

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

YAMILETH IBELICE HERNÁNDEZ PEÑATE
CAROLINA LISSETTE VELÁSQUEZ ALONSO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector: MSc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

MSc. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Rodolfo Santos Velásquez (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

A mi madre Alicia Vda. de Velásquez, le doy las gracias por haberme apoyado en todo momento, por los valores inculcados en el transcurso de mi vida.

A nuestro asesor Lic. Rodolfo Santos Velásquez, por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo de graduación, por su tiempo y orientación.

A mi compañera Yamileth Hernández, por haber sido una excelente compañera y amiga, hoy que culmina esta maravillosa aventura que nos unió, sobre todo el apoyo que siempre me motivó a seguir adelante en los momentos de desesperación.

A la Universidad de El Salvador, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas, porque nos dio la oportunidad de ser parte de ella, por su formación y ser una persona productiva para el país.

Carolina Lissette

A Dios, por brindarme la vida hasta este día, por la fortaleza en momentos de quebrantos y la sabiduría para culminar mi carrera universitaria.

A mi familia, dedicado especialmente a mi Madre por su entrega y amor en cada momento, a mi padre y hermanos por sus consejos y apoyo incondicional.

A mis hijos, por ser mi fuente inspiradora y de motivación.

A mi compañera, por su perseverancia y esfuerzo.

A mi tutor, por su guía, paciencia, dedicación y enseñanza.

Dios los bendiga a cada uno.

Yamileth Ibelice

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´S), DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO Y MARCO DE REFERENCIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´S).....	1
1. ANTECEDENTES DE LAS ONG´S.....	2
2. ANTECEDENTES DE LAS ONG´S EN EL SALVADOR.....	4
3. CONCEPTOS	5
4. DOCUMENTOS JURÍDICOS	6
5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG´S.....	6
6. CLASIFICACIÓN.....	7
7. FINANCIAMIENTO	8
8. COMO SE CONSTITUYEN LAS ONG´S EN EL SALVADOR.....	8
9. REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.....	9
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO	10
1. ANTECEDENTES	10
C. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO.....	11
1. PLANEACIÓN.....	11
1.1 FINES DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO	11
1.2. VISIÓN	12
1.3 MISIÓN.....	12
1.4 VALORES.....	12
1.5 OBJETIVO	13
2. ORGANIZACIÓN	13
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	13
2.2 DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACIÓN.....	15

3. DIRECCIÓN.....	16
3.1 LAS ACCIONES QUE DESARROLLA LA ASOCIACIÓN.....	16
3.2 SERVICIOS QUE PRESTA LA ASOCIACIÓN.	18
3.3 HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL.....	19
3.4 UBICACIÓN.....	19
4. CONTROL.....	20
4.1 PATRIMONIO.....	20
D. MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´S)	21
1. MARCO INSTITUCIONAL	21
2. MARCO LEGAL.....	22
2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	22
2.2 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.	22
2.3 LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIO. (IVA)	23
2.4 LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	25
2.5 LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y DE ACTIVOS.....	25
2.6 LEY DE SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES	26
2.7 LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.....	27
2.8 CÓDIGO TRIBUTARIO	27
2.9 CÓDIGO DE TRABAJO.....	28
E. MARCO DE REFERENCIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	29
1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	29
2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	29
3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	30
4. CONCEPTO DE GESTIÓN	31
5. CONCEPTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	33
6. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	34
F. PROCESO ADMINISTRATIVO	35
1. PLANEACIÓN	36

1.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.....	37
1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.....	38
1.3 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACIÓN.....	39
1.4 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN.....	40
1.5 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN.....	40
1.6 TIPOS DE PLANEACIÓN.....	41
2. ORGANIZACIÓN.....	41
2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN.....	42
2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	43
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	43
2.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	44
2.5 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
2.6 ORGANIGRAMA.....	46
2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
3. DIRECCIÓN.....	47
3.1 ELEMENTOS DE DIRECCIÓN.....	48
3.2 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.....	48
3.3 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.....	49
3.4 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN.....	49
3.5 TIPOS DE DIRECCIÓN.....	50
3.6 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN.....	50
4. CONTROL.....	56
4.1 FASES DEL PROCESO DE CONTROL.....	57
4.2 TIPOS DE CONTROL.....	58
4.3 PRINCIPIOS DEL CONTROL.....	59
4.4 PASOS PARA EL PROCESO DE CONTROL.....	59
4.5 HERRAMIENTAS DE CONTROL.....	60
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	62

A. IMPORTANCIA.....	62
B. OBJETIVOS	62
1. GENERAL	62
2. ESPECÍFICOS.....	63
C. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	63
1. ANÁLISIS.....	63
2. SÍNTESIS	63
D. TIPO DE INVESTIGACIÓN	64
E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	64
F. FUENTES DE INFORMACIÓN	64
1. PRIMARIAS.....	64
2. SECUNDARIAS.....	64
G. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	65
1. ENTREVISTA	65
2. ENCUESTA.....	65
3. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	65
H. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	66
1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	66
2. CUESTIONARIO	66
3. LISTA DE COTEJO	66
I. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
J. OBJETO DE ESTUDIO.....	67
K. UNIDADES DE ANÁLISIS	67
L. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	67
1. UNIVERSO.....	67
2. MUESTRA	68
M. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	68
1. TABULACIÓN	68
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	69

N. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO EN FUNCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	70
1. PLANEACIÓN.....	70
1.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	71
1.2 ESTRATEGIAS.....	71
1.3 PROYECTOS.....	71
1.4 PROCEDIMIENTOS.....	72
1.5 EVALUACIÓN.....	72
2. ORGANIZACIÓN.....	72
2.1 ORGANIGRAMA.....	72
2.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	73
2.3 REGLAMENTO INTERNO.....	74
2.4 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.....	74
3. DIRECCIÓN.....	75
3.1 LIDERAZGO.....	75
3.2 MOTIVACIÓN.....	75
3.3 COMUNICACIÓN.....	76
3.4 TOMA DE DECISIONES.....	77
4. CONTROL.....	77
4.1 SUPERVISIÓN.....	77
4.2 AUDITORIAS.....	78
O. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	79
1. ALCANCES.....	79
2. LIMITACIONES.....	80
P. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
1. CONCLUSIONES.....	81
2. RECOMENDACIONES.....	82
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA “ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	83

A. IMPORTANCIA.....	83
B. OBJETIVOS	83
1. GENERAL.....	83
2. ESPECÍFICOS	83
C. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	84
D. ESTRATEGIAS	84
E. PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	85
1. PLANEACIÓN	85
1.1 MISIÓN.....	85
1.2 VISIÓN	85
1.3 VALORES	86
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	87
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	87
1.6 PRINCIPIOS.....	88
1.7 ESTRATEGIAS.....	89
1.8 FINANCIACIÓN POR MEDIO DE PROYECTOS.....	96
1.9 FINANCIACIÓN POR MEDIO DE DIVERSAS FUENTES.....	98
2. ORGANIZACIÓN	99
2.1 ORGANIGRAMA	99
2.2 DESCRIPCIÓN DE NIVELES JERÁRQUICOS.....	101
2.3 MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES	101
2.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	102
2.5 MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA.....	103
2.4 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN LAS ÁREAS DE TRABAJO.....	104
3. DIRECCIÓN.....	105
3.1 LIDERAZGO	105
3.2 MOTIVACIÓN.....	106
3.3 COMUNICACIÓN	107
3.4 TOMA DE DECISIONES	109

4. CONTROL.....	110
4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO PERIODO 2021-2025	110
4.2 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	121
4.3 CONTABILIDAD INTERNA O DE GESTIÓN.....	122
F. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADA EN LAS NORMAS ISO9001:2015.	123
1. INTRODUCCIÓN.....	123
2. OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	124
3. RECURSOS	124
3.1 HUMANOS	124
3.2 MATERIALES.....	124
3.3 FINANCIEROS.....	125
4. PERIODO DE DURACIÓN.....	125
5. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR.....	125
5.1 IMPLANTACIÓN.....	125
5.2 CONTENIDO.....	126
5.3 CERTIFICACIÓN.....	130
5.4 PRESUPUESTO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO9001.....	130
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO.....	131
1. RESPONSABLES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	131
2. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	131
2.1 RECURSO HUMANO	131
2.2 RECURSOS MATERIALES.....	132
2.3 RECURSOS FINANCIEROS.....	133
3. CRONOGRAMA.	133
H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS.....	141

CONTENIDO DE ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO.

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A: DIRECTORA GENERAL, COORDINADOR GENERAL Y COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS.

ANEXO 3: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

ANEXO 4: SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA, COORDINADOR GENERAL Y COORDINADORA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO.

ANEXO 5: MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES

ANEXO 6: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ANEXO 7: MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

ANEXO 8: MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CLASIFICACIONES DE ASOCIACIONES, FUNDACIONES.....	7
TABLA 2: RESUMEN DEL MARCO INSTITUCIONAL.....	22
TABLA 3: DESGLOSE POR ÁREA DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO.....	68
TABLA 4: FASE I, II Y III. PLAN DE TEMAS DE CONTENIDO SGC ISO9001.....	129
TABLA 5: PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL SGC ISO9001	130
TABLA 6: PRESUPUESTO RECURSOS HUMANOS PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	132
TABLA 7: PRESUPUESTO RECURSOS MATERIALES PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	132
TABLA 8: PRESUPUESTO RECURSOS FINANCIEROS PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	133
TABLA 9: CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA ELABORADO POR EQUIPO DE TRABAJO	134

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA “CUAHUIT” ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO.....	14
FIGURA 2: ORGANIGRAMA HORIZONTAL DE LA ASOCIACION AZUL ORIGINARIO.....	15
FIGURA 3: EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DESDE SUS PRINCIPALES EXPONENTES.....	32
FIGURA 4: PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS FASES.....	35
FIGURA 5: ORGANIGRAMA ELABORADO POR EQUIPO DE TRABAJO...	100

RESUMEN

La Asociación Azul Originario es una organización sin fines de lucro, que dedica su trabajo en beneficio de las personas de escasos recursos a través de acciones de participación social, económica y política; esta actividad es posible mediante fondos recibidos de forma altruista de terceras personas. Es una entidad independiente de la administración pública que cumple con fines sociales y humanitarios, es por ello que se vuelve necesaria una gestión administrativa que responda eficientemente a la atención que brindan, que permita mejorar los procesos, una filosofía organizacional y proporcionar las herramientas adecuadas que ayuden al cumplimiento de los objetivos del área de gestión administrativa.

La Asociación Azul Originario presentaba problemáticas evidentes debido a una gestión administrativa que no solo representara su estructura organizacional, sino también las estrategias para alcanzar metas y resultados a corto y largo plazo, de igual forma delimitó una carencia de identidad y directrices sobre la forma de gestión en sus operaciones diarias.

Dado lo anterior se decidió realizar una investigación que diera solución a las problemáticas que enfrentaban en su realidad, para esto se planteó un objetivo el cual fue elaborar una propuesta de gestión administrativa que contribuyera a fortalecer organizacionalmente a la Asociación Azul Originario en el Municipio de San Salvador.

El estudio se realizó en la Asociación Azul Originario, ubicada en Avenida Isidro Menéndez, Colonia Médica Block "3" # 30, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador. Se realizó una investigación de campo no experimental mediante el método científico utilizando las técnicas de la entrevista y encuesta, obteniendo la información por medio de los instrumentos de guía de entrevista y cuestionario. A pesar de las limitaciones que se presentaron al momento de realizar el estudio, con el tiempo limitado de los entrevistados y encuestados para proporcionar la información solicitada, por encontrarnos en tiempos de pandemia por Covid-19 y no poder utilizar el método de la observación directa; aun así fue posible este proceso, que nos permitió hacer un diagnóstico de cómo se encontraba la gestión administrativa de la Asociación

y así determinar las dificultades administrativas que afectan el quehacer diario de la organización y su mejor desenvolvimiento.

Con toda la información obtenida a través de los instrumentos de la entrevista y la encuesta y luego de procesarla, se corroboró que no cuentan con una gestión administrativa que contribuya a fortalecer a la Asociación Azul Originario en el municipio de San Salvador. En consecuencia, en cada una de las etapas del proceso administrativo se encontraron dificultades que obstruyeron el desarrollo adecuado de la gestión del administrador, en la etapa de la planeación carece de una filosofía institucional como herramienta para transformar la realidad a partir de estrategias para promover el desarrollo, para la etapa de la organización es necesario establecer una estructura organizacional funcional que describa la jerarquía y rango de los empleados, que defina líneas de autoridad y una comunicación clara, así como la existencia de manuales administrativos. En cuanto a la dirección para la Asociación en estudio, necesita promover el tema de la comunicación, liderazgo y motivación de forma innovadora y eficaz y para la última etapa del proceso administrativo el control, se determinó la ausencia de manual de evaluación, así como de un plan estratégico, que sirvan de normas y guía para la ejecución de sus actividades.

En el documento realizado por el grupo investigador en la fase de planeación se encuentra un plan ordenado basado en estrategias y propuestas de una filosofía institucional que son la misión, visión, valores, objetivos, políticas, en la fase de organización propuesta del ordenamiento de la estructura jerárquica de la Asociación con sus debidas relaciones entre puestos y algunos de los manuales administrativos necesarios para el administrador; en la fase de dirección, mejoras en el tema del liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones y en la fase de control propuesta de un manual de evaluación de desempeño y de un plan estratégico para los próximos cinco años.

También para contribuir con el fortalecimiento organizacional, se encuentra apoyo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO9001:2015.

Finalmente se encuentra en un plan de implementación detallado que complementa la investigación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación nos muestra una gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional de la Asociación Azul Originario en el municipio de San Salvador, el cual tiene como finalidad contribuir al desempeño de las actividades administrativas a través de la elaboración de estrategias y herramientas que permitan cumplir con los objetivos, alcanzar los resultados esperados y aprovechar de la mejor manera los recursos disponibles.

El desarrollo de la propuesta de gestión administrativa de la Asociación Azul Originario es presentado en tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo contiene las generalidades de las ONG's, de la Asociación Azul Originario, y el marco de referencia de gestión administrativa; el cual es la base para fundamentar la propuesta.

El segundo capítulo contiene un diagnóstico administrativo de la situación actual de la Asociación Azul Originario en el municipio de San Salvador, analizando cada una de las fases del proceso administrativo y finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo presenta la propuesta de una Gestión Administrativa para el fortalecimiento organizacional de la Asociación Azul Originario en el municipio de San Salvador, el cual consta de propuestas de herramientas organizacionales en función de las etapas del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control, que incluyen la propuesta de un plan estratégico para un periodo de cinco años, manual de políticas generales, manual de descripción de puesto, manual de inducción y bienvenida, manual de evaluación de desempeño, la descripción para implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO9001 para el fortalecimiento organizacional y un plan de implementación para poner en práctica dicha propuesta.

Finalmente, el documento presenta las referencias bibliográficas consultadas y los anexos que complementan la investigación.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´S), DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO Y MARCO DE REFERENCIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´S)

“Según Naciones Unidas, la definición de ONG es: “Organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (Vallejo de la Pava, Adriana, 2001,66). Sin embargo, esta definición resulta ser demasiado global, impidiendo tener una idea concreta de lo que se debe entender por ONG. De otro lado se encuentra que las definiciones más comunes son desarrolladas a partir de aquellos elementos que no se asocian con estas organizaciones, aduciendo que “Organizaciones No Gubernamentales son todas aquellas que no dependen del gobierno” (Baiges, Siscu. 2002, 17).

De esta manera se puede establecer que el objetivo máximo que caracteriza y define a todas estas organizaciones es la “realización plena de las capacidades humanas y el acompañamiento en la búsqueda de la felicidad individual y colectiva” (Salas Rodas, Luis Julián, 2004,19).

