asociación llevará un registro de las y los miembros de la Asociación. Se anotará el nombre completo, edad, residencia, número de documento de identidad personal, fecha de ingreso, circunstancias en que sufrieron la lesión y otros datos que se consideren necesarios anotarlos por el secretario de la Junta Directiva nacional.

De los derechos de miembros(as)

Artículo SIETE.- Los y las miembros de la Asociación tienen derecho a:

- a) Elegir y ser electos para órganos de gobierno de la Asociación, o cualquier comisión que se constituya.
- b) Emitir su opinión en todo lo que se discuta en la Asociación.
- c) A asociarse como persona natural en organizaciones políticas, sociales, religiosas y económicas, independientes a la Asociación.
- d) Retirarse voluntariamente.
- e) A que cuando la Asociación le asigne una actividad en la que resultare afectado legalmente, en su salud o economía, la Asociación le retribuya de acuerdo a la posibilidades de la Asociación.

Deberes de Miembros(as)

Artículo OCHO.- Son deberes de los miembros(as):

- a) Asistir siempre y puntualmente a las reuniones a las que se les convoque.
- b) Cumplir con los Estatutos.
- c) Desempeñar los cargos para los que fuera electo.
- d) Cumplir con las tareas y obligaciones previamente aceptadas que los órganos de gobierno y comisiones constituidas le encomienden.
- e) Velar por la unidad y los intereses de la Asociación.
- f) Denunciar ante la Junta de Vigilancia cualquier anomalía de la que tenga conocimiento y que a su juicio afecte negativamente a la Asociación.

De la pérdida de la calidad de Miembro(a)

Artículo NUEVE.- La calidad de Miembro(a) se perderá por renuncia expresa de la misma por muerte o expulsión; y de conformidad a lo prescrito en el capítulo sexto de los presentes Estatutos.

La renuncia será expresa cuando el asociado(a) lo haga por escrito ante la Directiva inmediata superior.

CAPITULO IV DE LOS ORGANOS DE LA ASOCIACION

Artículo DIEZ.- El gobierno de la Asociación será ejercido por:

- a) La Asamblea Nacional de Delegados.
- b) La Asamblea Departamental.
- c) La Asamblea Local.
- d) Directiva Nacional.
- e) Directiva Departamental.
- f) Directiva Local.

La Asamblea Nacional de Delegados será el Órgano Supremo de la Asociación, estará integrada por todos los delegados de cada Asamblea Departamental, sesionará una vez al año, y extraordinariamente cada vez que lo considere necesario la Directiva Nacional.

De las sesiones y quórum.

Artículo ONCE.- La Asamblea Nacional de Delegados sesionará en forma ordinaria una vez al año, extraordinariamente cada vez que lo considere necesario la Directiva Nacional o la tercera parte de las Directivas Departamentales.

La convocatoria se hará por medio de comunicación personal escrita, la que deberá contener la propuesta de agenda, el lugar, el día, la hora, en que habrá de celebrarse. Dicha comunicación la hará la Directiva Nacional por medio de las Directivas Departamentales y deberá preceder al menos quince días a la celebración de la Asamblea.

La asistencia de las dos terceras partes de los delegados se considera quórum para instalar la Asamblea Nacional Ordinaria. Si la Asamblea no pudiera celebrarse por falta de quórum a la hora indicada, se hará una segunda convocatoria para dos horas más tarde y la Asamblea se celebrará válidamente con la mitad más uno de los delegados. Si no se alcanzara el número de delegados requeridos, se hará una tercera convocatoria para un plazo de un mes. En esta oportunidad la Asamblea se realizará válidamente con los delegados presentes.

La Asamblea Nacional Ordinaria adoptará decisiones por mayoría simple a excepción de cuando se trate de la reforma de los Estatutos, disolución de la Asociación o fusión de ésta con otra u otras asociaciones, casos en los que necesitará el voto de dos terceras partes de los asistentes y serán vistos en Asamblea Extraordinaria.

Artículo DOCE.- Si transcurrido el plazo para que la Directiva Nacional convoque a Asamblea Nacional Ordinaria y se negare a hacerlo, lo hará la Junta de Vigilancia. En este caso será la Junta de Vigilancia la que temporalmente presidirá la Asamblea, mientras los delegados acuerdan quien presidirá definitivamente.

Atribuciones de la Asamblea Nacional de Delegados:

Artículo TRECE.- Son atribuciones de la Asamblea Nacional de Delegados:

- a) Aprobar los Estatutos, así como cualquier interpretación, modificación, reforma y derogación, de los mismos.
- b) Elegir y remover al Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero de la Directiva Nacional.
- c) Elegir o remover a los Miembros de la Junta de Vigilancia.
- d) Acordar la expulsión de cualquiera de los miembros por las causas mencionadas en el artículo treinta y siete.
- e) Aprobar el reglamento Interno de la Asociación.
- f) Aprobar las normas de administración general de la Asociación.
- g) Aprobar las proyecciones del Trabajo Nacional.
- h) Acordar el empleo de los fondos en general.
- i) Conocer, aprobar y desaprobado, la memoria de labores de la Directiva Nacional y los informes financieros.
- j) Acordar la fusión de la Asociación con otras Asociaciones.
- k) Decidir sobre la disolución de la Asociación según lo dispongan estos Estatutos.
- l) Ratificar los miembros electos por los departamentos para integrar la Directiva Nacional.
- m) Aprobar al Auditor o a la empresa que realizará la auditoría externa de la Asociación.
- n) Conocer el informe de la auditoría institucional anual, así como los informes de auditorías extraordinarias.
- o) Decidir sobre todos los demás asuntos lícitos que interesen a la Asociación y que no estén contemplados en estos Estatutos, Reglamento o leyes pertinentes.

De la Asamblea Departamental

Artículo CATORCE.- La Asamblea Departamental, estará representada por los miembros de la Asociación en el departamento que cuente por lo menos con tres directivas locales, o cuarenta y cinco miembros; éstas elegirán una Directiva Departamental de por lo menos cinco miembros.

Las Directivas Departamentales ejecutarán los planes de desarrollo de la Asociación a nivel departamental y realizará las gestiones pertinentes, según mandato de la Asamblea Departamental correspondiente y de la Asamblea Nacional. Estará integrada por cinco miembros electos por la Asamblea Departamental.

Artículo QUINCE.- Las Asambleas departamentales son los máximos organismos de conducción de la Asociación en cada uno de los Departamentos del país y sesionará una vez al año ordinariamente.

En caso de que el número de afiliados en un departamento sobrepase la cantidad de 400, la Asamblea Departamental se realizará con delegados democráticamente electos en sus respectivos municipios, en razón de un delegado por cada cinco afiliados del municipio.

La base para definir el número de delegados que le corresponde a cada municipio, será el padrón de afiliados registrados en la oficina central de la Asociación.