En la actualidad las ONG han sido clasificadas de acuerdo con sus acciones específicas: Un primer grupo orientado a labores relacionadas con el desarrollo y el segundo con la protección de los derechos humanos. Por ello, es posible observar que independientemente del tipo de ONG del que se trate, todas ellas se orientan al desarrollo integral, a través del ejercicio de sus diferentes funciones, las cuales según Montserrat Abud Castelos (2004) se agrupan en:

- a. Tareas de asesoramiento, información y educación en ámbitos de relevancia internacional.
- b. Vigilancia del Estado, a otros entes y organismos públicos, nacionales e internacionales, así como al sector económico privado.

c. La incidencia o la presión política sobre los estados, las organizaciones intergubernamentales, la sociedad civil y los ciudadanos.

d. La ayuda humanitaria, la prevención de conflictos, la cooperación al desarrollo y la prestación de ciertos servicios sociales públicos.”¹

1. ANTECEDENTES DE LAS ONG'S.

“El primero de los antecedentes de las ONG está relacionado con una sociedad creada en pro de la abolición de la esclavitud en el año de 1787, llamada Anti – Slavery International, grupo abolicionista británico; la cual de acuerdo con el objetivo que perseguía, se podría catalogar como una organización orientada hacia la protección de los derechos humanos. No obstante, según Peter J. Spiro, la primera ONG en el sentido moderno tiene su aparición en 1838, con la creación de la Sociedad Anti-esclavista británica y extranjera. Años más tarde, en 1859 como consecuencia de los numerosos heridos y muertos que produjo la batalla de Solferino², se empezó a gestar la Cruz Roja Internacional, la cual se ha consolidado como una de las agrupaciones con mayor trayectoria y reconocimiento internacional en el área de la asistencia médica y humanitaria. Es necesario aclarar que, si bien esta entidad que no se puede identificar de manera plena con una ONG al contar con componentes públicos, es necesario mencionarla dadas sus características e importancia en el proceso de formación de las ONG.

Durante este mismo siglo, en 1865, se formó el Ejército de la Salvación en Londres que en 1879 se expandió hacia Estados Unidos. Esta asociación nace de una iniciativa religiosa encaminada a “salvar el alma y conducir hacia el cristianismo a ladrones, prostitutas, alcohólicos o jugadores empedernidos” (Baiges, Siscu, 2002, 20).

¹ Pinzón Camargo, Mario A. El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. Revista Opera, Volumen 5 No. 5.

² La Batalla del Solferino se desarrolló en el año de 1859, durante el proceso de independencia de Italia. En esta batalla, las tropas italianas y francesas derrotaron a la fuerza austriaca, logrando con esto la independencia de Italia.

En el siglo XX, las dos guerras mundiales se constituyeron en causas para el fortalecimiento de las ONG, y más aún para su proliferación, siendo el principal objetivo de estos nuevos actores el auxilio y apoyo a las víctimas de estos enfrentamientos.”³

“Muestra de ello fue la constitución del Servicio Civil Internacional, el cual se creó luego de la Primera Guerra Mundial y cuyo objetivo era buscar la convivencia pacífica de los hombres y el apoyo a la reconstrucción de las zonas asoladas por los enfrentamientos; la aparición en 1932 de la ONG Save the Children, fue muy valiosa para ayudar a los niños afectados por la Segunda Guerra Mundial. Luego de esta Guerra aparecieron en la escena internacional, organizaciones como, Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM), creada en 1942 con el propósito de “combatir el hambre que hacía morir a más de dos mil personas diariamente en Grecia, sólo en el área de Atenas y el Pireo” (2002, P. 21).

En 1945, el mismo objetivo de ayudar a las víctimas y sobrevivientes de la Segunda Guerra Mundial, veintidós organizaciones de Estados Unidos se asociaron para crear CARE (Cooperativa para los Envíos Americanos a Europa), cuyo significado de siglas cambió con el pasar de los años a Cooperativa para la Asistencia al Auxilio en Cualquier Lugar del Mundo.

Dentro de esta misma corriente de esfuerzos por asistir a personas afectadas por guerras, cataclismos y, particularmente motivadas por el sentimiento de caridad cristiana, surgieron Christian AID, fundada en 1945 y de World Visión en 1950.”⁴

³ Pinzón Camargo, Mario A. El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. Revista Opera, Volumen 5 No. 5.

⁴ Ídem.

2. ANTECEDENTES DE LAS ONG´S EN EL SALVADOR.

“En El Salvador se fundaron con la creación de la Cruz Roja Salvadoreña en marzo de 1885, con el objetivo de socorrer a los enfermos y heridos militares, de cualquiera de las partes combatiente, ya sea en el campo de batalla o en los hospitales del ejército”.⁵

“Fundada por Don Rafael Antonio Zaldívar, presidente de la República de El Salvador de esa época. Esta organización sintió la necesidad de ser reconocida internacionalmente y por ello solicitó a la Federación de Sociedades de Cruz Roja y de la Media Luna Roja, establecida en Ginebra, el permitirle ser miembro de la misma, afiliándose a esta federación en el año de 1906. La Cruz Roja Salvadoreña nació como una ONG, pero en la actualidad no es ONG, ya que recibe ayuda del Gobierno.”⁶

“Fue hasta la década de los años 1940 y 1950, que se constituyeron más ONG´s, con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población salvadoreña, de escasos recursos económicos, a través de la implementación de proyectos. A partir de la década de 1980 las ONG´s tienen mayor participación en El Salvador debido al conflicto armado. En esta época tuvieron oportunidad de operar en una forma decisiva, jugando papeles de asistencia y desarrollo a las comunidades de escasos recursos, ayudando de este modo al fortalecimiento de la sociedad civil salvadoreña. En este momento se involucraron en los procesos de reinserción tanto de los excombatientes de la fuerza armada como de la guerrilla, asumiendo una gran diversidad de roles realizando proyectos sociales, productivos y micro financieros. En el año de 1996, se decreta la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, constituyéndose las ONG´s bajo las figuras de asociaciones o fundaciones sin fines de lucro.”⁷

“Las iglesias misioneras y los grupos cristianos laicos, fueron los que más impulsaron su desarrollo. En esa misma época se fundaron otras asociaciones integradas por grupos de voluntarios que organizaron actividades de beneficencia en forma parcial. Dichas organizaciones actuaban en desacuerdo con una perspectiva puramente de asistencial, carente de una visión a corto plazo. Su trabajo se limitaba a la recolecta de fondos y donaciones de recursos para las comunidades más pobres o para las

⁵ <http://cruzrojasal.org.sv/historia-de-la-cruz-roja-salvadorena/>

⁶ Arévalo A, Lilian Marilú, “Diseño de metodologías para Gestionar Financiamiento que Fortalezcan las Finanzas de las ONG del Departamento de San Salvador, Trabajo de graduación UES. 2010.

⁷ <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6642/2/658.1148-P111d-Capitulo%20I.pdf>

instituciones públicas o privadas que se encargaban de atender las necesidades inmediatas de los ancianos, minusválidos, enfermos y niños huérfanos”.⁸

“La globalización de los mercados y la dificultad de los gobiernos en llevar a cabo eficientemente muchas de las funciones sociales que le son inseparables, han traído como consecuencia que las personas se vean impulsadas a organizarse en comunidades y grupos que defiendan intereses comunes para asegurar su propio futuro.

Es así, como entre las organizaciones públicas y privadas, el Estado y las empresas, han constituido aquellas organizaciones que sin ser públicas se ocupan de aspectos de carácter social.⁹

3. CONCEPTOS

Se suele confundir términos en relación a su función, por lo cual es necesario conocer las definiciones básicas que componen este tipo de agrupaciones:

ONG: “Es la sigla de Organización No Gubernamental. Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo. Hay muchos tipos de ONG, pero sus objetivos sólo pueden cumplirse mediante la influencia sobre el gobierno, partidos políticos y medios de comunicación”.¹⁰

Asociación sin fines de lucro: “Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal. Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del

⁸ González, Víctor (2003, P.22) “Las Organizaciones no Gubernamentales. Nueva Expresión de la Sociedad Salvadoreña”. Editorial Preis.

⁹ Castañeda, A. (2013, P.1) “La Gestión Administrativa de las Organizaciones sin Fines de Lucro, del Sector Salud, en el Área Metropolitana de San Salvador”. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador

¹⁰ <https://definicion.de/ong/>

patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.¹¹

Fundación: “Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines. Las fundaciones tienen dos grandes funciones: canalizar donativos económicos a individuos a organizaciones no lucrativas y a otras entidades; y/o proporcionar servicios, realizar investigación, organizar conferencias y hacer publicaciones.”¹²

4. DOCUMENTOS JURÍDICOS

“Los documentos jurídicos que dan sustento a las ONG´S son los siguientes:

- a. 1864: Convenios de Ginebra
- b. 1945: Carta de las Naciones Unidas
- c. 1948: Declaración Universal de los Derechos Humanos
- d. 1968: Resolución del Consejo Económico y Social (ECOSOC)”¹³

5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG´S

- a. “Están formadas por individuos estructuralmente organizados.
- b. Son organismos privados, no son de carácter público.
- c. Operan dentro del marco del sistema social establecido y poseen una personería jurídica.
- d. No buscan la ganancia o el lucro, ni el enriquecimiento personal de sus miembros.
- e. Sus empleados reciben salario por las tareas que realizan.

¹¹ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Decreto Legislativo No. 894 Año 1996. Art. 9 y 11

¹² https://goldservice.legal/2017/10/09/las-instituciones-sin-fines-de-lucro-en-el-salvador/#_ftn3

¹³ <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6642/2/658.1148-P111d-Capitulo%20I.pdf>

- f. Sus actividades están orientadas hacia el desarrollo y el beneficio de personas ajenas a la ONG.
- g. Están comprometidos con sus beneficiarios a través de programas o proyectos definidos.
- h. Operan proyectos y programas de desarrollo concebidos, como series planeadas de actividades orientadas hacia la satisfacción de necesidades de los sectores pobres de la población.”¹⁴

6. CLASIFICACIÓN

Las ONG´s se pueden clasificar en varios tipos en función de diferentes factores como su orientación o su área de influencia:

Agricultura	Desarrollo industrial	Mujeres
Ambientalistas	Desarrollo integral	Niñez
Asistencia ancianos	Desarrollo social	Optometrista y Psicología
Auxilio motociclismo	Educación y capacitación	Patronatos
Beneficencia científica	Empleados estatales	Pesqueras
Benéficos	Empresariales	Políticas
Científica y cívica	Excombatientes	Protectoras de animales
Comercial	Familia	Rehabilitación
Comunicaciones	Filosofía	Religioso
Cultural	Financiera	Restauración
Demográfica	Gremiales	Salud
Deportivos	Género	Salud VIH SIDA
Derechos Humanos	Informático y Jurídico	Sectas
Desarrollo comunitario	Economía y negocios	Sociocultural
Desarrollo Humano	Meteorología y mitigación de riesgo	

Tabla 1: “Clasificaciones de Asociaciones, Fundaciones.”¹⁵

¹⁴ Arévalo, Lilian Marilú, (2010) Diseño de Metodologías para gestionar financiamiento que fortalezcan las finanzas de las Organizaciones No Gubernamentales ONG’S del Departamento de San Salvador. Trabajo de Investigación UES.

¹⁵ Aporte de las Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales a la Comunidad. Revista FUNDEMAS

7. FINANCIAMIENTO

“Las ONG, sean pequeñas o grandes, necesitan de recursos para trabajar en pos de sus objetivos. Pero el volumen de presupuesto que necesitan varía de una organización a otra; así, las grandes ONG’s pueden tener presupuestos anuales de miles o millones de dólares.

Las principales fuentes de financiación de las ONG’s son: las cuotas de afiliación pagadas por los socios, la venta de mercancías y de servicios, las donaciones de instituciones internacionales, los aportes de los gobiernos nacionales y las donaciones privadas de individuos o empresas.

A pesar de que el término "Organización No Gubernamental" implica no formar parte de los gobiernos, muchas ONG’s dependen en gran medida de los gobiernos para su financiación.”¹⁶

8. COMO SE CONSTITUYEN LAS ONG’S EN EL SALVADOR.

“Para efectos jurídicos, se constituyen mediante estatutos, los cuales son aprobados por el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, clasificándolos como tal, con derechos y obligaciones para ejercer la personería jurídica.

El Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial es el ente competente de otorgar la personalidad jurídica de las asociaciones y fundaciones nacionales y extranjeras, legalmente autorizadas para operar en el país, su disolución y liquidación. Es la institución rectora que establece los requisitos legales apegados a derecho y fundamentadas en la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento.”¹⁷

¹⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental#Financiaci%C3%B3n

¹⁷ Argueta. Vilma Haydee. (abril, 2017) Procedimientos de Auditoria basados en la Identificación y Valoración de riesgos de Malversación de Fondos en la Ejecución de Proyectos Sociales de las ONG’S. Trabajo de Investigación. Escuela de Contaduría Pública. UES.

9. REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.

“La documentación que deberá presentarse cuando se solicite la aprobación de estatutos y la concesión de personalidad jurídica son:

- 1) Solicitud dirigida al Señor Ministro de Gobernación y Desarrollo Territorial, la cual deberá ser suscrita por el Directivo que según los Estatutos tendrá la representación legal de la Entidad.
- 2) Dos Testimonios de la Escritura Matriz de Constitución de la asociación o fundación de que se trate, en que consten además la aprobación de los Estatutos, la elección de la primera Junta Directiva u organismo directivo de la misma, acompañada de tres copias; la escritura Pública de Constitución deberá cumplir con lo que dispone el Artículo No. 12 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.
- 3) Tres copias de los Estatutos con separación de artículos;
- 4) Constancia de la nómina de personas que integran la entidad, consignando su nacionalidad y el documento de identificación de cada uno;
- 5) Certificación de elección de los miembros de la Junta Directiva o Consejo o Comité, en su caso; y
- 6) Los libros en los cuales se asentarán las Actas de Asamblea General, de la Junta Directiva y el registro de sus miembros, en caso de ser aplicable y además también los libros del registro contable.”¹⁸

¹⁸ Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial. Modelo o Instructivo de Asociación para Solicitar Aprobación de Estatutos y Reconocimiento de personalidad Jurídica.

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO

1. ANTECEDENTES

“Azul Originario fue fundada en el Departamento de San Salvador el 30 de abril de 2016, se abrevia con las iniciales “AZO” y se constituye como una asociación sin fines de lucro, una entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa; legalmente inscrita, pudiendo establecer filiales en todo el país y fuera de él; recibió la personalidad jurídica del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial el 21 de octubre de 2016 y está asentada su acta de constitución en el Tomo No. 413, folio 196, Acuerdo Ejecutivo No. 235 y divulgada en el diario oficial de la misma fecha.”¹⁹

“Su logo en color azul representa el añil, símbolo de historia salvadoreña y legado Afro-indígena, fortaleciendo el conocimiento ancestral. La Asociación Azul Originario nace a raíz de la necesidad de una transformación cultural retomando las buenas prácticas ante un contexto de violencia, injusticia social, individualización, patriarcado. Dio inicio con un colectivo de jóvenes artistas, indígenas, afrodescendientes, feministas, comunicadores, trabajadores sociales, defensoras y defensores de derechos humanos, líderes y lideresas juveniles que decidieron juntar sus experiencias para dejar su semilla y trabajar con las poblaciones históricamente vulneradas en la búsqueda de mejorar su calidad de vida y garantizar sus derechos, brindando las herramientas para ser los actores y actrices principales de transformaciones tanto individuales como colectivas”.²⁰

“La Asociación Azul Originario nace como iniciativa de juventudes salvadoreñas que través del añil, profundizan sus conocimientos de las raíces negras e indígenas, labor que realiza por medio de la difusión y concientización sobre los derechos humanos a través de programas, proyectos y procesos formativos.

Como una organización sin fines de lucro formada por hombres y mujeres jóvenes, que buscan la transformación social, trabajando como agentes promotores de cambio y apoyo para sectores poblacionales en condiciones de vulnerabilidad, contribuye activamente en la cultura de paz y prevención de la violencia, en análisis, propuestas y

¹⁹ Diario Oficial (2016, P.13) Tomo No. 413, Numero 196, Escritura Pública, Estatutos de la Asociación Azul Originario y Acuerdo Ejecutivo No. 235. Fecha, 21 de octubre de 2016.

²⁰ Asociación Azul Originario, (2016) Perfil “Reconociendo nuestras raíces”.

soluciones ante problemáticas sociales que afectan a la sociedad salvadoreña, mediante ejes transversales, los cuales conllevan metodologías de educación, fortalecimiento de la organización social y comunitaria, desde los enfoques de derechos humanos, identidad, equidad de género a través del abordaje multidisciplinario inclusivo, equitativo y de diversidad para la justicia social.”²¹

C. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO

1. PLANEACIÓN.

“Esta etapa trata de crear el futuro deseado decidiendo con anterioridad qué, cómo, cuándo, dónde, quién y con qué se va hacer.”²²

El eslogan de la Asociación es: “Somos Azul Originario”, y es utilizada como lema por la asociación, su enfoque metodológico se basa en la educación popular, en facilitar el conocimiento y promover el pensamiento crítico desde un enfoque interseccional. Trabaja por una sociedad civil más consciente de su realidad, participa en asuntos públicos comprometidos con las transformaciones sociales con el objetivo de lograr una sociedad más justa para todas las personas”.²³

1.1 FINES DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO

- a. “El rescate y difusión de la identidad de El Salvador.
- b. Contribuir a prevenir la violencia en sus múltiples formas en El Salvador.
- c. Contribuir a visibilizar y a generar mayores y mejores oportunidades para las poblaciones históricamente excluidas y marginadas en El Salvador.
- d. Generar espacios de educación, capacitación, formación e investigación para la población joven.
- e. Contribuir a través del arte a la sensibilización y prevención de violencia y temática de interés social en El Salvador.”²⁴

²¹ www.azuloriginario.com

²² www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo

²³ <https://azuloriginario.com/>

²⁴ Diario Oficial (2016, P.13) Tomo No. 413, Numero 196, Escritura Pública, Estatutos de la Asociación Azul Originario y Acuerdo Ejecutivo No. 235. Fecha, 21 de octubre de 2016.

1.2. VISIÓN

“Contribuir a una sociedad salvadoreña sensibilizada y empática con los temas referentes a los derechos humanos, poblaciones originarias indígenas y Afrodescendientes, y el reconocimiento de las mismas, promoviendo un desarrollo humano de los sectores históricamente más vulnerados y construyendo programas que generen en niñas, niños, jóvenes y poblaciones vulnerables, agentes de cambio y líderes de sus procesos de transformación social.”²⁵

1.3 MISIÓN

“La Asociación Azul Originario busca el reconocimiento y visibilización de las culturas por medio de la educación, empoderamiento, organización, derechos humanos y difusión de la identidad cultural, abordando a través de esto problemas sociales, promoviendo una cultura de paz y posibilitando espacios de desarrollo cultural y artístico para la niñez y la juventud, la equidad de género y el cuidado al medio ambiente”²⁶.

1.4 VALORES

“Promover valores para cultivar en nuevas generaciones, aprendizajes significativos en armonía con la madre tierra, considera que es de vital importancia sensibilizar a la población en el reconocimiento de historia salvadoreña. Valores de Azul Originario:

- | | |
|-----------------|---------------------------------|
| a) Compañerismo | b) Solidaridad |
| c) Cooperación | d) Compromiso |
| e) Unidad | f) Integridad |
| g) Organización | h) Transparencia” ²⁷ |

²⁵ Asociación Azul Originario, (2016) Perfil “Reconociendo nuestras raíces

²⁶ Ídem.

²⁷ Ídem.

1.5 OBJETIVO

“Desarrollar programas educativos apegados a la realidad salvadoreña en diversos ejes temáticos de interés para la asociación, generar espacios de socialización, construcción y análisis de problemáticas sociales, además de brindar servicios de calidad en las áreas de comercialización de productos artesanales, capacitación en temáticas sociales y culturales, consultoría en temáticas multiculturales y Sociales para contribuir al desarrollo social”²⁸.

2. ORGANIZACIÓN

“La organización combina el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los recursos necesarios para hacerlo”²⁹

“Los ejes transversales de la Asociación son: la educación, la cultura de paz, el arte, el género, el medio ambiente y el emprendimiento social. Y estos le permiten establecer una articulación fundamentada en la disciplina, en las áreas de conocimiento y los temas relevantes. Su compromiso social es: la solidaridad, la responsabilidad, la transparencia, la integridad, el respeto y la inclusión. Si hay algo que define a la Asociación es precisamente que, a partir de los principios que la sustentan, ha de emprender acciones que transformen y mejoren la sociedad, así como ejercitar un grado de compromiso.”³⁰

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Asociación Azul Originario está conformada por 14 personas, que trabajan en conjunto, está integrada por una sede central y células en los distintos municipios de El Salvador. Posee un área administrativa dirigida por la dirección general, un coordinador general, recursos humanos, psicología, comunicaciones, trabajo social, litigio estratégico y litigio constitucional. Actualmente tiene dos organigramas como propuestas:

²⁸ Asociación Azul Originario, (2016) Perfil “Reconociendo nuestras raíces

²⁹ www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo

³⁰ www.azuloriginario.com

2. “El trabajo está visto desde la horizontalidad y multidisciplinariedad, con autonomía y dependencia en sus áreas, pero bajo un mismo sol u objetivos a seguir.”³²



Figura 2: Organigrama horizontal de Asociación Azul Originario.

2.2 DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACIÓN

En el Art. 7, de la Escritura de constitución de la Asociación Azul Originario nos dice:

“El gobierno de la Asociación será ejercido por:

- a) La Asamblea General y
- b) La Junta Directiva.

Art. 8, La Asamblea General debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación y estará integrada por la totalidad de los miembros activos y fundadores.

Art. 13, De la Junta Directiva: La dirección y administración de la Asociación, estará confiada a la Junta directiva, la cual estará integrada por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un vocal.

³² www.azuloriginario.com

Art. 17, La junta directiva tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Asociación.
- b. Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Asociación.
- c. Elaborar la memoria anual de labores de la Asociación.
- d. Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Asociación e informar a la Asamblea General.
- e. Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamento interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma Junta Directiva.
- f. Nombrar de entre los miembros de la Asociación los comités o comisiones que consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación.”³³

3. DIRECCIÓN

“La dirección orienta la labor del personal hacia el logro de los objetivos de la organización”.³⁴

3.1 LAS ACCIONES QUE DESARROLLA LA ASOCIACIÓN.

a. **Trabajo social:** “Brinda atención individual, grupal y comunitaria, utilizando el método integrado con enfoque sistémico cognitivo, a partir de un conjunto de procedimientos, instrumentos y técnicas, que, bajo la dirección del método científico, busca conocer, analizar e interpretar las situaciones problemáticas que presentan las personas y sus familias, para contribuir a sus transformaciones personales y sociales. También brinda procesos de formación, sesiones educativas y capacitaciones para el fortalecimiento individual y colectivo.

³³ Diario Oficial (2016, P.13) Tomo No. 413, Numero 196, Escritura Pública, Estatutos de la Asociación Azul Originario y Acuerdo Ejecutivo No. 235. Fecha, 21 de octubre de 2016.

³⁴ www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo

b. Psicología: Atención psicológica a nivel individual, familiar y grupal, la cual cuenta con plan de tratamiento para procesos psicoterapéuticos enfocados en sanaciones de traumas, intervención en crisis, proyecto de vida, estabilidad emocional y salud mental; y donde el individuo es prioridad. Mediante un acercamiento único e irrepetible, se trata cada caso de una manera particular, sin preconceptos, ni prejuicios que nublen la realidad del encuentro terapéutico, o la objetividad del diagnóstico, como la principal herramienta para potenciar el alivio de la persona. También brinda talleres de formación, sesiones educativas y capacitaciones en temas de salud mental.

c. Jurídico: Se encarga de verificar que tanto las detenciones rutinarias y aquellas que llegan a ser ilegales y/o arbitrarias, realizadas por las instituciones estatales competentes, que cumplan con los requisitos legales establecidos por el derecho penal, la constitución y el derecho internacional, para contribuir a evitar así, las detenciones injustas, que han incumplido el debido proceso. Así mismo, observa el cumplimiento de los principios que se engloban en el derecho a la defensa y la presunción de inocencia; toma denuncias de víctimas, sus familiares, amigos/as y terceros, que posean conocimiento de casos de detención ilegal y/o arbitraria y brinda asesoría legal a las víctimas y/o sus familiares. Lleva a cabo litigio constitucional, el cual se enfoca en la interposición de recursos Constitucionales cuando existan violaciones a derechos fundamentales de los sectores más vulnerables.

d. Comunicaciones: Incide desarrollando conciencia en la sociedad salvadoreña a través de la producción, gestión y distribución de mensajes sobre violaciones a derechos humanos de las juventudes y poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, en plataformas digitales y medios tradicionales. Produce contenidos de tipo informativo y educativo desde los diferentes programas y acciones de la asociación.

e. Asistencia Humanitaria: #MisionAzul, es un programa de asistencia a población en condiciones de vulnerabilidad durante situaciones de emergencia nacional y/o desastres naturales, en las cuales la organización, puede activarse en función de diversas actividades y acciones que se requieran, entre ellas, intervención psicosocial

en crisis y/o centro de acopio de víveres e insumos, los cuales son gestionados y distribuidos en terreno por los colaboradores y colaboradoras.”³⁵

3.2 SERVICIOS QUE PRESTA LA ASOCIACIÓN.

“Ofrece sus servicios de capacitación, asesoría, consultoría entre otros; y la venta de productos artesanales fabricados con añil y diversos materiales orgánicos. Se especializan en diversos temas sociales y humanitarios, escuelas de enseñanza del náhuatl, voluntariado, medio ambiente, emprendimiento, talleres de formación del teñido con añil y jornadas educativas. Los cuales son impartidos en sede central de forma gratuita al público y en las diferentes células, financiado a través de donativos nacionales e internacionales. Caso contrario cuando se requiere capacitaciones por instituciones privadas, elaboran un presupuesto, donde son considerados los servicios profesionales, duración, participantes y lugar a impartir.

Los productos artesanales elaborados en la Asociación, son comercializados en la sede central y en las células, en ferias de emprendedurismo en diferentes municipios del país, en los talleres impartidos de la Asociación y a través de internet a un precio accesible a la población.

Para poder hacer uso de los servicios que presta la Asociación, se debe de completar un formulario con datos personales o institucionales y son sometidos a una evaluación de estudio socioeconómico y junta directiva de la Asociación. Entre los productos se encuentran la elaboración de vestidos, carteras, bolsos, jabones, camisas teñidos en añil y fibras naturales.”³⁶

³⁵ www.azuloriginario.com

³⁶ Asociación Azul Originario, (2016) Perfil “Reconociendo nuestras Raíces”.

3.3 HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

a) Programa Mis Raíces: Tiene como objetivo sensibilizar acerca de la importancia de revitalizar nuestras culturas originarias, el conocer y también reconocernos en nuestros saberes ancestrales, los cuales han sido estigmatizados, negados e invisibilizados. Cree en que, al profundizar en nuestros orígenes, nuestra historia y comprenderla, es trascendente para el desarrollo integral de una sociedad, más equitativa, inclusiva y justa. La raíz es el origen del todo, es la vitalidad y el sustento que se marca a través de la historia y ser conscientes de dónde venimos y trazar el camino hacia dónde vamos.

b) Programa Añil: Xiquilite es una planta de encuentro entre la cultura Indígena y Afrodescendiente. El cultivo, producción y exportación del oro azul como fue conocido en su momento, fue uno de los motivos del asentamiento de personas negras esclavizadas según datos e historiadores. Al compartir conocimientos y técnicas de este teñido, también comparte la historia de cómo este, fue el motor de esta familia que ahora llama Azul Originario; como parte de su identidad y el proceso permanente de aprendizaje desde la visión emprendedora. “³⁷

3.4 UBICACIÓN

La Asociación Azul Originario se encuentra ubicado en el Municipio de San Salvador en Avenida Isidro Menéndez, Colonia Médica, Block 3 #30, Departamento de San Salvador, teléfono: 2246-2020; redes sociales: Facebook: Asociación Azul Originario, Twitter: @azuloriginario, WhatsApp: 7945-4753 y correo electrónico: azuloriginario@gmail.com., página web: www.azuloriginario.com.

³⁷ <https://azuloriginario.com/programas>

4. CONTROL

“El control comprueba que se están ejecutando las acciones y programas planificados, se están obteniendo o no los objetivos propuestos y plantea medidas de corrección y mejora”.³⁸

4.1 PATRIMONIO

“Según la Escritura de Constitución de la Asociación Azul Originario en el Capítulo III. Artículo 5: El patrimonio de la Asociación está constituido por:

- a) Las cuotas de los miembros.
- b) Donaciones, herencias, legados, contribuciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, respectivamente.
- c) Todos los bienes muebles e inmuebles que adquiera y las rentas provenientes de los mismos de conformidad con la ley.

Artículo 6: El Patrimonio será administrado por la Junta Directiva conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea General.”³⁹

El control en la Asociación es en función de medición de los resultados obtenidos con el uso efectivo de los recursos, dentro de las herramientas de control con las que cuentan son las siguientes:

- a) Auditorias administrativas,
- b) Auditorias contables,
- c) Estados financieros,
- e) Presupuestos.

³⁸ www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo

³⁹ Diario Oficial (2016, P.13) Tomo No. 413, Numero 196, Escritura Pública, Estatutos de la Asociación Azul Originario y Acuerdo Ejecutivo No. 235. Fecha, 21 de octubre de 2016.

D. MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)

1. MARCO INSTITUCIONAL

“Conjunto de instituciones, órganos, organismos y agencias en El Salvador, encargados, mediante políticas y leyes nacionales, estatales y locales que determinan el marco en que las instituciones del estado y otras organizaciones actúan para ofrecer un servicio y que condicionan su funcionamiento”⁴⁰

La Asociación Azul Originario se rige bajo el siguiente marco institucional:

<u>LEYES</u>	<u>INSTITUCIONES REGULADORAS</u>
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia
Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio. (IVA)	Ministerio de Hacienda.
Ley de Impuesto sobre la Renta.	Ministerio de Hacienda.
Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos	Unidad de Investigación Financiera que está adscrita a la Fiscalía General de la República.
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero.

⁴⁰ <http://www.economia48.com/spa/d/marco-institucional/marco-institucional.htm>

Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Código Tributario.	Ministerio de Hacienda
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Tabla 2: Resumen del Marco Institucional.

2. MARCO LEGAL

2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

De conformidad a lo establecido en el Art. 7.- “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación”.⁴¹

2.2 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.

Como una medida de control por parte del gobierno de El Salvador para el sector de las ONG’s, en 1996 se aprobó el decreto de Ley 894, promulgando la Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, ésta, como ley especial del sector, rige algunos puntos principales como creación, funcionamiento y disolución de estas instituciones, así como responsabilidad tributaria ante terceros, la obligación a llevar contabilidad formal, establecimiento del ente supervisor entre otros.

Art. 6.- “Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

⁴¹ Decreto Constituyente No. 38. de fecha 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial No. 234 de fecha 16 de diciembre de 1983. Tomo No. 281.

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores.

Art. 28.- Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas.

Art. 40.- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro.

Art. 42.- Las asociaciones y fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, también estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

Art. 43.- La Fiscalía General de la República, a petición de parte o de oficio ordenará la investigación de alguna asociación o fundación, a efecto de defender los intereses del Estado y de la sociedad y promover la acción de la justicia en defensa de la legalidad, en los casos siguientes:

- a) Cuando exista una manifiesta y evidente incongruencia entre los objetivos y fines consignados en los estatutos y las actividades desarrolladas por las entidades;
- b) Cuando haya elementos de prueba suficiente sobre desvío de fondos de la entidad;
- c) Por servir la entidad como medio para eludir la ley o las obligaciones particulares de sus miembros o dirigentes; y
- d) En todos aquellos casos que sean constitutivos de delitos o faltas.⁴²

2.3 LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIO. (IVA)

Las ONG's tienen personalidad jurídica y están obligadas a cumplir las disposiciones de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de

⁴² Decreto Legislativo No. 894. de fecha 21 de noviembre de 1996. Diario Oficial No. 238 de fecha 17 de diciembre de 1996. Tomo No. 333.