Artículo DIECISÉIS.- Las funciones de las Asambleas Departamentales serán:

- a) Aprobar el informe financiero y memoria de trabajo de la Directiva Departamental.
- b) Definir la política de la Asociación en el Departamento de acuerdo y sobre la base de las estrategias y líneas aprobadas por la Asamblea Nacional de Delegados.
- c) Aprobar el plan de trabajo y proyecciones anuales del departamento.
- d) Elegir a los delegados a la Asamblea Nacional de Delegados en razón de un delegado por cada 30 afiliados del departamento.
- e) Elegir a su Directiva Departamental.

De la Asamblea Local

Artículo DIECISIETE.- La Asamblea Local, estará integrada por los miembros de la Asociación de una localidad que tenga por lo menos quince afiliados miembros permanentes, ésta elegirá una Directiva Local de por lo menos tres miembros.

De la Directiva Nacional

Artículo DIECIOCHO.- La Administración de la Asociación, en todo lo que no corresponda a la Asamblea Nacional de Delegados, estará a cargo de una Directiva Nacional, integrada por los presidentes de las Directivas Departamentales.

La Directiva Nacional estará constituida con los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y los representantes de las Directivas Departamentales que se formen que fungirán como vocales.

Los miembros de la Directiva Nacional durarán tres años en sus funciones a partir de su elección y podrán ser reelectos.

Artículo DIECINUEVE.- La Directiva Nacional sesionará ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando la misma lo acuerde o cuando lo soliciten por escrito, por lo menos tres de sus miembros, debiendo justificar la causa. La Directiva Nacional adoptará sus Acuerdos por mayoría simple. Las convocatorias para las reuniones de la Directiva Nacional se harán observando los mismos requisitos que los de la Asamblea Nacional de Delegados. Estos requisitos podrán omitirse si encontrándose reunidos dos tercios de sus miembros, éstos decidieran sesionar.

Para que la Directiva Nacional sesione válidamente será necesaria la presencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros.

Artículo VEINTE.- Son atribuciones de la Directiva Nacional:

- a) Administrar el patrimonio de la Asociación.
- b) Discutir y aprobar anualmente el Presupuesto, elaborar Planes de trabajo, Memoria de labores y el informe financiero de la Asociación, para presentarlos ante la Asamblea Nacional de Delegados.
- c) Encomendar el ejercicio de representaciones o funciones especiales para el cumplimiento o desarrollo de los fines de la Asociación.
- d) Crear cargos y funciones necesarios para su funcionamiento.
- e) Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, los Reglamentos que les sean aplicables y los Acuerdos de la Asamblea Nacional de Delegados.
- f) Nombrar las Comisiones que se estime necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.
- g) Seleccionar, contratar y remover al Secretario Ejecutivo de la Asociación; definir su remuneración.
- h) Contratar a propuesta del Secretario Ejecutivo los responsables de los distintos departamentos o programas de la Asociación.
- i) Resolver juntamente con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en los Estatutos.
- j) Convocar a Asamblea Nacional de Delegados.
- k) Dotar a la Junta de Vigilancia de información y apoyo, cuando ésta lo estime conveniente.

Artículo VEINTIUNO.- La Asociación contará con un Secretario Ejecutivo, seleccionado y contratado por la Directiva Nacional.

Artículo VEINTIDOS.- Las atribuciones del Secretario Ejecutivo serán:

- a) Ejecutar las directrices, políticas que emanen de la Directiva Nacional.
- b) Ser responsable del funcionamiento diario de la Asociación.
- c) Crear el aparato de apoyo técnico administrativo necesario para la ejecución de los programas y proyectos de la Asociación.
- d) Ejecutar los presupuestos aprobados por la Directiva Nacional.

Artículo VEINTITRES.- Son atribuciones del Presidente de la Directiva Nacional:

- a) Representar legalmente a la Asociación, pudiendo otorgar poder Administrativo y Judicial para que se le represente cuando sea conveniente y necesario.
- b) Abrir las sesiones de la Asamblea Nacional de Delegados presidir las reuniones de Directiva Nacional.

- c) Suscribir las Actas juntamente con el secretario.
- d) Instruir al Secretario para que éste convoque a la Directiva Nacional a sesiones.
- e) Autorizar con el tesorero la documentación que ampare las erogaciones de la Asociación.
- f) Instruir al Secretario para que éste convoque a Asamblea Nacional de Delegados.
- g) Comunicar a la Junta de Vigilancia sobre la falta de quórum en tres reuniones consecutivas de la Directiva Nacional, para que aquella convoque a una Asamblea Nacional de Delegados de carácter extraordinario.

Artículo VEINTICUATRO.- Son atribuciones del Vicepresidente de la Directiva Nacional:

- 1) Sustituir al Presidente con idénticas facultades en caso de muerte, impedimento, renuncia o ausencia.
- 2) Colaborar con el Presidente en el cumplimiento de sus atribuciones, además de desempeñar las comisiones que le fueren encomendadas por la Asamblea Nacional de Delegados o la Directiva Nacional.

Artículo VEINTICINCO.- Son atribuciones del Secretario de la Directiva Nacional.

- 1) Llevar los libros de Actas de sesiones de Asamblea Nacional de Delegados y de la Directiva Nacional.
- 2) Verificar el quórum en las sesiones de la Asamblea Nacional de Delegados y de Directiva Nacional.
- 3) Convocar a sesiones de Asamblea Nacional de Delegados y de la Directiva Nacional previa instrucción del Presidente.
- 4) Expedir certificaciones, constancias o credenciales, puntos de actas, acuerdos, nombramientos, que sean necesarios, para su representación o en el giro de la Administración.
- 5) Llevar el archivo de correspondencia de la Directiva Nacional.
- 6) Inscribir en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro del Ministerio de Gobernación, la documentación sujeta a Registro y deberá ser presentada dentro de los quince días posteriores a su formalización.

Artículo VEINTISEIS.- Son atribuciones del Tesorero de la Asociación:

- a) Supervisar la contabilidad.
- b) Recaudar y custodiar el patrimonio de la Asociación.
- c) Asumir solidariamente con el Presidente, la responsabilidad de los gastos.
- d) Desempeñar responsablemente todas las comisiones que le asigne la Asamblea Nacional de Delegados o la Directiva Nacional.

Artículo VEINTISIETE.- Son atribuciones de los vocales de la Asociación:

- a) Sustituir a los otros miembros de la Directiva Nacional en sus cargos, en caso de ausencia o impedimento de alguno de ellos.
- b) Cumplir responsablemente con todas las comisiones que la Asamblea Nacional de Delegados o Directiva Nacional les encomiende.