Servicios, cuando realicen de manera habitual actividades que incluyan hechos generadores del impuesto, siendo algunos de estos gravados y otros exentos.

Art. 16.- “Constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, prima, regalía o cualquier forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros.

Art. 46.- Estarán exentos del impuesto los siguientes servicios: f) Operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por bancos o cualquier otra institución que se encuentre bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero, Asociaciones Cooperativas o Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, instituciones financieras domiciliados en el exterior que realicen estas actividades autorizadas por autoridad competente en sus países de origen y previamente calificados por el Banco Central de Reserva, así como las Corporaciones y Fundaciones de Derecho Público o de Utilidad Pública excluidas del pago del impuesto sobre la renta por la Dirección General de Impuestos Internos de acuerdo al Artículo 6, de la Ley que regula el referido Impuesto y que se dediquen a otorgar financiamiento”.⁴³

Según este artículo, las corporaciones y fundaciones de derecho público y utilidad pública que han obtenido por medio de la Dirección General de Impuestos Internos, la calificación para ser excluidas del pago del impuesto sobre la renta según el Art. 6 de La Ley del Impuesto Sobre La Renta, están exentas del pago del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

⁴³ Decreto Legislativo No. 296. de fecha 24 de julio de 1992. Diario Oficial No. 143. de fecha 31 de julio de 1992. Tomo No. 316.

2.4 LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

La ley del Impuesto sobre la Renta, señala que las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro son excluidas como sujetos pasivos obligados al pago de este impuesto, también establece que para contar con esta categoría debe tener una previa calificación por la Dirección General de Impuestos Internos.

Art, 6.- “No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales, profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.”⁴⁴

2.5 LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y DE ACTIVOS

Las ONG´s deben implementar medidas para prevenir y detectar el lavado de dinero y de activos. Entre los sujetos obligados están las organizaciones no gubernamentales en el “Artículo 2: La presente Ley será aplicable a toda persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente, quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.”⁴⁵

Art. 9.- “Los sujetos obligados deberán informar a la Unidad de Investigación Financiera, por escrito o cualquier medio electrónico y en el plazo máximo de cinco

⁴⁴ Decreto Legislativo No. 134. de fecha 18 de diciembre de 1991. Diario Oficial No. 242, fecha de publicación 21 de diciembre de 1991. Tomo No. 313.

⁴⁵Decreto Legislativo No. 498, de fecha 2 de diciembre de 1998, Diario Oficial No. 240, Tomo No. 241 fecha de publicación 23 de diciembre 1998.

días hábiles, cualquier operación o transacción de efectivo, fuere individual o múltiple, independientemente que se considere sospechosa o no, realizada por cada usuario o cliente que en un mismo día o en el término de un mes exceda los diez mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en cualquier moneda extranjera. El plazo para remitir la información se computará a partir del día siguiente de realizada la operación o transacción. Iguales responsabilidades tendrán si se trata de operaciones financieras que se efectúen por cualquier otro medio, si esta fuere superior a veinticinco mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en cualquier moneda extranjera.

Art. 13.- Los sujetos obligados deben controlar las transacciones que realicen sus clientes y usuarios, que sobrepase las cantidades establecidas y las condiciones indicadas en el Art. 9, inciso primero de la presente Ley.

Para llevar el control indicado, los sujetos obligados podrán capturar en sus sistemas en forma automatizada los datos pertinentes para identificar a sus clientes y usuarios, utilizar el formulario diseñado por la Unidad de Investigación Financiera para tal efecto.”⁴⁶

2.6 LEY DE SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

En las AFP's se deben realizar los trámites correspondientes a la inscripción de empleadores y afiliación de trabajadores para cumplir con lo señalado en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

Art. 7.- “La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una institución administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

⁴⁶ Decreto Legislativo No. 498, de fecha 2 de diciembre de 1998, Diario Oficial No. 240, Tomo No. 241 fecha de publicación 23 de diciembre 1998.

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa.”⁴⁷

2.7 LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

En esta institución se realizan los trámites relacionados con el Régimen del Seguro Social establecidos en la Ley del Seguro Social: Inscripción del trabajador y sus beneficios.

Art.3.- “El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Art. 48.- En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los Reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.”⁴⁸

2.8 CÓDIGO TRIBUTARIO

Obligación de presentar declaración. Artículo. 50.- “El representante legal o titular de las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) de la Ley de Impuesto sobre la Renta, será solidariamente responsable con el sujeto pasivo, del pago del impuesto determinado a este último, proveniente de los valores deducidos indebidamente en concepto de donación, cuando a nombre de dichas entidades se documenten valores superiores al costo del bien o servicios donados, o mayores a las sumas de dinero recibidas, y ello posibilite la deducción de tales montos para efectos del Impuesto sobre la Renta. Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar.

⁴⁷ Decreto Legislativo No. 927. de fecha 20 de diciembre de 1996. Diario Oficial No. 243. fecha de publicación 23 de diciembre de 1996. Tomo No. 333.

⁴⁸ Decreto Legislativo No. 1263. de fecha 3 de diciembre de 1953. Diario Oficial No. 226. fecha de publicación 11 de diciembre de 1953. Tomo No. 161.

Artículo 91.- “Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la Administración Tributaria.”⁴⁹

También exige a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro a responder solidariamente con el sujeto pasivo en la deducción de impuesto sobre la renta en concepto de donaciones, así como su revocación como exclusión del pago del impuesto si en reiteradas ocasiones proporcionara información incorrecta para la deducción del impuesto de sus donantes.

El Código Tributario determina la responsabilidad de llevar contabilidad formal por la técnica contable: Artículo 139.- Para efectos de este Código se entiende por contabilidad formal la que, ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en legal forma.⁵⁰

2.9 CÓDIGO DE TRABAJO

En el Ministerio de trabajo y Previsión Social debe realizarse los trámites relacionados al cumplimiento de las obligaciones de tipo laboral establecidos en el código de trabajo y leyes afines; como reglamento interno de trabajo, contrato individual de trabajo, y cualquier otra disposición de índole laboral.

Art. 17.- “Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

⁴⁹ Decreto Legislativo No. 230. Diario Oficial 241. fecha 14 de diciembre de 2000. Tomo 349. fecha de publicación 22 de diciembre de 2000.

⁵⁰Decreto Legislativo No. 230. Diario Oficial 241. fecha 14 de diciembre de 2000. Tomo 349. fecha de publicación 22 de diciembre de 2000.

Art. 302.- Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semiautónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la aprobación del Director General de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma.”⁵¹

E. MARCO DE REFERENCIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

“La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa: aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”⁵²

“El padre de la administración se conoce como Frederick W. Taylor, el cual creó las bases de la administración científica. Su modelo fue inspirado en el método japonés. Otro personaje que también se considera como el padre de la administración moderna es Henri Fayol, quien es reconocido como el fundador de la escuela clásica y sistematizó los principios claves de la administración. Taylor, se considera como el pionero o inventor y Fayol, se puede decir que es el gestor del desarrollo moderno. Ambos tienen un gran mérito en la sistematización y los principios e ideas existentes que ya se utilizaban de forma rudimentaria.”⁵³

2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“Para Henry Fayol en su libro “Administración industrial y General” define la administración como: planear (Visualiza el futuro y traza el programa de acción), organizar (Construir las estructuras material y social de la empresa), dirigir (Guiar y

⁵¹ Decreto Legislativo No. 15. de fecha 23 de junio de 1972. Diario Oficial 142. Tomo No. 236. fecha de publicación 31 de julio de 1972.

⁵² <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

⁵³ <https://www.webyempresas.com/quien-fue-el-padre-de-la-administracion-introduccion-teorias-y-principios/>

orientar al personal), coordinar (Enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos) y controlar (Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas)."⁵⁴

Para Robbins, Stephen y Coulter, Mary la administración es la "coordinación e integración de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"⁵⁵

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"⁵⁶

"Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" ⁵⁷

Como equipo de investigación teniendo en cuenta los anteriores conceptos, se plantea la siguiente definición de administración: proceso compuesto por cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control; cuya esencia es la eficiencia y la eficacia de los recursos para el logro correcto de metas individuales y colectivas.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

"La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

- a) **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que, en el ejército o en un hospital.

⁵⁴ <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>

⁵⁵ Robbins Stephen y Coulter Mary, Administración, Octava Edición, de Pearson Educación, 2005, Pág.7- 9

⁵⁶ De Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman. Administración, Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8

⁵⁷ Koontz Harold y Weihrich Heinz, (2004, P. 6 y 14). "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana.

- b) **Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin, mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- c) **Unidad temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente.
- d) **Amplitud del ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- f) **Interdisciplinariedad:** La Administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.⁵⁸

4. CONCEPTO DE GESTIÓN

“El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica *gesto*, que procede del latín *gestos*, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de *gerere*, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras gestionar, gestor y administrados (Corominas y Pascual, 1984).”⁵⁹

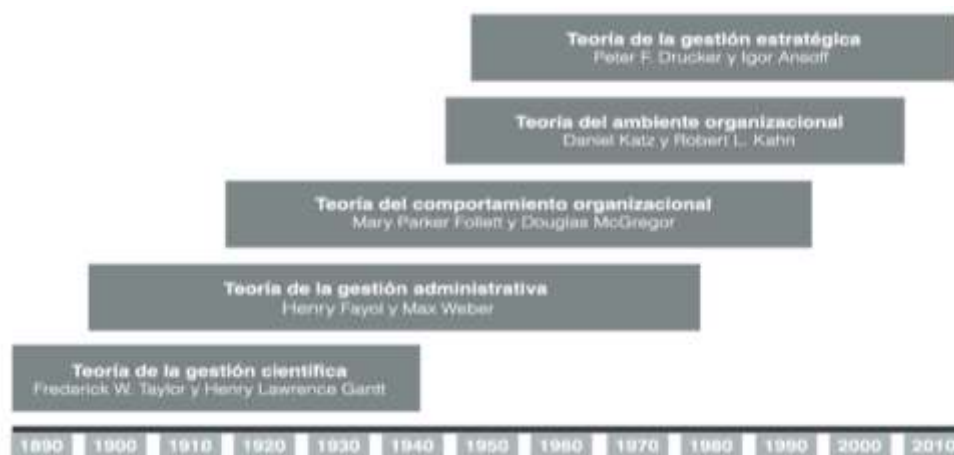
Según Frederick W. Taylor (1994), considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911; la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente.

De la misma forma, Henry Fayol, se refería a la gestión en su obra: Administración Industrial y General, publicada en 1916 como: Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: Planeación, organización, dirección,

⁵⁸<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7079/3/658.022-G934p-Capitulo%20II.pdf>

⁵⁹ Manrique L. Aida. (2016) Gestión y Diseño: Convergencia Disciplinar. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>

coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal (Fayol, 1969, p.164)



“Figura 3: Evolución de la Gestión desde sus principales exponentes.”⁶⁰

“Peter Drucker, define la gestión desde la teoría de la administración por objetivos en su obra: La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas, publicada en 1975, como: “un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, con el que directivos y subordinados eligen áreas prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño. (Drucker, 1981, p.12). A partir de este concepto, se determina que la planificación constituye el punto de partida y la base de la toma de decisiones, ya que a través de esta que se formulan los objetivos organizacionales y se identifica la manera de alcanzarlos.

A través de la historia, la gestión ha sido reconocida como disciplina, en tanto adopta un conjunto de principios, métodos, técnicas y prácticas derivadas de la teoría

⁶⁰ Manrique L. Aida. (2016) Gestión y Diseño: Convergencia Disciplinar. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>

científica, cuya aplicación permite la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, entre otros) de una organización, garantizando el logro de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Así el concepto de gestión es aplicable a:

- a. Las nuevas empresas, no sólo a las ya existentes.
- b. A pequeñas y medianas empresas, no es sólo atributo de las grandes empresas.
- c. A las instituciones sociales y públicas (salud, educación, transporte, entre otros)
- d. A todas las actividades de servicios.
- e. A la búsqueda y exploración sistemática de nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de los individuos en sociedad (Lecuona, 1998, p.20)⁶¹

5. CONCEPTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para Anzola, Sérvulo (2002) “Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”⁶²

“Gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.”⁶³

⁶¹ Manrique L. Aida. (2016) Gestión y Diseño: Convergencia Disciplinar. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>

⁶² Anzola, Sérvulo (2002) Administración De Pequeñas Empresas. Editorial McGrawhill, México. p.178

⁶³ Sihuyay M. Norma A. (2017) Tesis La Administración Estratégica y la Gestión de Servicios de Salud de la Provincia de Huancayo. Universidad Inca Garcilaso de la Vega Escuela de Posgrado. Lima Perú

6. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

“La Gestión Administrativa persigue los siguientes objetivos:

- a. Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- b. Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- c. Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- d. Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.”⁶⁴

“Su principal interés es incrementar la eficiencia en todos los procesos desarrollados, es decir, mejorar la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas). Reducir costes, con el fin de aumentar las ganancias. El objetivo de todo negocio es ofrecer servicios de calidad a precios reducidos. Para esto, se recortan gastos en varios elementos, decrecen los costos porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones y menos retrasos, se utiliza mejor el tiempo, lo cual lleva a mejorar la productividad.” ⁶⁵

“La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de cuatro funciones específicas: Planificación, Organización, Dirección y Control”⁶⁶

⁶⁴ Sihuay M. Norma A. (2017) Tesis La Administración Estratégica y la Gestión de Servicios de Salud de la Provincia de Huancayo. Universidad Inca Garcilaso de la Vega Escuela de Posgrado. Lima Perú

⁶⁵ Deming w. (P.3) Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Cambridge University Press. Madrid.

⁶⁶ <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>

F. PROCESO ADMINISTRATIVO

“Según el autor Amador, Juan Pablo (2003) establece que: El proceso administrativo, se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control.

De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo. Generalmente, las etapas del proceso administrativo son divididas en dos fases:

- a. **Fase mecánica:** Planificación (¿Qué se debe hacer?) y Organización (¿Cómo se debe hacer?) En esta se establece lo que se va hacer y se dispone una estructura para hacerlo.
- b. **Fase dinámica:** Dirección (cómo se está haciendo) y Control (cómo se hizo) Se puntualiza el cómo se maneja el organismo que se ha estructurado anteriormente.

El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:⁶⁷



Figura 4: Proceso administrativo⁶⁸

⁶⁷Muñoz V. Ing. Com. Laura N. (2015, P. 22) Análisis del Desarrollo de la Gestión del Talento Humano y la Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Hospital del IESS de Babahoyo. Tesis Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador.

⁶⁸ <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

El proceso administrativo implica cuatro fases: **Planeación, Organización, Dirección y Control** (todos coordinados). Estas cuatro fases funcionales son cíclicas y repetidas por cada objetivo establecido por la empresa u organización y constituyen el proceso administrativo:

1. PLANEACIÓN

“La planeación encierra, ordena e independiza relaciones sujeto-objeto, moviendo a las organizaciones y a los individuos que trabajan en éstas, a prepararse en tiempo, modo, conocimiento, equipos y otras herramientas, buscando alcanzar las metas deseadas.

La planeación se cataloga como futurista, aunque debe estar presente y actuar en forma continua dentro de los procesos organizacionales para minimizar los riesgos a causa de la incertidumbre que se pueda presentar.

La razón más importante de la planeación es poder tomar decisiones acertadas a realizar en el futuro. Estas decisiones se tomarán, entre otras, a partir de políticas organizacionales, procesos y procedimientos.”⁶⁹

Sobre el concepto de planeación: “Implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para que integren y coordinen actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines, así como los medios para lograrlos”⁷⁰

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para ejecutarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.” ⁷¹

Stoner James A.F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R. (1996), la define: “Como etapa por medio de la cual se establecen metas y objetivos en base a la

⁶⁹ http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion

⁷⁰ Stephen P. Robbins y Coulter Mary (2010, P.144) Administración, Décima Edición, México. Pearson.

⁷¹ Reyes Ponce Agustín (1996, P.244) Administración Moderna, Séptima Edición, México, Editorial Limusa Noriega.

recopilación y análisis de datos tomando en cuenta los recursos disponibles y adoptando la alternativa de acción más adecuada.⁷²

Por lo anterior se puede mencionar que: La planeación es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.

En resumen, es decir por adelantado, que hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación nos dice dónde estamos y hasta dónde queremos ir. La principal tarea es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades.

1.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Según Lourdes Munch y José García (1985, p.64), los elementos involucrados se distinguen:

- a. Clarificar el objetivo: estipular que es lo que se persigue.
- b. Determinar el sendero a seguir, acciones, actividades, estrategias.
- c. Establecer cómo será la toma de decisiones, está última como pilar importante de la planeación.
- d. Tomar las medidas para contingencias y situaciones de incertidumbre.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, entre otros.⁷³

Según Reyes Ponce, (2000) las actividades más importantes de planeación son:

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

⁷² James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert (1996) Administración. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana. 126

⁷³ <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>

- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

“La planeación hace parte de la columna vertebral de la organización y el administrador es el pilar de ésta.

La planeación:

- a. Busca la coherencia y seguridad en la toma de decisiones, encauzando el proceso de decisión, minimizando incertidumbres y debilidades, a la vez que demarca alternativas.
- b. Es una vía positiva hacia el cumplimiento de acciones y metas en función de consecuencias futuras, realizando procedimientos dentro de procesos para alcanzar el objetivo dentro de un tiempo establecido.
- c. Es promotora de las interrelaciones entre las personas y los equipos de trabajo pertenecientes a la organización, promoviendo la comunicación corporativa dentro de todos sus niveles.
- d. Impulsa el desarrollo empresarial propiciando la utilización de recursos en forma racional.

De igual manera, apalanca la organización para la toma de decisiones acertadas hacia la misión y visión organizacional, incrementa moralidad y ética, direcciona y enfoca a los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos.”⁷⁴

Misión: Describe el propósito general y central de la organización, para poder construir la misión, es importante que no se confunda la misión con el lema, ya que el lema puede manifestar un principio, más no la proyecta como algo permanente y duradero.

Visión: Debe ser compartida, clara, sencilla y fácil comunicación, la cual mencione hacia dónde quiere llegar y los servicios que se brindan. Esto debido a que la visión no

⁷⁴ http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf

se puede enfocar para un largo periodo de tiempo, sino que se debe ir modificando según la situación social, económica y política en la cual se encuentre la organización en ese momento.

Valores: Los valores son los pilares que le brinda a la organización, su fortaleza, su poder y dan vida a la visión, por lo que, si se decide replantearlos o enunciarlos se debe trabajar con un mínimo de 5 y máximo de 7 valores, una cantidad mayor no es recomendable porque perderían esa fuerza de impulso.

Objetivos: Representan por un lado lo que espera que se cumpla como organismo y por otro, aquellas otras magnitudes fundamentales para conducir su gestión, planteada en términos de logros.

Principios: Nos indican los pasos a seguir y que nos permita reaccionar ante posibles situaciones dentro de la gestión.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN

“Las características de la planeación deben ser consideradas como un propósito sustancial y permanente dentro de todas las organizaciones, así:

- a. Va orientada al futuro organizacional, conlleva racionalidad y toma de decisiones en cada uno de los procesos organizacionales y la responsabilidad recae desde el nivel directivo.
- b. Es el camino más adecuado para el cumplimiento de los propósitos organizacionales, ejecutando acciones dentro de las respectivas etapas de los procesos de la entidad, tornándose sistémica e interactuando coordinadamente y en forma integral.”⁷⁵

⁷⁵ http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf

1.4 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

“La contribución de la planeación en las organizaciones puede brindar ventajas y desventajas, entre ellas están:

- a. Obliga a la administración a revisar sus problemas y ubicar la mirada en el futuro.
- b. Se centraliza mucha información de la organización, de tal manera que se logra una secuencia en los esfuerzos de todas las dependencias hacia el logro de los objetivos, reduciendo reprocesos e impactos financieros.
- c. Destaca y confirma necesidades o no de nuevas capacitaciones, señalando necesidades de cambios.
- d. Establecer fechas de compromiso, además de ubicar puntos de control en momentos críticos.
- e. Requiere adaptarse a un orden y propósitos definidos para el logro de los objetivos estipulados.

1.5 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN.

“Algunas de las herramientas que existen son:

- a. El análisis FODA:** El propósito es establecer e identificar cuáles son los puntos fuertes y cuáles son los puntos débiles de la organización, lo que corresponde a la parte interna.
- b. Análisis PETS:** el propósito es ayudar a la organización a entender su contexto, identificando las fuerzas y las tendencias que contribuyen a constituir aquellas oportunidades o amenazas para la organización.

1.6 TIPOS DE PLANEACIÓN

a. Planeación por objetivos: maneja y desarrolla el cumplimiento de las actividades de la organización para cumplir con sus propósitos. Los objetivos están clasificados de acuerdo con el plazo que se proyecta para cumplirlos a corto, mediano y largo plazo.”⁷⁶

b. Planeación estratégica: “Es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va.”⁷⁷

c. Planeación corporativa: “Es un enfoque sistemático para la clarificación de los objetivos corporativos, toma de decisiones estratégicas y control de los procesos hacia estos objetivos.”⁷⁸

d. Planeación prospectiva. “Disciplina que permite anticipar y pronosticar el futuro mediante el análisis prospectivo”.⁷⁹

2. ORGANIZACIÓN

“Organizar es la segunda función dentro del proceso administrativo, deriva de la planeación y su propósito es facilitar el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación, asignación de actividades y por la delegación de la autoridad, tanto como sea necesario.”⁸⁰

Según Stephen P., R., & Desenzo. (2002) La organización es: un grupo de personas, organizadas de manera sistemática reunidas para un propósito específico.

“Etapa por medio de la cual se definen las funciones, responsabilidades y autoridades que respondan a la consecución de los objetivos planteados.”⁸¹

⁷⁶ http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_

⁷⁷ <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>

⁷⁸ <https://www.geniolandia.com/13098884/definicion-de-planificacion-corporativa>

⁷⁹ <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/prospectiva-y-analisis-prospectivo>

⁸⁰ <https://es.slideshare.net/magdalena86/organizacion-procesos>

⁸¹ James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert (1996) Administración. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana. 126

En este sentido se puede manifestar que es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos y consiste en el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa.

“Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades planeadas para lograr el cumplimiento de los objetivos. Agrupar las actividades involucra el proceso de reunir a las personas, asignación de recursos bajo la dirección de un jefe. La organización necesita tratar con personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad, para lograr la realización eficiente de las tareas, y, por ende, cumplir con los objetivos propuestos en el proceso de planeación. La organización se puede definir como establecer o reformar una cosa, que debe estar sujeta a reglas, orden, armonía y dependencia de las partes que la conforman.”⁸²

2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

“Los elementos básicos que inciden en el desarrollo de un proceso de organización eficiente son:

a. Insumos: Forman parte de los recursos totales con los que cuenta la empresa, y los podemos definir como: recurso humano, capital, materias primas e insumos, maquinaria y equipo y, la infraestructura de la empresa.

b. El proceso: Está dado por el manejo adecuado de los recursos, mediante la utilización de reglamentos y procedimientos, con el fin de que se permita la realización de las actividades empresariales, y que se desarrollen y se cumplan eficientemente.

c. El producto: Es el resultado de la sinergia de cada componente que integran la empresa. El producto es el esfuerzo por el cual, la empresa desarrolla toda la gestión administrativa en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos.

⁸² www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf

2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

“La importancia del proceso de organización en la empresa, está dado por ser el dinamizador y activador de los planes diseñados, pero podemos citar otros aspectos que hacen que el proceso de organización aun sea de mayor importancia en la empresa:

- a. La organización permite precisar las actividades requeridas para cumplir los objetivos propuestos en los planes estratégicos de la empresa.
- b. La organización permite que se haga la agrupación o distribución eficientemente de las tareas y recursos en la empresa.
- c. Se crean los mecanismos adecuados para que haya procesos de delegación de autoridad, buscando mayor eficiencia en la realización en las tareas.
- d. Permite desarrollar destrezas y habilidades directivas.
- e. Permite que haya una relación directa con todos los recursos empresariales requeridos para el funcionamiento de la misma.
- f. Permite la minimización de costosos puntos débiles, porque evita la duplicidad de funciones, superposición de esfuerzos y la ociosidad en la realización de los procesos y actividades empresariales.”⁸³

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

a. “La organización es un proceso formal: En la organización se desarrollan un sinnúmero de tareas y actividades que realiza una o más personas, que son coordinadas para el logro de los objetivos, es formal porque los miembros de la organización tienen disposición y voluntad de cumplir con las exigencias, frente a la responsabilidad adquirida por formar parte de la empresa.

⁸³ www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf

b. La organización es un proceso: La eficacia se logra gracias al seguimiento de la serie de pasos ordenados, que sin ser inflexibles garantizan el diseño de la estructura más adecuada para la empresa.

c. La organización no es perfecta: La organización por ser un proceso desarrollado por personas, está sujeto a errores, es decir, debe tener la capacidad de ajustarse a las nuevas necesidades de la empresa, corregirse y, dar nuevos rumbos al proceso de acuerdo a las exigencias requeridas

d. La organización no es un fin: Es un instrumento al servicio de los administradores, quienes deben tener la habilidad para aplicarla eficientemente en la empresa, para que le garantice el cumplimiento a través de la reactivación de los planes según sea el caso.”⁸⁴

2.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

“Todo proceso orientado a realizar la actividad de la organización, deberá basarse bajo los siguientes principios rectores:

a. Principio de la especialización: Se deben orientar los esfuerzos encaminados a definir con claridad las actitudes y aptitudes de los miembros del equipo de trabajo, teniendo en cuenta que todos no somos buenos para todo, pero si todos somos buenos para algo. Por tal motivo, la organización deberá fundamentarse en división del trabajo, lo que conlleva a que se asignen las tareas adecuadas a cada persona, conllevándonos a los que se conoce como la especialización, que de seguro incrementará los resultados en la ejecución de los planes o tareas.

b. Principio de la definición funcional: El trabajo que realice cada persona, la actividad de cada organismo y las diferentes relaciones de autoridad y responsabilidad, son situaciones que deben estar muy bien definidos en la empresa de forma escrita. Generalmente, en la empresa se utiliza el organigrama, la descripción de cargos, el manual de funciones para aplicar este principio. Lo más importante, es que quede claro

⁸⁴ Ídem.

cuál es la posición de cada persona en la conformación de la estructura de la empresa, su nivel de responsabilidad frente al desempeño y realización de las actividades.

c. Principio de igualdad de responsabilidad y autoridad: Proviene de los principios generales de la administración, el cual define la autoridad como la capacidad que se tiene para dar órdenes y exigir obediencia de las mismas, por otro lado, la responsabilidad es el deber de dar cuentas a algún superior sobre las daciones tomadas en el proceso. El principio referente a la igualdad, destaca que debe haber una correspondencia entre el volumen de autoridad y la responsabilidad atribuida a cada persona u organismo.

d. Principio de gradación: Este principio está orientado a que cada persona debe tener claro, saber a quién da cuentas y de quién debe recibir órdenes, está relacionado con la línea directa de autoridad establecida en la empresa.

e. Principio de las funciones de línea y de staff: Se debe definir de la manera más clara posible, no sólo en lo referido a la cantidad de autoridad que se ha dado a cada persona u organismo, sino también la naturaleza de la misma. Este principio está orientado a tener clara la diferencia entre autoridad de línea y de staff dentro la empresa. Se puede definir la función de línea a las actividades que están directamente relacionadas con los objetivos generales y principales de la empresa, en tanto que las funciones de línea staff no están ligadas a los objetivos principales de la empresa.”⁸⁵

2.5 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

“La organización sirve como herramienta estratégica para agrupar y estructurar todos los recursos necesarios para que la empresa pueda funcionar eficientemente, entre estos recursos tenemos personas, recursos físicos y financieros, que se requieren para el cumplimiento de los objetivos. Los cuales podemos mencionar:

⁸⁵ www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf

- a. Agrupar adecuadamente a las personas en la empresa, para que desarrollen las actividades en conjunto orientadas a cumplir las exigencias de los planes estratégicos de la empresa.
- b. Generar sinergia entre procesos, de tal forma que se puedan realizar las actividades en armonía, cooperación, disciplina y responsabilidad.
- c. Distribuir eficientemente los recursos de la empresa en los diferentes planes establecidos.
- d. Definir adecuadamente las líneas de autoridad requerida para el óptimo funcionamiento de la empresa.”⁸⁶

2.6 ORGANIGRAMA

“Es la representación de la organización formal de la empresa, representa los cargos u organismos en los cuales está constituida la empresa, que están unidos entre sí por líneas que representan las relaciones de comunicación.

2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La palabra estructura, es disposición u ordenación de las partes que conforma un sistema, también se puede decir que la estructura organizacional es la disposición u orden de los órganos o cargos que conforman una empresa. La estructura organizacional, es la forma como los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles jerárquicos, y en los distintos departamentos que conforman la empresa.”⁸⁷

⁸⁶ Ídem.

⁸⁷ www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf

3. DIRECCIÓN

“El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por los procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso éstas requieren de la intervención del ser humano para funcionar, un grupo de trabajadores requiere de un coordinador. La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.”⁸⁸

“Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.”⁸⁹

Harold, K., & Heinz, w. (1998) define dirección como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Se puede decir que dirección es el proceso en el cual un líder logra influir en las personas para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

“La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.”⁹⁰

⁸⁸ http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf

⁸⁹ Reyes Ponce Agustín (1996, P.244) Administración Moderna, Séptima Edición, México, Editorial Limusa Noriega.

⁹⁰ http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf

3.1 ELEMENTOS DE DIRECCIÓN.

La dirección, como el proceso administrativo, reúne los mismos pasos, mismos que deberán tomarse en cuenta para desarrollar actividades y poder dirigir a otros:

- a. La planeación.
- b. La organización.
- c. La coordinación.
- d. La motivación.
- e. El control.
- f. Las comunicaciones.
- g. La disciplina.
- h. Toma de decisiones.”⁹¹

3.2 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

- a. “Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- b. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- c. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- d. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- e. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.”⁹²

⁹¹ http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_07.pdf

⁹² Ídem.

3.3 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

“El ejercicio de la dirección se sostiene en base a una serie de principios fundamentales, que son:

a. Coordinación de intereses. Dado que una organización implica un conjunto organizado de seres humanos trabajando en torno a un objetivo común, la dirección debe hacer que el foco se mantenga en este último, haciendo converger los objetivos individuales o sectoriales en un macro proyecto común.

b. Impersonalidad del mando. Las organizaciones tienen estructuras y jerarquías que no deben depender de quién las ejerce, sino que deben ser impersonales, objetivas, es decir, no dependen de simpatías y consideraciones, sino de la lógica interna de la organización.

c. Supervisión directa e indirecta. La dirección puede ser ejercida, al mismo tiempo, en comunicación estrecha con los subordinados, o sea, brindándoles las directrices y la información que requieren para estar motivados y productivos; y en comunicación jerárquica, a través de una estructura jerárquica o burocrática que permita el uso eficiente de la información y la toma oportuna de decisiones.

d. Aprovechamiento y resolución de los conflictos. La dirección de toda organización enfrentará situaciones conflictivas a las que debe poder dar solución o, mejor aún, que deberá reconvertir en situaciones ventajosas o provechosas, a través de una gestión del cambio y de la variabilidad, en lugar de un apego excesivo a la norma.”⁹³

3.4 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN

- a. "Influenciar sobre las personas para lograr los objetivos planificados.
- b. Persuadir para cumplir el objetivo con los recursos y tiempos determinados.
- c. Toma de decisiones acertadas para el logro de objetivos.”⁹⁴

⁹³ <https://concepto.de/direccion-administrativa/#ixzz6UChmz3EQ>

⁹⁴ <https://blog.conductuempresa.com/2018/08/proceso-de-direccion-administrativa.html>

3.5 TIPOS DE DIRECCIÓN

“Existen diversas formas, tipos o estilos de dirección administrativa, los cuales tienen que ver directamente con el tipo de liderazgo ejercido, y que deben ser considerados orientaciones, más que categorías definidas y concretas. Hablamos de:

a. Dirección autocrática. Aquella en que la autoridad impone sus normas, criterios y decisiones sin consultar en absoluto a sus subordinados, por lo que suele generar ambientes de trabajo tensos y dictatoriales, en los que la disciplina y la inseguridad pueden ir de la mano.

b. Dirección paternalista. Se trata de una flexibilización de la dirección autocrática, en la que los cargos jerárquicos se involucran en la labor de sus subordinados e incluso en sus vidas personales, pero siempre desde una posición de poder y de autoridad, como si fueran una suerte de tutor. Suele aplicarse para organizaciones con personal muy joven o en formación.

c. Dirección Laissez-faire (“dejar hacer”). Un modelo de dirección que interviene muy poco en el desempeño de sus subordinados, permitiéndoles un altísimo grado de autonomía y decisión, lo cual puede hacer de ellos empleados con alta iniciativa, o puede conducir al desconcierto y al desorden.

d. Dirección democrática. Se inspira en los principios de la igualdad de oportunidades y de la consulta masiva para tomar decisiones, sin sacrificar por ello la estructura jerárquica de la organización. Suele ser la que mejores resultados arroja en una organización diversa o amplia.”⁹⁵

3.6 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN.