Artículo VEINTIOCHO.- Las Directivas Departamentales ejecutarán los planes de desarrollo de la Asociación a nivel departamental y realizarán las gestiones pertinentes, según mandato de Asamblea Departamental correspondiente y de la Asamblea Nacional. Estarán integradas por cinco miembros electos por la Asamblea Departamental.

Artículo VEINTINUEVE.- Las Directivas Locales deberán organizar a todos los lisiados de la localidad para que puedan ser sujetos de los planes y proyectos de la Asociación y estarán conformados por lo menos por tres miembros. La Directiva Local deberá analizar las inquietudes de los asociados a la Directiva Departamental para su gestión y búsqueda de solución.

Artículo TREINTA.- Las Directivas Departamentales y Locales deberán reunirse ordinariamente al menos una vez al mes, y sus resoluciones serán asentadas en Libros de Actas, a cargo del Secretario.

Artículo TREINTA Y UNO.- La Junta de Vigilancia estará integrada por tres miembros, serán electos por la Asamblea Nacional de Delegados, debiendo ser miembros de la Asociación. Durarán en su cargo tres años y ocuparán dentro de la Junta, los cargos de Presidente, Secretario y Vocal.

Artículo TREINTA Y DOS.- Son atribuciones de la Junta de Vigilancia:

- a) Velar porque los miembros de la Asociación cumplan con sus deberes y obligaciones.
- b) Vigilar el estricto cumplimiento de los Estatutos.
- c) Fiscalizar el empleo de los fondos.
- d) Conocer de las faltas que los miembros de la Asociación cometan previo el agotamiento del procedimiento respectivo y recomendar a la Asamblea Nacional de la sanción a que se ha hecho acreedor.
- e) Vigilar el desempeño de los miembros de los órganos de conducción de la Asociación.
- f) Si tras una denuncia y a pedido del denunciante, la Junta de Vigilancia considera procedente guardar reserva sobre la identidad de él, tendrá la facultad de hacerlo, aunque deberá informar de los detalles al Presidente de la Asociación.
- g) Convocar a Asamblea Nacional de Delegados en caso de que la Directiva Nacional no alcance el número de delegados necesarios durante tres reuniones consecutivas ordinarias, después del informe respectivo del Presidente de ese organismo y proceder de oficio si no fuera informada en el plazo para una nueva reunión ordinaria de la Directiva Nacional.

- b) En caso de que fuera la Directiva Nacional en pleno la que cometiera una violación grave, será la Junta de Vigilancia la que tendrá la facultad de suspenderla provisionalmente y convocar a una Asamblea Nacional de Delegados de forma extraordinaria, para que ésta ratifique la decisión de suspensión y para elegir una nueva Junta Directiva.
- i) Para fiscalizar los fondos coordinará con el organismo que realiza la auditoría o con el auditor externo.

CAPITULO V DEL PATRIMONIO

Artículo TREINTA Y TRES.- El patrimonio de la Asociación estará constituido por:

- a) Los bienes muebles e inmuebles que adquiera la Asociación de conformidad con la Ley.
- b) Las donaciones, herencias y legados que acepte.
- c) Los demás ingresos que obtuviere por actividades lícitas.

Artículo TREINTA Y CUATRO.- El patrimonio de la Asociación será administrado por la Directiva Nacional y se estará a lo dispuesto por el artículo treinta y cuatro inciso segundo de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

CAPITULO VI DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

Faltas leves

Artículo TREINTA Y CINCO.- Serán faltas leves las siguientes:

- a) No cumplir con las tareas o comisiones que le encomienden los órganos de gobierno de la Asociación.
- b) Por manifestar mala conducta o irrespeto a los miembros de los órganos de la Asociación.
- c) Irrespetar a los demás miembros de la Asociación.

Faltas graves

Artículo TREINTA Y SEIS.- Serán faltas graves:

- a) Promover actos de cualquier naturaleza, que atenten contra los fines de la Asociación.
- b) Enajenación de los bienes de la Asociación, sin autorización correspondiente; y
- c) Incumplimiento de las funciones y obligaciones que le asignan estos Estatutos o Reglamento Interno, en caso de las personas que ejercen cargos en los órganos de dirección de la Asociación.

De las causales de expulsión

Artículo TREINTA Y SIETE.- Serán causales de expulsión de la Asociación las siguientes:

- a) Mala conducta comprobada del miembro que se traduzca en perjuicio grave para la Asociación.
- b) Grave violación a los presentes Estatutos.
- c) Disponer ilícitamente de los bienes de la Asociación o de cualquier entidad pública o privada en que se desempeñe; y
- d) Obtener por medios fraudulentos beneficios de la Asociación.

De las sanciones y el procedimiento

Artículo TREINTA Y OCHO.- Si uno de los y las asociadas cometiere una falta leve será amonestado(a) verbalmente por la directiva respectiva.

Si reincidiera en la falta deberá la Directiva respectiva, informar a la Junta de Vigilancia, para que ésta abra la investigación correspondiente y recomiende la sanción de acuerdo al Reglamento Interno de la Asociación.

En los casos de faltas graves, la Junta de Vigilancia, mediante denuncia o de oficio desarrollará un proceso de investigación en el cual escuchará la posición del denunciado, y emitirá una recomendación de la sanción a que se ha hecho acreedor si el dictamen es de culpabilidad.

Si los infractores son miembros de algún órgano de dirección electos, podrán ser suspendidos en sus funciones en forma temporal o definitiva según la gravedad del caso.

La suspensión temporal de miembros antes señalados sólo podrá ser acordada por la mayoría de la respectiva directiva y la suspensión definitiva sólo podrá ser acordada por la Asamblea respectiva.

En caso de violación grave de toda una Junta Directiva, la Directiva inmediata superior podrá suspender temporalmente a la Directiva en cuestión y deberá convocar dentro de un mes a la Asamblea respectiva de forma extraordinaria para que ésta ratifique la decisión de suspensión y para elegir una nueva directiva.

En caso de que fuera la Directiva Nacional en pleno la que cometiera una infracción grave, será la Junta de Vigilancia la que tenga la facultad de suspenderla provisionalmente y convocará a una Asamblea Nacional de Delegados para los mismos fines señalados en el párrafo anterior.

CAPITULO VII DE LA MODIFICACION DE LOS ESTATUTOS

Quórum

Artículo TREINTA Y NUEVE.- La Asamblea General de Delegados podrá acordar la modificación de los presentes Estatutos, siempre y cuando, la decisión haya sido tomada en Asamblea General, por la mayoría calificada de los delegados.

**CAPITULO VIII
DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

Quórum para disolución

Artículo CUARENTA.- No podrá disolverse la Asociación sino por disposición de la ley o por resolución tomada en Asamblea Nacional de Delegados de carácter extraordinaria, convocada a ese efecto y con un número de votos que represente por lo menos tres cuartas partes de sus miembros(as)

Del procedimiento

Artículo CUARENTA Y UNO.- En caso de la disolución y liquidación se realizará el procedimiento establecido en la Ley, para efectos de la Liquidación se nombrará una comisión liquidadora compuesta por tres miembros de la Asamblea General de Delegados las que serán elegidas en la misma Asamblea General en que se acordare la disolución.