“A grandes rasgos, podemos esquematizar las etapas de la dirección en:

a. Toma de decisiones: Ante algún tipo de imprevisto, situación retadora o evaluación de la organización, se impone la necesidad de una toma eficiente de decisiones, lo cual pasa a su vez por determinadas etapas:

⁹⁵ <https://concepto.de/direccion-administrativa/#ixzz6UChRj5Gz>

1. Definir el problema. Comprender la situación, los retos surgidos y/o los objetivos que se persiguen y que nos brindarán la orientación inicial respecto a cómo abordar el problema.

2. Evaluar las alternativas. Todo problema puede abordarse desde distintos puntos de vista y puede resolverse o enfrentarse de modos distintos, más agresivos, más pacientes, más sagaces, entre otros. Antes de decidirse por alguno se deben revisar todas las opciones.

3. Tomar una decisión. Finalmente se debe decidir por alguna opción y aplicarla de manera específica, teniendo en cuenta un panorama de consecuencias posible y algún tipo de previsiones anticipadas.

b. Integración: Esta etapa implica la disposición de los elementos y recursos necesarios para ejecutar la decisión previamente tomada, a través también de diversas estrategias, como son:

1. Reclutamiento. Agrandamiento o reemplazo del capital humano con el personal necesario para llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.

2. Capacitación: Brindar al personal de las herramientas teóricas, conceptuales o prácticas para poder llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.

3. Renovación. Adquisición de nuevos materiales, nuevos equipos, nuevas herramientas, etc., para poder llevar a cabo la decisión.

c. Motivación: “El espíritu empresarial y la moral de equipo son también fundamentales para conseguir los objetivos y materializar el plan decidido, así que la dirección deberá llevar a cabo una revisión de las dinámicas motivacionales de la organización y emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes. En su significado más sencillo, motivar significa: mover, conducir, impulsar a la acción.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las

teorías que existen en relación con la motivación, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta. Siendo una de las teorías: La jerarquía de las necesidades de Maslow.

Esta teoría establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

A. BÁSICAS.

1) Fisiológicas: Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, entre otros.

2) De seguridad: La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

3) Amor o pertenencia: Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.

4) De estimación: La necesidad de confianza en sí mismo, logro y competencia, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, entre otros.

B. CRECIMIENTO.

El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad. Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecho, el número dos se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento.”⁹⁶

d. Comunicación: La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

⁹⁶ http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_07.pdf

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Muy emparentada con la motivación, la comunicación tanto a lo interno como a lo externo, debe ir siempre en concordancia con las decisiones iniciales que se tomaron, de modo que cada segmento de la organización tenga claro lo que se espera de ella y que cada cliente sepa qué cambios esperar de la organización.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones, que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.⁹⁷

“El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en deterioro del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- a. Emisor**, en donde se origina la información.
- b. Transmisor**, a través del cual fluye la comunicación.
- c. Receptor**, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la adulteración de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- 1. Formal.** Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, entre otros.

⁹⁷ http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_07.pdf

2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, entre otros.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

a. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.

b. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas.

c. Verbal. Se transmite oralmente.

d. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.⁹⁸

“Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.

2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación, es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

⁹⁸ http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_07.pdf

5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.⁹⁹

e. Liderazgo y supervisión: “La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

No sólo se debe tomar decisiones y velar por que se implementen correctamente, sino que se debe mantener abierto un canal de retroalimentación y control que permita percibir la eficacia de los cambios introducidos, que identifique complicaciones, que perciba amenazas y oportunidades derivadas del cambio, en fin, que suministre a la dirección la información necesaria para poder volver a tomar decisiones y mantener así el circuito andando.

Por tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.”¹⁰⁰

⁹⁹ http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_07.pdf

¹⁰⁰ <https://concepto.de/direccion-administrativa/#ixzz6UCgb1wnd>

4. CONTROL

El control es la etapa que cierra el proceso administrativo y permite verificar que lo se fijó en la etapa de planeación se cumpla, es por ello que de esta forma es posible monitorear cada actividad que se realiza en la organización. “Es considerada una etapa evaluativa de la administración e implica mecanismos de registro y establecimiento de datos, para verificar si los resultados se acercan a los objetivos y en qué medida.”¹⁰¹

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.”¹⁰²

Según Harold, K., & Heinz, w. (1998), control es una función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes; implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Dicho lo anterior como equipo de investigación se puede decir que control se refiere a una de las principales funciones administrativas, junto con la planificación, la organización y la dirección, la cual tiene como objetivo asegurarse de que las acciones de la organización se realicen de acuerdo a lo planificado por medio de un proceso que supervise el cumplimiento de las actividades proyectadas para corregir el trabajo individual y superar errores que sean pertinentes para maximizar la eficiencia.

“Es el último paso que hay que dar, dentro de esta se lleva a cabo la evaluación del desarrollo general de una empresa, esta última etapa tiene la labor de garantizar que el

¹⁰¹ James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert (1996) Administración. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana. 126

¹⁰² Hernández, Mirna. (septiembre 2014) Diseño de la organización administrativa para fortalecer el desempeño laboral en la mediana empresa brisas constantes S.A. de C.V. Trabajo de Investigación Universidad de El Salvador.

camino que se lleva, la va a acercar al éxito. Es una labor administrativa que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia.

El control de las actividades desarrolladas en la empresa ofrece un análisis de los altos y bajos de las mismas, para luego basado en los resultados hacer las diferentes modificaciones que sean factibles llevarse a cabo para corregir las debilidades y puntos bajos percibidos.

La principal función del control es efectuar una medición de los resultados obtenidos, compararlos con los resultados planeados para buscar una mejora continua. Por ello esta se considera una labor de seguimiento enfocada a corregir las desviaciones que puedan presentarse respecto a los objetivos planteados. Luego contrasta lo planeado y lo conseguido para desatar las acciones correctivas que mantengan el sistema orientado hacia los objetivos.”¹⁰³

4.1 FASES DEL PROCESO DE CONTROL

“Fase 1: Establecer estándares. En esta fase inicial se afinan y definen los parámetros de medición o evaluación, sin los cuales sería imposible saber qué tan bien o mal sale el producto. Esto implica cuatro tipos de estándares: de cantidad (volumen de producción, cantidad de existencias, entre otros.), de calidad (exactitud, logro del producto), de tiempo (tiempos de producción) y de costos (costo de ventas, costos de producción, entre otros).

Fase 2: Evaluación del desempeño. La medición propiamente dicha de los procesos organizacionales.

Fase 3: Comparación de desempeño. Se cotejan los márgenes esperados del desempeño con aquellos obtenidos, se los compara con los estándares iniciales para determinar el margen de éxito u error.

¹⁰³ [https:// www.webyempresas/proceso-administrativo/](https://www.webyempresas/proceso-administrativo/)

Fase 4: Acción correctiva. Se elabora un informe que registre todo lo anterior y se arrojan las acciones necesarias para mejorar o perfeccionar el proceso, como determinar a qué altura de la estructura empresarial están los problemas y cuáles son sus posibles soluciones.”¹⁰⁴

4.2 TIPOS DE CONTROL

“Existen los siguientes tipos de control:

a. Control previo o pre control. Al ser previos a la acción, aseguran que ésta responda a los recursos (humanos, materiales y financieros) planificados. Esto pasa por identificar los gastos financieros presupuestados, anticipar las actividades por realizar y prever lo que costará llevarlas a cabo.

b. Control directivo o de dirección. Se les conoce como controles de avance o controles cibernéticos, y supervisan el recorrido de los procesos organizacionales antes de que acaben, para tener tiempo de tomar medidas o forzar un cambio de ruta. Estos controles sólo dan resultado si se posee una retroalimentación adecuada.

c. Control a corriente. Este control se lleva a cabo a lo largo del proceso empresarial, es decir, a la par que están transcurriendo, de la mano de directivos o del propio personal operario.

d. Control posterior. Se llevan a cabo una vez finalizada la acción productiva y se dan de manera retrospectiva, evaluando todo el recorrido y extrayendo las conclusiones pertinentes de lo que salió bien y lo que no tanto. Luego se recoge un informe que sirve para futuras gestiones y para recompensar o alentar a los trabajadores.”¹⁰⁵

¹⁰⁴ <https://concepto.de/control-en-administracion/#ixzz6SJa95hYS>

¹⁰⁵ <https://concepto.de/control-en-administracion/#ixzz6SJa5QnWQ>

4.3 PRINCIPIOS DEL CONTROL

“Como en las otras funciones, en el control existen una serie de verdades generalmente aceptadas (principios), los cuales son presentados por Koontz y O'Donnell según reflejen el propósito, la estructura o el proceso del control:

a. Principio de garantía del objetivo: La función del control es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de las desviaciones con respecto a los planes y el suministro de una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones reales o potenciales.

b. Principio de controles dirigidos hacia el futuro: Cuanto más se base un sistema de control en información de pre-alimentación, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones dañinas con respecto a los planes antes de que ocurran, y para tomar con oportunidad la acción necesaria para prevenirlas.

c. Principio de responsabilidad de control: La responsabilidad primordial por el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

d. Principio de eficiencia de los controles: Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan e "iluminan" la naturaleza y las causas de las desviaciones respecto de los planes, con un mínimo de costo u otras consecuencias no deseadas.

e. Principio de control directo: Cuanto mayor sea la calidad de cada administrador en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles indirectos.

4.4 PASOS PARA EL PROCESO DE CONTROL.

“Entre los pasos principales para llevar a cabo el proceso de control eficiente dentro de la organización podemos establecer:

a. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Los objetivos enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados.

b. Medir los resultados: La medición es un proceso constante y repetitivo, la frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.

c. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: Comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos, si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control.

d. Tomar medidas correctivas: éste paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.”¹⁰⁶

4.5 HERRAMIENTAS DE CONTROL

“Las herramientas de control se les considera como fundamentales; puesto que los administradores, al momento de tomar decisiones, planear estrategias y prever resultados, se deben apoyar en este tipo de herramientas, para que los subordinados actúen de la forma más racional en el logro de los objetivos y metas, algunos ejemplos:

a. Evaluación del desempeño: Es el proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

b. Estadísticas: Se refiere a la información estadística que ya se tiene o de naturaleza histórica o a proyecciones que se pueden inferir a través de la citada información, esta se presenta en forma tabular o gráfica.

c. Contabilidad: Sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica.

d. Auditoria Administrativa: Es el examen metódico y completo de la estructura administrativa de una empresa, con el objeto de evaluarlas, apreciar su efectividad y

¹⁰⁶ <https://aprendiendoadministracion.com/proceso-de-control-basico/>

detectar diferencias o irregularidad para solucionarlas y mejorar la estructura administrativa.

e. Gráfica de Gantt: Este es un método gráfico utilizado para evaluar y controlar programas previstos de actividades y tiempo de realización que debe ejecutarse en un período determinado.

f. La observación personal: Registra la conducta tal y como se produce, deberá complementarse con las diferentes herramientas de control necesarias en un período dado.”¹⁰⁷

¹⁰⁷ Mejía P., Claudia E. “Modelo Administrativo y su incidencia como herramienta de control para la toma de decisiones en la empresa Najera y Asociados S.A. DE C.V. ubicada en el Municipio de San Salvador. Trabajo de Graduación UES, noviembre 2018.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

A. IMPORTANCIA

La importancia de la investigación radica en la elaboración de un análisis que permita conocer la situación actual de la gestión administrativa de la Asociación Azul Originario, determinando las condiciones en que el personal desarrolla sus actividades diarias, el proceso administrativo y los problemas laborales que enfrentan en el lugar de trabajo; esto para diseñar un instrumento que ayudará a solucionar el problema identificado, que de alguna manera obstaculizan su crecimiento y fortalecimiento organizacional.

Para realizar el diagnóstico fue necesaria la participación de los empleados de la Asociación, mediante el llenado de un cuestionario para reunir información que sirviera de base, así de igual forma, tres entrevistas estructuradas, la primera con la Directora General, segundo con el Coordinador General y tercero con la Coordinadora de la Unidad de Recursos Humanos, todo esto para determinar el estado actual de la gestión administrativa.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación Azul Originario, que permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de la gestión administrativa y determinar posibles alternativas que contribuya a fortalecer organizacionalmente a la institución.

2. ESPECÍFICOS

- a) Realizar un estudio de la estructura administrativa de la Asociación Azul Originario en relación a sus procesos, políticas, funciones y actividades, para identificar las debilidades de la gestión administrativa.
- b) Procesar la información obtenida del personal que labora en la Asociación Azul Originario, mediante técnicas de recolección de datos, utilizando gráficos y su interpretación.
- c) Presentar un diagnóstico de la situación actual sobre los problemas de gestión administrativo, para poder realizar una propuesta de alternativa de mejoras que les permita fortalecer organizacionalmente a la Asociación.

C. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se hizo uso del método científico, por ser un procedimiento claro, analítico y preciso. Este se adecua a la investigación que se realizó en la Asociación Azul Originario, porque permitió obtener la información oportuna acerca de los sucesos por medio de una serie ordenada de procedimientos administrativos que realiza el personal que labora en la Asociación. Por ello se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

1. ANÁLISIS

En primera instancia se analizaron de forma individual a los empleados de la Asociación Azul Originario en cada una de las áreas administrativas con el fin de conocer su opinión acerca de la gestión administrativa, y así determinar las relaciones entre estos.

2. SÍNTESIS

Una vez analizadas individualmente los resultados del estudio, este método se utilizó como complemento del análisis, con la finalidad de obtener una perspectiva global para establecer el diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa de la Asociación Azul Originario.

D. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo descriptiva, porque a partir de la observación y utilizando cuestionarios, se conoció información de primera mano de los empleados y basándose en los datos obtenidos, se elaboró un diagnóstico sobre la situación actual de la gestión administrativa, identificando características positivas y negativas en función del proceso administrativo. Mediante este procedimiento se consiguió medir y recopilar información de manera independiente y conjunta, concerniente a los conceptos y variables relacionados con la problemática en estudio.

E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el tipo de diseño no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente ninguna de las variables, por lo que se enfocó principalmente en la gestión administrativa; recopilando hechos reales en un ambiente natural, y fue posible así, analizar datos verídicos y confiables, no en supuestos.

F. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. PRIMARIAS

La información recolectada de la investigación se obtuvo del personal administrativo por medio de un cuestionario y tres entrevistas virtuales: con la Señora Directora General, con el Coordinador General y la Coordinadora de la Unidad de Recursos Humanos de la Asociación Azul Originario.

2. SECUNDARIAS

Para esta investigación, fue toda documentación oficial original proporcionada por la Asociación Azul Originario, recolectada a través de: artículos virtuales en la web, revistas, escritura de constitución, fotografías, videos, libros de textos sobre gestión administrativa y proceso administrativo, leyes y reglamentos que rigen el marco legal de las ONG's, trabajos de graduación y publicaciones realizadas en los medios de comunicación, entre otros.

G. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Dentro de las técnicas de recolección de información que se utilizaron para la investigación fueron:

1. ENTREVISTA

Se solicitó por medio virtual a 3 empleados que dirigen a la Asociación, consistió en una entrevista con 28 preguntas abiertas, con el propósito de conocer la gestión administrativa actual de la Asociación Azul Originario. Dichas entrevistas fueron realizadas a las siguientes jefaturas:

- a. Directora General
- b. Coordinador General
- c. Coordinadora del Área de Recursos Humanos.

2. ENCUESTA

Se solicitó por medio virtual a los 11 empleados administrativos de la Asociación Azul Originario que llenaran un cuestionario con 25 preguntas cerradas, para recabar información que serviría de fundamento para establecer la problemática de la gestión administrativa de la Asociación.

3. OBSERVACIÓN DIRECTA

No fue aplicada, por lo que no se pudo completar el objetivo de verificar y fortalecer la información, no se permitió tener acceso general a la Asociación por encontrarnos en tiempos de pandemia y cuarentena obligatoria para evitar contagios por Covid-19 en el año 2020.

H. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Dadas las técnicas en la investigación se procedieron los siguientes instrumentos:

1. GUÍA DE ENTREVISTA

Se elaboró una guía de preguntas en un listado de 28 preguntas abiertas, dirigidas a tres direcciones importantes de la Asociación, las cuales están directamente relacionado con el tema de gestión administrativa, funcionamiento, manejo y toma de decisiones.

2. CUESTIONARIO

Consistió en un listado de 25 preguntas cerradas: 5 preguntas con los datos generales que buscaban describir a los encuestados y 20 preguntas relacionadas al tema de investigación, fue dirigido al personal administrativo de la Asociación Azul Originario mediante la utilización de correos electrónicos y medios virtuales, a petición de la Asociación para mantener los protocolos de distanciamiento social, establecidos por el Ministerio de Salud por emergencia de prevención de contagios por COVID-19.

3. LISTA DE COTEJO

Instrumento para realizar la observación directa en la cual no se posible utilizar, el equipo investigador no tuvo acceso al lugar para identificar y analizar las diferentes necesidades, por lo tanto, no fue posible su uso, por lo que se fortaleció la información obtenida en los instrumentos anteriores, la entrevista y encuesta.

I. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en las instalaciones de la Asociación Azul Originario ubicada en Avenida Isidro Menéndez Block 3, #30, Colonia Médica, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

J. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio para la investigación fue la Asociación sin fines de lucro, la Asociación Azul Originario.

K. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis para la investigación fueron:

- La Directora General
- Coordinadores
- Los empleados de la Asociación.

L. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

1. UNIVERSO

Se estudiaron en la investigación:

Universo 1: Constituido por la dirección general y dos coordinadores:

Directora General: Es la persona que se encarga de realizar toda la conducción estratégica, toma de decisiones y cumplir las metas de la Asociación sin fines de lucro Azul Originario.

Coordinador General: Es la persona encargada de la administración, difusión y relaciones públicas de la Asociación.

Coordinadora de Recursos Humanos: Persona encargada de la contratación, distribución del trabajo, elaboración de manuales y controles de la Asociación.

Universo 2: Empleados, estuvo constituido por once personas que laboran en la Asociación Azul Originario, profesionales en diferentes áreas de trabajo.

2. MUESTRA

Dado que la población es pequeña y brindo la posibilidad de realizar un censo, es decir obtener información de todos los individuos involucrados, por tanto, no se utilizó muestra.

Área	No. De trabajadores
Dirección General	1
Coordinación General	1
Recursos Humanos	1
Jurídico	2
Trabajo social	3
Asistencia	2
Psicología	1
Comunicaciones y Relaciones Públicas	3
Total	14

Tabla 3: Desglose por área de trabajo de la Asociación Azul Originario.

M. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el desarrollo de la investigación se obtuvieron los datos en los respectivos instrumentos diseñados para tal efecto, luego fueron procesados mediante el uso del software Microsoft Excel, para facilitar la tabulación y su representación gráfica, favoreciendo la interpretación efectiva de los mismos.

1. TABULACIÓN

Una vez llenos los cuestionarios por parte de los encuestados se procedió a realizar el vaciado de los datos obtenidos en tablas diseñadas para facilitar la tabulación y presentar los resultados obtenidos en cuadros estadísticos, juntamente con la representación gráfica. Se presentó un cuadro con su gráfico por cada pregunta del

cuestionario, conteniendo las respuestas de los encuestados, su frecuencia absoluta y relativa.

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Al finalizar la tabulación de los datos obtenidos, se procedió a realizar el análisis de éstos, para emitir el diagnóstico de la situación actual, así como establecer las conclusiones y recomendaciones.

Los datos recopilados por medio de la entrevista y dirigida a la Señora Directora General, al Coordinador General y la Coordinadora del Área de Recursos Humanos, no fueron procesados, sino que únicamente se presentan cada una de las preguntas, seguidas de las respuestas obtenidas por las tres personas entrevistadas (Ver Anexo No. 4), haciendo uso de la nomenclatura siguiente:

D.= Directora General.

C.G.= Coordinador General

C.RR.HH.= Coordinadora de Recursos Humanos.

La interpretación de los cuestionarios se realizó utilizando cuadros y gráficas que permitieron visualizar y comprender de mejor manera los datos obtenidos para lo cual se diseñó un formato en el que se identificaron aspectos importantes: la pregunta, el objetivo, el cuadro con las alternativas de respuestas, frecuencias absolutas y relativa de cada respuesta, el análisis e interpretación en conjunto fueron una guía valiosa hacia el logro de los objetivos planteados.

N. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO EN FUNCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Durante la investigación se obtuvieron resultados importantes a destacar sobre las generalidades, lo cual destaca lo siguiente:

- a. **Género:** Según las respuestas obtenidas por los encuestados, la mayoría que conforma el personal de la Asociación Azul Originario son mujeres y esto destaca que son actividades con fines sociales, que indistintamente puede realizarlas tantos hombres como mujeres, necesitando así más participación de personal de género masculino para lograr una igualdad. (Anexo 3, pregunta 1)
- b. **Edad:** La dinámica nos indica que entre las personas encuestadas están en edades arriba de 18 y 30 años, lo que permite a la Asociación un dinamismo, energía e inyección de juventud, entre el personal y las actividades que desarrolla. (Anexo 3, pregunta 2)
- c. **Nivel educativo:** El nivel de estudios de las personas encuestadas se encuentra de mucha exigencia de alto nivel académico, ya que todo el personal posee una carrera profesional universitaria a nivel de licenciatura y maestrías, acorde a los fines de la Asociación con un alto nivel de profesionalismo. (Anexo 3, pregunta 4)

1. PLANEACIÓN

En la Asociación Azul Originario la Directora General elabora un plan operativo anual de los programas: derechos humanos, arte y cultura, mis raíces, el añil, detenciones ilegales, asistencia humanitaria, entre otros, y de las diferentes áreas de administración, comunicaciones, recaudación de fondos y la sostenibilidad de la Asociación, proyectados a los escenarios futuros. Este programa es aprobado por la junta directiva y ejecutado por los diferentes áreas y el coordinador general. Al consultarle a los empleados si son del conocimiento o no de los diferentes tipos de planes que tiene la Asociación, un 91% de ellos manifestó, que son los de tipo operativo los que conocen, le sigue los estratégicos con un 73%, y un 36% los institucionales. (Anexo 3, pregunta 8).

1.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Se logró identificar que los empleados con el 100% de éstos, manifiestan conocer la misión, visión y objetivos, esto demuestra que, si los empleados conocen la filosofía institucional, saben la razón de ser de la Asociación, a donde se quiere llegar en un futuro y que es lo que quieren lograr como organización. (Anexo 3, pregunta 6).

1.2 ESTRATEGIAS

Entre algunas estrategias que se formulan para el desarrollo de las actividades, es la actualización de los manuales administrativos, el fomentar e impulsar a los empleados. La directora general como representante y defensora de derechos humanos y activista, su desarrollo profesional le ha permitido acumular experiencia de campo en trabajo comunitario con poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, juventudes y temas de género, identidad y derechos sexuales y reproductivos, conocimiento que desea compartir a los empleados que laboran en la Asociación y colaboradores que contribuyan de igual forma con la misma visión y pasión de entrega como agentes promotores de cambio y apoyo para sectores poblacionales a través de metodologías de educación popular y justicia social. Las estrategias que se formulan para el buen funcionamiento de las actividades que desarrollan los colaboradores se encuentran, los protocolos y procesos administrativos que puedan facilitar el trabajo, también la medición de los resultados, jornadas de autocuidado para mejorar el estrés. (Anexo 4, Pregunta 11)

1.3 PROYECTOS

La opinión de los empleados si la Asociación se proyecta al futuro el 82% de los encuestados manifiesta que, si percibe que hay proyectos a corto, mediano y largo plazo, (Anexo 3, pregunta 12), lo cual indica que consideran que la Asociación hay proyección de lo que desean cumplir a largo plazo, denotando que el organismo ha logrado generar una buena imagen corporativa sobre la manera en que se preparan y diseñan las actividades, los cual debe mantenerse, actualizarse y mejorar los procesos.

1.4 PROCEDIMIENTOS

Según datos recopilados en la investigación, la Directora General actualmente de Azul Originario, es la encargada de la planificación, elabora un plan anual operativo en el que se consigna cuáles son las metas y políticas que se deben seguir, estas se adecúan a la cantidad de trabajo que exista en el año.

1.5 EVALUACIÓN

La manera en que se llevan a cabo las actividades de planeación y establecimiento de los objetivos es bien evaluada por los empleados, ya que un 73% manifiesta que evalúa como muy buena gestión administrativa actualmente en la Asociación, mientras un 18% como excelente, lo cual es esencial en el proceso administrativo para el buen desarrollo de las actividades que realiza el personal. (Anexo 3, pregunta 16).

2. ORGANIZACIÓN

2.1 ORGANIGRAMA

En cuanto al tema de la estructura organizativa actual los aportes de los empleados fueron un 91% de aprobación y consideran que es apropiada para el buen funcionamiento de la Asociación. (Anexo 3, pregunta 14), esto contribuye a optimizar todo el proceso administrativo, establece responsabilidades, agiliza el trabajo y promueve muy buena comunicación entre todos los empleados. Sin embargo, la Asociación en este momento posee dos organigramas y uno de las principales acciones a tomar es una mejor planeación para el rediseño y unificación de la estructura organizativa. Aunque tienen claro la jerarquía por que un 100% de los encuestados mencionó que conocen quienes son los que toman las decisiones en la Asociación. (Anexo 3, pregunta 10). En cuanto a las herramientas organizaciones un 91% de los encuestados manifiestan que son de conocimiento los organigramas, un 91% los manuales y un 91% los procedimientos (Anexo 3, pregunta 9). El control administrativo que se aplica en la Asociación requiere de orden y de conocimiento de las áreas por lo que es importante establecer con cuanto personal integra cada una de

las dependencias, por el tipo de actividad a la que se dedica la Asociación Azul Originario el personal se encuentra distribuido en un 27% ambas, en el área de trabajo social y comunicaciones, un 18% ambas áreas en jurídico y relaciones públicas, y un 9% lo integra el área de psicología. (Anexo 3, pregunta 5). La estructura permite cumplir con el objetivo de la Asociación, ya que cuenta con equipo y espacios adecuados para el desempeño de las funciones, pero existe una dualidad de organigrama, existe confusión en ciertas áreas administrativas, sobrecargando de trabajo solo ciertas áreas, (Anexo 4, pregunta 9) por el cual se establecerá una propuesta que ayude a fortalecer dicha debilidad por parte de la Asociación.

2.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

La claridad en los manuales administrativos es buena, del total de los encuestados el 82% de los empleados manifiesta que el más necesario en la Asociación es el manual de descripción de puesto y el 64% respondió que el manual de organización y un 55% el de funcionamiento, y un 18% el de bienvenida (Anexo 3, pregunta 11), esto representa que consideran que se debe principalmente a que consideran un instrumento muy importante que la Asociación, deba tener en cada puesto de trabajo y las tener claras las funciones correspondientes. Se consultó si conocen si la Asociación posee alguno de los siguientes lineamientos administrativos como los manuales, políticas, reglamentos y procedimientos, un 73% dijo que los manuales, de igual forma con un 73% los reglamentos, un 64% los de procedimiento y un 45% las políticas, (Anexo 3, pregunta 7). En este caso, en la Asociación con un 91% el personal conoce de los reglamentos y leyes que rigen el funcionamiento de la Asociación y un 9% respondió que no lo conoce. (Anexo 3, pregunta 20).

2.3 REGLAMENTO INTERNO

En cuanto al reglamento interno de trabajo un 64% del personal lo conoce y un 36% respondió que no lo conoce (Anexo 3, pregunta 21), en la actualidad está aún en construcción, (Anexo 4, pregunta 18), por lo que es necesario disponer de esta normativa obligatoria que rigen los estatutos laborales entre los empleados y empleador.

De igual forma cuentan con algunas acciones que obedecen al plan estratégico, algunas actividades que contemplen estrategias empresariales, sin embargo, considera que donde más se ha avanzado en ese tema es en la parte administrativa y de recursos humanos. Y también poseen estrategias administrativas y organizacionales, pero aún no están plasmadas entre estas el reglamento interno de trabajo. (Anexo 4, pregunta 11),

2.4 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

Esto está relacionado con el mobiliario y equipo de trabajo así como el espacio físico en el que se dispone para que realicen las actividades laborales, según los empleados encuestados el 64% del personal considera que si es adecuado, mientras el 36% considera que no lo es (Anexo 3, pregunta 18), por lo que es necesario indicar que las molestias físicas repercuten directamente sobre la salud del trabajador y de los usuarios, es de considerar también, las consecuencias psicológicas derivadas del descuido del confort en el lugar de trabajo, los cuales son atribuidas a un mal diseño del puesto y del espacio del mismo, entre estos, el ambiente, la iluminación, la privacidad, la posibilidad de comunicación, el almacenaje y la distribución de espacios. (Anexo 4, pregunta 10).

3. DIRECCIÓN

3.1 LIDERAZGO

En esta etapa del proceso administrativo comprende como la Directora General y los Coordinadores lideran para obtener las respuestas positivas de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Según el personal encuestado considera con un 64% una muy buena comunicación entre los directivos y sub alternos de la Asociación y un 36% lo considera excelente (Anexo 3, pregunta 15), esto se debe a que comunicar a sus miembros de cualquier tipo de información en el momento oportuno y velar que se realice por los canales apropiados, es una de las funciones importantes de la dirección, así mismo, estos datos manifiestan que al propiciar entre el personal una comunicación armoniosa y dinámica, es clave para desarrollar una buena coordinación con las actividades, manteniendo una relación de trabajo estable y clima organizacional agradable. La manera en que el trabajo y las funciones de cada empleado se organizan, incide en el logro de buenos resultados y determina la forma en que las actividades se realizan de una manera óptima y profesional. Existe una favorable apreciación de los empleados respecto a las indicaciones y forma de trabajo de sus superiores, asimismo, señalan algunas sugerencias que consideran convenientes resolver por sus jefes para mejorar el estilo de liderazgo, entre estas motivar al personal, solidarizarse con el trabajador y comprometerse con las políticas de la Asociación. (Anexo 4, pregunta 13).

3.2 MOTIVACIÓN

Al consultar con los empleados, si conoce que se planifiquen en el año actividades de esparcimiento en el entorno laboral y que participe todo el personal que trabaja en la Asociación, se identificó que actualmente en los planes de trabajo anuales si se planifican actividades de esparcimiento para todo el personal, ya que un 100% respondió que si participan (Anexo 3, pregunta 13) de esta forma la Asociación busca integrar al personal.

Para el tema de la motivación al personal es necesario realizar las evaluaciones del desempeño, en la Asociación el 100% del personal tiene conocimiento que si se

realizan (Anexo 3, pregunta 22), este componente es fundamental porque ayuda a implementar las estrategias y afinar la eficacia en el trabajo. De cómo se encuentre de motivado el trabajador se verá reflejado el desempeño que éste realice en sus actividades.