Una vez juramentados los miembros de la comisión liquidadora contarán con un plazo de seis meses para efectuar la liquidación, los bienes que sobren después de cancelar todos los compromisos se donarán a una entidad que sustente similares fines.

**CAPITULO IX
DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo CUARENTA Y DOS.- Los directivos de los distintos niveles sólo podrán recibir viáticos que cubran los gastos de las actividades encomendadas por la Asociación, o dietas correspondientes a su trabajo.

Artículo CUARENTA Y TRES.- El desempeño paralelo de cargos directivos y de cargos remunerados dentro de la Asociación no estará permitido. Sin perjuicio de que puede ser un beneficiario de proyectos de inserción laboral y productiva que la Asociación ejecuta.

Artículo CUARENTA Y CUATRO.- Los miembros de la Junta Vigilancia no podrán ejercer ningún otro cargo dentro de la Asociación ni podrán ser empleados de la misma.

Artículo CUARENTA Y CINCO.- El secretario de la Directiva Nacional se encargará de llevar los libros:

- a) Libro de Registro de miembros(as).
- b) Libros de Contabilidad.
- c) Libros de registro de las decisiones de sus órganos. Dichos libros deberán estar autorizados por el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro del Ministerio de Gobernación.

Del reglamento.

Artículo CUARENTA Y SEIS.- Todo lo relativo al orden interno de la Asociación no comprendido en estos Estatutos, se establecerá en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser aprobado por la Asamblea Nacional de Delegados.

Régimen Legal.

Artículo CUARENTA Y SIETE.- La Asociación se registrará por los presentes Estatutos y demás disposiciones legales aplicables.

De la Vigencia

Artículo CUARENTA Y OCHO.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia a partir del día de su publicación en el Diario Oficial.

ACUERDO No. 00025.-

San Salvador, 09 de marzo de 2007.

Vista la Solicitud del Representante Legal de la ASOCIACIÓN DE LISIADOS DE GUERRA DE EL SALVADOR "HEROES DE NOVIEMBRE DEL OCHENTA Y NUEVE", fundada en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, relativa a la aprobación de nuevos Estatutos, compuestos de CUARENTA Y OCHO artículos, los cuales sustituyen los que fueron aprobados por Acuerdo Ejecutivo número 1264, emitido en el Ramo del Interior, (hoy de Gobernación) con fecha 17 de diciembre de 2001. Publicados en el Diario Oficial número 9, Tomo 354, de fecha 15 de enero de 2002, acordada el día 26 de octubre de 2002, y Formalizada por Escritura Pública celebrada en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, a las diecisiete horas del día 21 de septiembre de 2006, ante los oficios del Notario FRANCISCO RUBEN ALVARADO FUENTES; y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las Leyes del país, de conformidad con el Art. 65 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Gobernación, ACUERDA: a) Aprobar en todas sus partes los nuevos Estatutos de la citada entidad; b) Derogar los Estatutos de la ASOCIACIÓN DE LISIADOS DE GUERRA DE EL SALVADOR "HEROES DE NOVIEMBRE DEL OCHENTA Y NUEVE", aprobados por Acuerdo Ejecutivo número 1264, emitido en el Ramo del Interior, (hoy de Gobernación) con fecha 17 de diciembre de 2001, Publicados en el Diario Oficial número 9, Tomo 354, de fecha 15 de enero de 2002; c) Publíquense en el Diario Oficial; y d) Inscríbase los referidos Estatutos en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

La mencionada Entidad conserva la calidad de Persona Jurídica que le fue conferida. COMUNIQUESE. LA MINISTRA DE GOBERNACION, SILVIA INMACULADA AGUILAR ZEPEDA.

(Registro No. A042930)

ANEXO NO. 2: Carta enviada por el Representante Legal de ALGES a la MAECE.



ASOCIACIÓN
DE LISIADOS
DE GUERRA
DE EL SALVADOR
HÉROES DE NOV. DEL 89.
ALGES

San Salvador, 04 de Diciembre de 2006

Maestro Dimas Ramírez Alemán
Director Académico de la Maestría
en Administración Empresa y
Consultaría Empresarial (MAECE)
Universidad de El Salvador
Presente.-

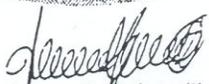
Reciba un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas al mando de este importante proyecto como es la MAECE en la Universidad de El Salvador.

Contarle que la ALGES es una ONG sin fines de lucro legalmente constituida; el cual esta conformado por Excombatientes de la fuerza armada, FMLN y población civil; actualmente, la Asociación para su autosostenimiento tiene a su cargo la administración de los Servicios Sanitarios públicos propiedad de las Alcaldías Municipales de San Salvador, Mejicanos, Santa Tecla y Cojutepeque; a través de dicha administración se esta generando más de ciento veinte empleos por lo que se tiene una estructura organizativa establecida por lo que se necesita la elaboración de instrumentos administrativos tales como: a) Manual de Organización b) Política de Evaluación de Personal (Proceso, instrumento y Aplicación que incluya plan de capacitación) e) Propuesta de Política de Genero d) Elaboración de Política Salarial e) Estudio de factibilidad para el Reciclaje de Desechos Sólidos de los municipios de Suchitoto y Apopa; por lo que solicitamos la colaboración de estudiantes de dicha Maestría y que puedan hacer su servicio social.

Cualquier respuesta a nuestra petición solicitamos que se comuniquen al teléfono 2226-7217 o 2225-5726 con Lilian Mejía Ayala.

Esperando respuesta satisfactoria a nuestra petición me despido,

Muy Atentamente,


Israel Antonio Quintanilla

Representante Legal de ALGES




Recibido
18/01/07

ANEXO NO. 3: Carta de Aceptación de la
Directora Ejecutiva de ALGES.



ASOCIACIÓN
DE LISIADOS
DE GUERRA
DE EL SALVADOR
HEROES DE NOV. DEL 89.
A L G E S

San Salvador, 05 de Marzo 2007

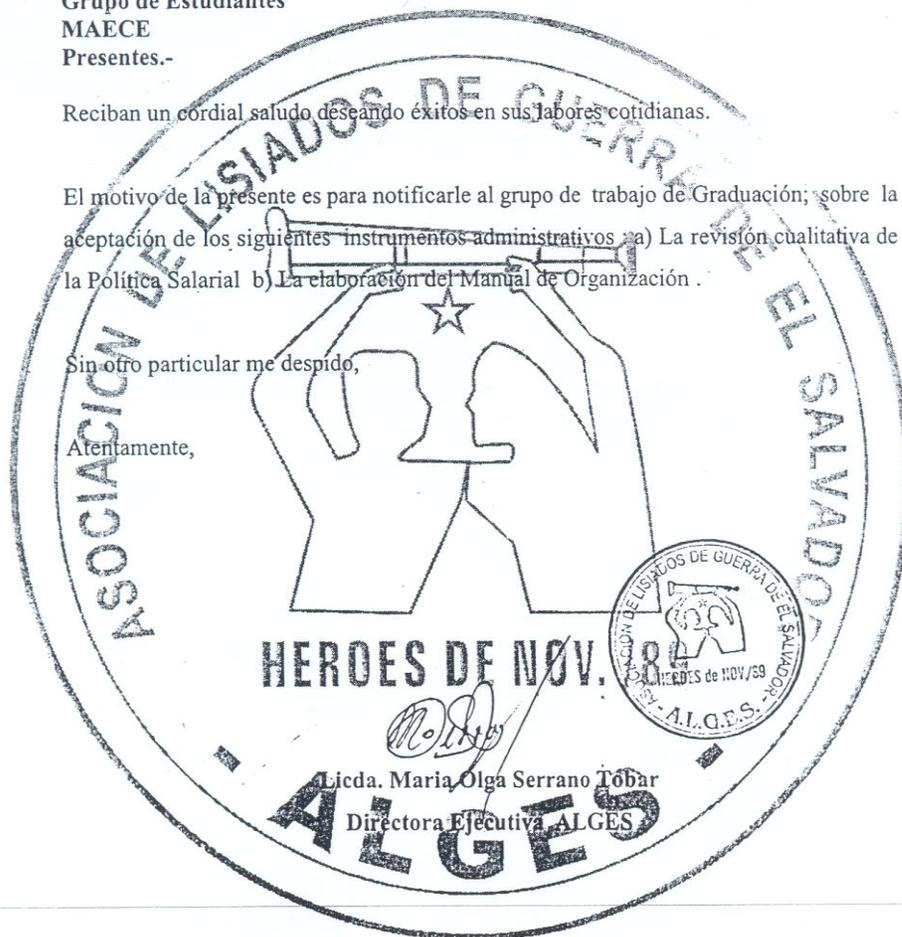
Grupo de Estudiantes
MAECE
Presentes.-

Reciban un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas.

El motivo de la presente es para notificarle al grupo de trabajo de Graduación; sobre la aceptación de los siguientes instrumentos administrativos: a) La revisión cualitativa de la Política Salarial b) La elaboración del Manual de Organización.

Sin otro particular me despido,

Atentamente,



Licda. Maria Olga Serrano Tobar
Directora Ejecutiva ALGES

ANEXO NO. 4: Oferta Técnica y
Económica.



San Salvador, 16 de Febrero de 2007

Señores
Asociación de Lisiados de Guerra
de El Salvador (ALGES)
Presente.

Estimados Señores:

Con referencia a su nota, donde nos solicita la Oferta de Servicios profesionales de Consultoría para su empresa. Al respecto, adjunto a la presente sírvase encontrar:

- Oferta Técnica
- Oferta Económica

Esperamos que la presente Oferta comprenda los Elementos Técnicos y Económicos, de acuerdo con su solicitud.

Atentamente,


Ing. Angélica María Andreu.
Consultora- Coordinadora.




17/02/07

1. OFERTA TECNICA

1.1 SERVICIOS DE AUDITORIA.

1.1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO.

El trabajo de la Consultoría consistirá en crear y presentar instrumentos administrativos para la reestructuración de ALGES, en el que se garanticen la sostenibilidad institucional a través de la gestión y administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

1.2 VISIÓN DE CONSULTORES ASOCIADOS.

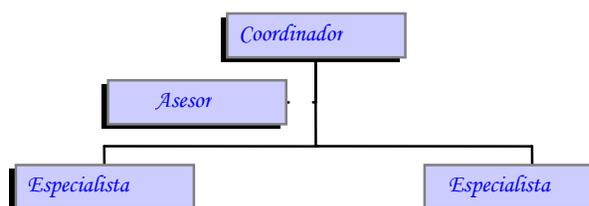
Buscar ser líder en el campo de la consultoría Administrativa y Asistencia Técnica Empresarial, que ayuden a nuestros clientes a lograr sus objetivos de negocios, proporcionando y proponiendo soluciones integrales con calidad e innovación que superen sus expectativas.

1.3 NUESTRA CALIDAD.

Todos nuestros profesionales son egresados de la Maestría en Administración de Empresas y Consultaría Empresarial de la Universidad de El Salvador.

1.4 ORGANIZACIÓN DE LA CONSULTORA.

Nuestra firma "TRILOGIC CONSULTING GROUP" cuenta con el personal altamente capacitado para desarrollar la Consultoría. Usualmente y de acuerdo a nuestro sistema de control de calidad del trabajo desarrollado, el personal de la firma que atiende los servicios de Consultoría Administrativa, estará representado por un equipo de trabajo organizado, así:



1.5 Funciones:

Coordinador. Ing. Angélica María Andreu

- Servir de enlace entre la Consultora y la Empresa.
- Toma de decisiones sobre los problemas que se den en la ejecución del proyecto.

Asesor. MBA. Mauricio Vladimir Umaña Ramírez.

- Brindar servicios de orientación para el desarrollo del trabajo de consultoría.

Especialistas. Consultores: Licda. Evelyn Yesenia Calero, Lic. Rafael Honorio De Leon.

- Elaborar los instrumentos administrativos para la reestructuración de la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador, "Héroes de noviembre del 89" (ALGES).

1.6 PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA CONSULTORIA

1.6.1 PROPÓSITO.

El propósito fundamental de nuestro trabajo consistirá en crear y presentar instrumentos administrativos para la reestructuración de ALGES, en el que se garanticen la sostenibilidad institucional a través de la gestión y administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

El Estudio se llevará a cabo de acuerdo a la revisión del Plan Estratégicos del año 2007 - 2011, aprobado por la Junta Nacional de Delegados de ALGES; así como también, los manuales de procedimientos y funciones actuales.

1.6.2 ALCANCE DE LA CONSULTORIA.

Como parte de la Consultoría serán incluidos los siguientes alcances especificados en los términos de referencia, así:

- Revisión sin modificación de su Plan Estratégico (2007 - 2011)
- Revisión y actualización de procedimientos administrativos, manual de funciones y el manual de análisis y descripción del puesto.
- Presentar Conclusiones y Recomendaciones a la empresa.

1.7 PRODUCTOS A PROPORCIONAR.

La Consultora Trilogic Consulting Group proporcionará los siguientes productos:

■ Política Administrativa

Objetivo

Establecer las directrices para la administración eficiente de los recursos materiales por cada uno de los empleados.

Alcance

Se aplicará a los empleados administrativos

Contenido

Esta política contendrá la logística necesaria para el control de vehículo, las compras, los ingresos, el uso de

las instalaciones, la seguridad, el aseo, orden, uso y manejo de equipo, uso de material fungible y gastable y la vigencia.

■ **Política de Personal**

Objetivo

Establecer las directrices para la administración eficiente de los recursos humanos de la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de noviembre del 89" (ALGES).

Alcance

Se aplicará a los empleados administrativos y operativos de la institución

Contenido

Esta política contendrá lo relacionado al reclutamiento, contratación, evaluación de desempeño y capacitación de personal, así como, la entrada en vigencia.

■ **Política Contable**

Objetivo

Establecer las directrices para la administración eficiente de los recursos financieros por cada uno de los empleados.

Alcance

Se aplicará a los empleados administrativos y operativos de la institución que captan y administran fondos.

Contenido

Contendrá todo lo relacionado al manejo de caja chica, pago con cheques, control de viáticos, pago de planilla, anticipo de sueldo y la vigencia de dichas políticas

■ **Manual de Funciones**

Objetivo

Servir de guía a cada uno de los empleados que conforman la institución, para conocer a profundidad las funciones que le corresponde desempeñar en cada área de trabajo.

Alcance

Se aplicará a los empleados administrativos y operativos de la institución

Contenido

El manual de funciones tendrá la definición del puesto o el cargo, nivel de jerarquía, jefe Inmediato, nivel de supervisión, actividades continuas, periódicas y las eventuales; así como, las relaciones internas y externas, manejo de información confidencial, responsabilidad de activos y valores, y establecer la vigencia de dicho manual

■ **Manual de Descripción del Puesto**

Objetivo

Establecer las funciones y requisitos necesarios para la contratar personal de la institución.

Alcance

Se aplicará a los empleados administrativos y operativos de la institución

Contenido

Este manual contendrá la recopilación del manual de funciones, el nivel Educativo, experiencia, período de inducción, habilidades personales, conocimientos técnicos, Idiomas y la entrada en vigencia.

■ Manual de Procedimiento Administrativo.**Objetivo**

Facilitar la toma de decisiones por las autoridades de la institución, simplificando los trámites relacionados con los procesos administrativos

Alcance

Se aplicará a los empleados administrativos de la institución

Contenido

El Manual de procedimientos administrativo contendrá áreas de trabajo, el personal responsable, las actividades a realizar, quien autoriza, los formatos que se utilizan y la entrada en vigencia

■ Manual de Bienvenida**Objetivo**

Orientar al personal de nuevo ingreso sobre aspectos generales de la institución.

Alcance

El personal nuevo que ingrese a la institución.

Contenido

Contendrá la Misión, Visión, Valores y principios, Objetivos, Historia, Estructura organizativa, deberes, obligaciones y derechos.

■ Plan de Capacitaciones**Objetivo**

Desarrollar y mejorar las habilidades del personal de ALGES.

Alcance

Se aplicará a los empleados administrativos y operativos de la institución

Contenido

- Conocimiento del puesto
- Sistemas computacionales
- Motivaciones personales y profesionales.
- Sistemas contables
- Servicio al cliente
- Gestión empresarial
- Relaciones públicas
- Higiene y seguridad
- Manejo y uso del equipo técnico.

2. METODOLOGÍA.**2.1 Metodología General.**

La metodología que se utilizará será la interacción directa con el objeto y sujeto de estudio a través de:

- Revisión de Documentos.

- Revisión de los procedimientos.
- Entrevista
- Cuestionario.

3. DURACION DE LA CONSULTORIA.

La consultoría tendrá una duración de semanas a partir de la fecha del 19 de febrero al 31 de mayo del 2007, distribuidos de la siguiente manera:

Primera Semana (19 al 24 de febrero):

- Revisión sin modificación de su Plan Estratégico (2007 - 2011)
- Revisión de procedimientos administrativos, manual de funciones y el manual de análisis y descripción del puesto.
- Manual de Bienvenida.

Segunda Semana (26 de febrero al 3 de marzo).

- Realizar entrevista al personal de ALGES en Santa Tecla y San Salvador
- Realizar levantamiento de información de puesto y procedimiento del personal en Santa Tecla y San Salvador
- Tabulación de la información.
- Diseño de política administrativa.

Tercera Semana (5 al 10 de marzo).

- Realizar entrevista al personal de ALGES en Mejicanos, Cojutepeque y oficinas administrativas.
- Realizar levantamiento de información de puesto y procedimiento del personal en Mejicanos, Cojutepeque y oficinas administrativas.
- Tabulación de la información.

- Diseño de política de personal.

Cuarta Semana (12 al 17 de marzo).

- Diseño de la Política contable.
- Manual de Funciones

Quinta Semana (19 al 24 de marzo).

- Manual de descripción del puesto

Sexta Semana (26 al 31 de marzo).

- Manual de Procedimiento

Septima Semana (2 al 7 de abril).

- Plan de capacitaciones

Octava Semana (9 al 14 de abril).

- Revisión de instrumentos.

Novena Semana (16 al 21 de abril).

- Presentación de los manuales

4. CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS.

Nuestra empresa Consultora se responsabiliza por la confidencialidad de los datos proporcionados por la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES).

5. REQUERIMIENTOS DE CONTRAPARTE.

- Que la institución pueda brindar la información administrativa necesaria para la realización de las áreas de estudio.

- Disponibilidad de las autoridades de la Institución para alcanzar los objetivos que se pretenden.
- Accesibilidad en documentos que contribuyan en la ejecución de la Consultoría.

OBLIGACIONES .

- Elaboración de informes.
- Cronograma de actividades a desarrollarse.
- Entrega del trabajo en el tiempo estipulado.

PRESUPUESTO DE TIEMPO

Para la Consultoría de la institución se prevé el siguiente presupuesto de tiempo en DÍAS / HOMBRE.

Etapas de trabajo	Socio	Total
Planeación	3	30
Ejecución	3	385
Informes	3	20
Totales		435 horas \$30 cada hora

6. OFERTA ECONOMICA.



San Salvador, de Febrero de 2007.

Señores
Asociación de Lisiados de Guerra
De El Salvador (ALGES)
Presente.

Estimados Señores:

Por el desarrollo del trabajo, tal como se ha descrito en la Oferta Técnica para la prestación de Servicios Profesionales de Consultoría Administrativa, a continuación le detallo los honorarios profesionales a cobrar:

Por Servicios Profesionales de Consultoría Administrativa para el periodo de 19 de febrero al 21 de abril de 2007 consideramos nuestros honorarios en la cantidad de \$ 13,050.00. **El Valor de estos Honorarios Profesionales, NO incluyen IVA.** En vista, que la presente consultoría se realiza a efecto de cumplir con el requisito para graduarnos como Maestro en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, no se cobrarán los anteriores honorarios. Pero, se les hace saber el valor del mismo, para que la institución valore el trabajo que se les presentará.

Cualquier información adicional que estimen conveniente respecto a la presente Oferta, será ampliada personalmente.

En espera de una resolución favorable de su parte, nos suscribimos.

Atentamente,


Ing. ~~Adriana~~ María Andreu.
Consultora- Coordinadora.

ANEXO NO. 5: Carta de solicitud de
prorroga.



San Salvador, 12 de Abril de 2007.

Señores

Asociación de Lisiados de Guerra

De El Salvador (ALGES)

Presente.

Estimados Señores:

En relación a los Servicios Profesionales de Consultoría Administrativa, mediante la cual realizaríamos los servicios detallados en nuestra oferta técnica de fecha 16 de febrero, la cual fue complementada de acuerdo a solicitud de fecha 5 de marzo de los corrientes con al revisión cualitativa de la Política salarial y la elaboración del Manual de Organización; la cual fue ofertada para realizarse en el período de 19 de febrero al 21 de abril de 2007.

Siendo el caso, que académicamente se nos presentaron dificultades con el asesor, a partir del 28 de marzo de los corrientes, se nos asigno al MBA, Mauricio Vladimir Umaña Ramírez, lo cual nos generó atraso en la ejecución de nuestras actividades, por lo que le solicitamos una prórroga para culminar la consultoría el 26 de mayo de los corrientes. No omitimos manifestar que las demás condiciones de la oferta que incluye la descripción de las actividades de cada semana se mantendrán en igual condición, solo que han variado los periodos de ejecución a partir de la segunda semana.

En espera de una resolución favorable de su parte, nos suscribimos.

Atentamente,

Ing. Angélica María Andreu
Consultora- Coordinadora.


12/04/07



ANEXO NO. 6: Encuesta a todo el personal de ALGES.



**CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE LISIADOS DE
GUERRA DE EL SALVADOR (ALGES)**

Objetivo: Identificar las necesidades de capacitación de los empleados de la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES)

Dirigido A: Todo el personal de la Asociación que no tienen cargos de jefaturas y supervisores.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se detallan y contesten según su criterio en las preguntas abiertas, en las cerradas puede subrayar o colocar un círculo a la selección y solo puede seleccionar una respuesta por pregunta.

1. Cual es su edad? _____
2. Cual es su nivel máximo de estudio?
 - a. Secundaria
 - b. Bachillerato
 - c. Normal superior y/o especialidad
 - d. Licenciatura o similar
 - e. Postgrado.
 - f. Otro especifique: _____
3. Además de las funciones asignadas realiza otra dentro de la organización?
 - a. Sí
 - b. No
4. Realiza otra actividad remunerada fuera de la organización?
 - a. Sí
 - b. No
5. Cuánto tiempo tiene como empleado de ALGES
 - a. 1 año o menos
 - b. 2 años
 - c. 3 años
 - d. Más de 3 años
6. Recibió capacitación específica para desempeñar su función.
 - a. Sí
 - b. No
7. En el último semestre ha recibido curso de capacitación y/o actualización?

- a. Sí relacionados con mis funciones.
- b. Sí, pero no relacionados con mis funciones
- c. No he recibido. (si la respuesta es c no responder a la siguiente pregunta)

8. En relación con sus funciones, los cursos de actualización y/o capacitación que ha recibido han sido:

- a. Totalmente aplicables.
- b. Parcialmente aplicables.
- c. Poco aplicables.
- d. No aplicables.

9. Con que frecuencia realiza reuniones de trabajo con los supervisores?

-
- a. Mensualmente.
 - b. Bimensualmente
 - c. Trimestralmente.
 - d. Semestralmente.
 - e. Anualmente.
 - f. No se realiza esas reuniones.

10. Cuales son los temas que tratan principalmente en las reuniones?

- a. Aspectos administrativos.
- b. Aspectos de relaciones humanas
- c. Otros.

Especifique: _____

11. De las siguientes tareas, indique a cuál le dedica más tiempo?

- a. Llenado de formatos e informes.
- b. Gestión de recursos materiales y humanos.
- c. Atención a los clientes.
- d. Asistencia a reuniones.
- e. Otros

especifique. _____

12. De las siguientes tareas, indique a cuál le dedica menos tiempo?

- a. Llenado de formatos e informes.
- b. Gestión de recursos materiales y humanos.
- c. Atención a los clientes.
- d. Asistencia a reuniones.
- e. Otros

especifique. _____

13. Cuáles contenidos o temas sugiere para los cursos de actualización y/o capacitación, a sus jefes inmediatos de tal manera, que le permitan realizar un trabajo eficiente?

14. Cuáles contenidos o temas sugiere para los cursos de actualización y/o capacitación de tal manera, que le permitan realizar un trabajo eficiente, a usted como empleado?

15. Que propone para mejorar el funcionamiento del servicio que ALGES ofrece?

16. Tiene interés en iniciar los siguientes estudios?

- a. Bachillerato
- b. Estudios superiores
- c. Técnicos
- d. Postgrados
- e. Maestrías
- f. No sabe

17. Quiere recibir capacitación sobre los siguientes temas

- a. Planificación y Gerencia Estratégica
 - b. Ética y Valores
 - c. Evaluación de Programas
 - d. Toma de Decisiones
 - e. Liderazgo
 - f. Autogestión y Desarrollo
 - g. Medición del Desempeño
 - h. Equipo de Trabajo
 - i. Manejo de Conflictos
 - j. Otros,
- especifique: _____
-

18. Qué tipo de modalidades prefiere recibir

- a. Seminarios
 - b. Talleres
 - c. Conferencias
 - d. Foros
 - e. Charlas
 - f. Otros,
- especifique: _____
-

19. En cuál horario prefiere las capacitaciones??:
- a. Durante la semana laboral (en el horario normal)
 - b. Durante la semana laboral (en el horario extra-jornada)
 - c. Sábados por la mañana
 - d. Sábados por la tarde
 - e. Otros,
especifique: _____

20. En qué lugar prefieren se realicen las capacitaciones.
- a. Dentro de las instalaciones.
 - b. Fuera de ella,
Porqué razón: _____

ANEXO NO. 7: Encuesta a jefes y supervisores de ALGES.



**CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE LISIADOS DE
GUERRA DE EL SALVADOR (ALGES)**

Objetivo: Identificar las necesidades de capacitación de los empleados de la Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES)

Dirigido A: jefaturas y supervisores

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se detallan y contesten según su criterio en las preguntas abiertas, en las cerradas puede subrayar o colocar un círculo a la selección y solo puede seleccionar una respuesta por pregunta.

21. Cual es su edad? _____
22. Cual es su nivel máximo de estudio?
 - g. Secundaria
 - h. Bachillerato
 - i. Normal superior y/o especialidad
 - j. Licenciatura o similar
 - k. Postgrado.
 - l. Otro especifique: _____
23. Además de las funciones asignadas realiza otra dentro de la organización?
 - a. Sí
 - b. No
24. Realiza otra actividad remunerada fuera de la organización?
 - a. Sí
 - b. No
25. Cuánto tiempo tiene como empleado de ALGES
 - a. 1 año o menos
 - b. 2 años
 - c. 3 años
 - d. Más de 3 años
26. Recibió capacitación específica para desempeñar su función.
 - a. Sí
 - b. No

27. En el último semestre ha recibido curso de capacitación y/o actualización?
- Sí relacionados con mis funciones.
 - Sí, pero no relacionados con mis funciones
 - No he recibido. (si la respuesta es c no responder a la siguiente pregunta)
28. En relación con sus funciones, los cursos de actualización y/o capacitación que ha recibido han sido:
- Totalmente aplicables.
 - Parcialmente aplicables.
 - Poco aplicables.
 - No aplicables.
29. Cuantos empleados tiene bajo su cargo? _____
- 30.Cuál es la problemática más frecuente que observa en sus empleados?
- Dificultades en la técnica o metodología de aplicación de sus trabajos
 - Problemas de renuncia
 - Problemas de ausencia laboral
 - Otros
especifique. _____

- 31.Cuál es la frecuencia con la que se organizan reuniones con sus trabajadores?
- Cuando se requiere.
 - Sistemáticamente.
 - Al inicio del mes
 - Al finalizar el mes
 - No se organizan. (Pase a la pregunta 14)
32. Cual es la finalidad principal de estas reuniones? _____

-
33. Cuales son los temas que tratan principalmente en las reuniones?
- Aspectos administrativos.
 - Aspectos de relaciones humanas
 - Otros.
Especifique: _____
34. Que proporción de los trabajadores considera que tienen alto rendimiento laboral?

- a. 10% o menos
- b. Entre 11 y 20%
- c. Entre el 21 y 30%.
- d. Entre el 31 y 40%
- e. Entre el 41 y 50%
- f. Más del 50%

35. Que proporción de los trabajadores considera que tienen bajo rendimiento laboral?

- a. 10% o menos
- b. Entre 11 y 20%
- c. Entre el 21 y 30%.
- d. Entre el 31 y 40%
- e. Entre el 41 y 50%
- f. Más del 50%

36.Cuál considera que es el principal factor que incide en el bajo rendimiento laboral?

- a. Falta de preparación de sus supervisores o jefes inmediatos en aspectos administrativos.
- b. Falta de preparación de sus supervisores o jefes inmediatos en aspectos técnicos.
- c. Falta de preparación de los trabajadores en aspectos técnicos.
- d. Falta de estudios académicos.
- e. Falta de interés del trabajador.
- f. Otro.
Especifique _____

37. De las siguientes tareas, indique a cuál le dedica más tiempo?

- a. Llenado de formatos e informes.
- b. Gestión de recursos materiales y humanos.
- c. Atención a los clientes.
- d. Asistencia a reuniones.
- e. Otros
especifique. _____

38. De las siguientes tareas, indique a cuál le dedica menos tiempo?

- a. Llenado de formatos e informes.
- b. Gestión de recursos materiales y humanos.
- c. Atención a los clientes.
- d. Asistencia a reuniones.
- e. Otros
especifique. _____

39. Cuáles contenidos o temas sugiere para los cursos de actualización y/o capacitación, a sus jefes inmediatos de tal manera, que le permitan realizar un trabajo eficiente?

40. Cuáles contenidos o temas sugiere para los cursos de actualización y/o capacitación de tal manera, que le permitan realizar un trabajo eficiente, a usted como empleado?

41. Cuáles contenidos o temas sugiere para los cursos de actualización y/o capacitación, a sus subalternos, de tal manera, que le permitan realizar un trabajo eficiente?

42. Que propone para mejorar el funcionamiento del servicio que ALGES ofrece?

43. ¿En qué área se tienen más necesidades de capacitación y/o formación?

44. ¿Pueden estas necesidades ser suplidas por la misma unidad programática o se requiere la ayuda regional y/o central?

45. ¿Cuáles son las necesidades detectadas que usted considera importantes, según su frecuencia y el interés institucional?

46. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del personal en términos de competencias individuales de acuerdo con las áreas de producción de la organización?

47. ¿Cuáles problemas en su area de trabajo no podrán resolverse por medio de la capacitación?

48. Tiene interés en iniciar los siguientes estudios?

- a. Bachillerato
- b. Estudios superiores
- c. Técnicos
- d. Postgrados
- e. Maestrías
- f. No sabe

49. Quiere recibir capacitación sobre los siguientes temas

- k. Planificación y Gerencia Estratégica
 - l. Ética y Valores
 - m. Evaluación de Programas
 - n. Toma de Decisiones
 - o. Liderazgo
 - p. Autogestión y Desarrollo
 - q. Medición del Desempeño
 - r. Equipo de Trabajo
 - s. Manejo de Conflictos
 - t. Otros,
especifique: _____
-

50. Qué tipo de modalidades prefiere recibir

- g. Seminarios
 - h. Talleres
 - i. Conferencias
 - j. Foros
 - k. Charlas
 - l. Otros,
especifique: _____
-

51. Usted como jefe o supervisor estaría dispuesto a colaborar con las capacitaciones?

- a. Sí
- b. No

52. En cuál horario prefiere las capacitaciones??:

- a. Durante la semana laboral (en el horario normal)
- b. Durante la semana laboral (en el horario extra-jornada)

c. Sábados por la mañana

d. Sábados por la tarde

e. Otros,

especifique: _____

53. En qué lugar prefieren se realicen las capacitaciones.

a. Dentro de las instalaciones.

b. Fuera de ella,

Porqué razón: _____

ANEXO NO. 8: Establecimiento de la edad media de los empleados de ALGES.

EDAD MEDIA DE LOS EMPLEADOS DE ALGES

DESCRIPCION	PM	MEDIANA
19 - 30	24.5	220.50
31-40	35.5	1,349.00
41-50	45.5	2,502.50
51-60	55.5	610.50
61-71	66	264.00
TOTAL	167	4,946.50

$$PM = \frac{LS + LI}{2}$$

$$MEDIA = \frac{? MEDIANA}{N}$$

$$MEDIANA = Pm * n$$

Donde:

N = cantidad total de la población

n = cantidad de la población por rango

LS = limite superior del rango en estudio

LI = limite inferior del rango en estudio

$$MEDIA = \frac{? MEDIANA}{N}$$

$$MEDIA = \frac{4,946.50}{117}$$

MEDIA	=	42.28
--------------	----------	--------------