3.3 COMUNICACIÓN

Las reuniones de trabajo son esenciales, debido a esto, la Directora General de la Asociación o en su lugar el Coordinador General, convoca a reuniones a través de medios virtuales en el último año, ya que antes de ese tiempo las hacían presencialmente (Anexo 3, pregunta 17), estas son para dar a conocer los lineamientos y disposiciones en cada área de trabajo. De igual manera, consideran que existe una buena división del trabajo entre los empleados debido a que existe una mejor distribución y que en ocasiones hay un sobrecargo dependiendo de contexto. También que en su mayoría del personal si se encuentran más sobrecargadas por la naturaleza del trabajo, sin embargo, consideran que se ha avanzado y se está mejorando en este aspecto. (Anexo 4, pregunta 23), lo que se busca es mantener un clima laboral agradable de trabajo en que los niveles jerárquicos se respeten y que no exista un motivo de división entre el grupo de trabajo.

Se manifestó que efectivamente se mantiene una buena comunicación en ambas direcciones, se dan a conocer los manuales administrativos, de funcionamiento y procedimientos. La Asociación proporcionó los recursos necesarios para que los empleados puedan desarrollar sus respectivas funciones correctamente. Se realizan generalmente actividades de involucramiento de todo el personal de manera permanente para generar lazos de confianza y familiarización. (Anexo 3, pregunta 13)

3.4 TOMA DE DECISIONES

Desde el punto de vista de la Directora General y los Coordinadores de la Asociación, entre los aportes coinciden en que, una manera de mejorar el funcionamiento organizacional en la Asociación, sería mediante una actualización de las estrategias que poseen y la creación de otros que sean necesarios, ya que de alguna manera no se han implementado ni desarrollado en las actividades que realizan, corresponde a la Dirección General de la Asociación la toma de decisiones por ser la que más se enfrenta a problemas repetitivos, y deberá apoyarse de forma eficiente a una pronta resolución de asuntos problemáticos (Anexo 3, pregunta 10)

4. CONTROL

4.1 SUPERVISIÓN

La supervisión al personal conlleva la responsabilidad de orientar a otras personas en sus actividades para alcanzar los objetivos, más que de vigilar y fiscalizar. El personal que labora en la Asociación en un 100% conoce que su trabajo se supervisa regularmente (Anexo 3, pregunta 19). La evaluación del desempeño de los empleados por parte de la dirección como los coordinadores, consideran que la Asociación ha sido un espacio de crecimiento para muchos, una oportunidad de poder pulir los conocimientos, aportar y aprender un sentido de compromiso, pero que falta un poco de más de proactividad de parte del equipo. También considera que la mayoría del personal existe una disposición e interés de crecimiento tanto personal como colectivo, pero que aún falta a alguno de éstos, poseer una mayor claridad sobre el sentido de pertenencia y la proactividad, sin embargo, consideran que se ha tenido avances significativos, partiendo de una situación inicial (Anexo 4, pregunta 20). Se pueden obtener muchos beneficios de una buena supervisión entre estos: se conoce mejor el área supervisada, de igual forma, las responsabilidades que les corresponden, leyes, normas, nivel de autoridad, capacidad para adiestrar al personal, generando la capacidad de ser líder, brindando confianza y seguridad.

Las actividades de control son fundamentales para medir y corregir el desempeño de las actividades de los colaboradores. Al momento de realizar evaluaciones y hacer uso de las herramientas de control, la Directora General y los coordinadores de la

Asociación, expresan que propician la participación de los empleados de una forma correcta, pues las críticas e identificación de errores y fallas en los procesos, contribuye a buscar soluciones prontas y adecuadas basadas en la experiencia que viven a diario desde los inicios de la Asociación. (Anexo 4, pregunta 3), el personal conoce de las herramientas de control, un 100% indicó que tienen conocimiento de las evaluaciones de desempeño y control de asistencia, un 91% los presupuestos y control de entrada y salida, un 64% de las auditorías (Anexo 3, pregunta 23). De las diferentes áreas de trabajo cada uno de los empleados elabora registros y reportes del trabajo realizado, esto es en base a las respuestas en un 100% del personal que respondió que si lo hace (Anexo 3, pregunta 24), la información contenida en los registros no solo permiten evidenciar que se ha realizado la tarea, sino que también sirve como fuente de datos para el análisis, determinar estándares y objetivos, hacer la evaluación, comparar valores y facilitar la toma de decisiones y la mejora en los procesos.

4.2 AUDITORIAS

Así mismo se identificó que un 64% del personal conoce que si se realiza auditoría en la Asociación y un 27% desconoce de las auditorías (Anexo 3, pregunta 25), mediante este instrumento de control, la auditoría es empleada para inspeccionar y verificar que la contabilidad de la Asociación reflejen la situación financiera, el patrimonio y los resultados al final de un cierto periodo. En la Asociación es la auditoría contable la que se utiliza, estos incluyen los estados financieros, (Anexo 4, pregunta 24), de igual forma realizan las auditorías administrativas internas, esto limita al aprovechamiento de todas las demás clases de auditorías que se podría hacer uso, entre estas, la auditoría externa, e interna, operativa, informática, ética, económico-social, entre otros.

Finalmente se puede decir que la Asociación Azul Originario en estudio, no cuenta con una gestión administrativa que represente de manera eficaz y eficiente el trabajo que ella realiza en beneficio de la población más necesitada.

O. ALCANCES Y LIMITACIONES

Para la realización de la investigación se contó con la colaboración de la Asociación Azul Originario, que proporcionó información para su desarrollo, la cual se tomó como unidad de análisis la Dirección General, coordinadores y los empleados, que fueron la principal fuente para recopilar información a través de los diferentes instrumentos con los cuales fue posible presentar un diagnóstico de la gestión administrativa actual.

1. ALCANCES

Entre los alcances obtenidos en el desarrollo de la investigación, se mencionan:

a) Obtención de material informativo de la Asociación Azul Originario: Se obtuvo material importante para la indagación por parte de la institución y acceso a todos los documentos solicitados por parte de la Directora General de la Asociación.

b) Disponibilidad del entrevistado interno: La disponibilidad de tiempo brindado por la Directora General de la Asociación Azul Originario fue muy valioso para el estudio, ya que, gracias a ella, se obtuvo información importante para llevar a cabo la investigación y solventar aspectos importantes del tema. Existió apertura y confianza por parte de la entrevistada y eso favoreció en gran manera el trabajo.

c) Disponibilidad para realizar la encuesta: En la realización de la investigación se contó con el acceso a realizar la encuesta a los empleados de la Asociación a través de un medio virtual, que fue una fuente de información relevante, actualizada y fundamental para el diagnóstico de la situación actual.

d) Disposición del docente asesor: Disposición que ha sido muy valiosa para nuestro equipo de trabajo para resolver dudas y retroalimentación sobre el tema de investigación.

e) Iniciativa: La iniciativa del equipo investigador para realizar la elaboración del capítulo II del tema.

2. LIMITACIONES.

Entre las limitaciones obtenidas en el desarrollo de la investigación, se mencionan:

a) Debido a las características de las actividades propias de la Asociación, se contó con espacios de tiempo limitados para la realización de la entrevista con la Directora General, haciendo necesario la utilización de las herramientas virtuales para el llenado de las mismas, cumpliendo con el protocolo de distanciamiento social por pandemia Covid-19, generando atraso en la recolección de datos para su análisis.

b) Las visitas a las instalaciones de la Asociación fueron denegadas por encontrarse el país en tiempos de cuarentena y aislamiento social, por lo que fue necesario hacer uso de las herramientas tecnológicas para realizar la encuesta, la recolección de la información se limitó en relación a los dispositivos electrónicos con los que cada uno de los empleados disponía. No se hicieron las visitas, no se permitió tener acceso general a la Asociación, todo fue a través de medios virtuales.

c) La técnica de la observación directa y su instrumento de lista de cotejo, no fue aplicada, por lo que no se pudo completar el objetivo de verificar y fortalecer la información, no se permitió tener acceso general a la Asociación por encontrarnos en tiempos de pandemia y cuarentena obligatoria de los empleados y para evitar contagios por Covid-19 en el año 2020.

P. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

a) De acuerdo al análisis del diagnóstico realizado en la Asociación Azul Originario, esta se muestra desde sus inicios como una asociación sin fines de lucro estable, presentando sostenibilidad desde sus inicios desde el 2016, sin embargo, expuesto lo anterior se concluye que no cuenta con una gestión administrativa que contribuya a fortalecer organizacionalmente a la Asociación.

b) En la etapa de la planeación la Asociación Azul Originario, es necesario mejorar los planes que ya tienen, estructurarlos, concluirlos y presentarlos, hacer estos documentos administrativos del conocimiento a todos los empleados.

c) En relación a la etapa de la organización, el estudio nos revela que no poseen una estructura organizacional definida, que les permita ser eficientes y que se encuentre en completo orden con las actividades que se realizan. No posee los espacios físicos, ni la infraestructura adecuada para implementar actividades de emprendimiento, ni metodologías para la creación de un área de comercialización y distribución de los productos que generan como emprendedores.

d) Para el componente de la dirección, el estudio indica una total delegación de toda la responsabilidad de la operatividad y resultados de la Asociación por falta de liderazgo organizacional, la comunicación indica que no es participativa para todos los empleados, no existe planificación de reuniones para presentación de resultados. Y a esto se suma que el personal no se siente comprometido o motivado con las actividades a realizar.

e) En cuanto a la etapa de control, aunque la Asociación considera que la responsabilidad la conlleva cada trabajador que labora y es quien se auto supervisa personalmente, es necesario contar con la normatividad que regule y describa lo relacionado en un plan estratégico, las evaluaciones de desempeño, y es necesario contar con las herramientas para la identificación de fallas y que contribuya con la pronta solución a los problemas como auditorías internas.

2. RECOMENDACIONES

- a)** Se recomienda que la Asociación Azul Originario disponga de una gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional en el municipio de San Salvador, para lo cual debe tener en cuenta el documento propuesto en el presente trabajo de investigación.
- b)** Se recomienda a la Asociación Azul Originario que lleve a la práctica las estrategias correspondientes a la etapa de la planeación propuestos en el presente trabajo de investigación, a fin de que oriente las actividades de operaciones diarias en cada uno de las áreas funcionales que la integran y acorde a su filosofía institucional.
- c)** Se propone a la Asociación Azul Originario que concluya los elementos de la organización correspondiente al proceso administrativo, colocar el organigrama final aprobado dentro de las instalaciones y se haga del conocimiento a todo el personal los manuales administrativos como: manual de políticas generales, manual de descripción del puesto, manual de bienvenida, entre otros, para facilitar y coordinar la ejecución de sus proyectos y realizar las gestiones necesarias para la búsqueda espacios adecuados de trabajo.
- d)** Se sugiere a la dirección de la Asociación Azul Originario implementar la etapa de la dirección del proceso administrativo que involucre diferentes técnicas de liderazgo para mantener a los empleados motivados, creando interés por cada proyecto, empoderando la autogestión, delegando en ellos responsabilidad que asuman con total autonomía y bajo supervisión, estableciendo una forma efectiva de comunicación como redes sociales, memorándum, correo electrónico, entre otros, estableciendo de antemano una programación de reuniones y del conocimiento de los trabajadores.
- e)** Se recomienda a la Asociación Azul Originario en la etapa de control diseñar las herramientas de control administrativo para las diferentes áreas de trabajo con el fin de optimizar los recursos disponibles, contar con un plan estratégico y las evaluaciones de desempeño, que normalicen y regulen el actuar del personal que labora en la institución y los conduzca a alcanzar una gestión administrativa adecuada en la búsqueda de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA “ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

A. IMPORTANCIA

La propuesta de una gestión administrativa representa un elemento esencial para poner en marcha a la Asociación Azul Originario, para una mejora en la continuidad de ésta, se especifican los pasos a seguir en las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control. La importancia de la gestión administrativa consiste en preparar a la Asociación Azul Originario y disponerla para actuar, pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas. Esta propuesta es importante ya que genera para la Asociación un insumo de mejora en la gestión administrativa y la fortalece organizacionalmente.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Presentar un documento que contenga los elementos necesarios de una gestión administrativa con los procedimientos necesarios del proceso administrativo que contribuya a garantizar el buen funcionamiento de la Asociación Azul Originario, en el municipio de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- a) Describir de forma adecuada todos los componentes de la propuesta de gestión administrativa que permita mejorar el proceso administrativo de la Asociación Azul Originario.
- b) Proporcionar el procedimiento adecuado para la implementación de la propuesta de gestión administrativa.
- c) Proveer las herramientas administrativas que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la Asociación Azul Originario.

C. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

Con la propuesta de una gestión administrativa se pretende contar con un documento en el que, la Asociación Azul Originario, pueda visualizar, leer y comprender de forma detallada del proceso administrativo de una manera práctica y ordenada enfocada en los objetivos y que los oriente en la realización de las actividades diarias.

Debe de ser del conocimiento y utilizado por el área de recursos humanos, también deberá ser actualizado cuando la Directora General de la Asociación y los colaboradores de área, consideren necesario hacer modificaciones, siendo después sujeto a aprobación por la Junta Directiva; debido a que la Asociación está en constante crecimiento y en la búsqueda de la innovación a medida avanza al transcurrir del tiempo.

D. ESTRATEGIAS

La propuesta de una gestión administrativa pretende lograr los objetivos planteados con anterioridad a través de las siguientes estrategias:

1. Describir cada uno de los elementos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control; que le permitan a la Asociación Azul Originario y que a través de la práctica les permita mejorar su trabajo diario y además les ayude a alcanzar un mayor grado de confianza ante sus financiadores, colaboradores y público en general.
2. Proponer los manuales administrativos: políticas generales, inducción y bienvenida, evaluación de desempeño y el de descripción del puesto, del cual estos puedan alcanzar una mejora y generar una oportunidad de éxito para la Asociación.
3. Desarrollar un plan estratégico que enmarque el camino a seguir para los próximos cinco años, una herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones de la dirección general en torno al que hacer actual adecuada a los cambios y demandas que impone el día a día con mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

4. Presentar un plan de implementación de la propuesta de gestión administrativa en la Asociación Azul Originario, que busque la participación de todos los empleados con el fin de contribuir y facilitar el cambio de mejora en la organización.

E. PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. PLANEACIÓN

La planeación es un proceso mediante el cual se establecen las metas y cursos de acción idóneas para alcanzar dichas metas.

La presente propuesta de planeación contiene lineamientos generales para que la Asociación Azul Originario considere su filosofía institucional con los elementos necesarios en el proceso administrativo, detallados a continuación:

1.1 MISIÓN

“Somos una Asociación que realiza un trabajo dirigido a familias en condición de vulnerabilidad social, económica y cultural, sustentado en un equipo conformado por profesionales unidos por el compromiso de realizar un esfuerzo fundado en el respeto a las personas y a sus creencias para construir una sociedad más justa y solidaria.”

1.2 VISIÓN

“Ser una organización que se enraíza en su pasado y se proyecta hacia el futuro, con una vocación innovadora y dinámica que contribuya a la generación de procesos de participación y empoderamiento social, una sociedad inclusiva y democrática, asumiendo nuevos desafíos con responsabilidad y compromiso caracterizada por la defensa de los derechos humanos.”

1.3 VALORES

1. **Respeto:** Consideramos el respeto como un valor imprescindible en la Asociación Azul Originario, que promueve la paz y la convivencia entre las personas. Y reconocemos y defendemos la diversidad cultural y social.

2. **Justicia Social:** Construimos un enfoque de desarrollo orientado a la equidad y ejercicio pleno y universal de los derechos humanos para una igualdad a todas las personas y pueblos de las oportunidades que nos brinda la sociedad.

3. **Solidaridad:** Entendemos que la responsabilidad conjunta con el desarrollo integral del ser humano, es el valor esencial para el logro del bien común y la defensa de la dignidad de las personas indistintamente pertenezcan a cualquier raza y origen.

4. **Dignidad:** La dignidad humana como un valor inherente a todas las personas de la sociedad, que les confiere el derecho de vivir en libertad y en condiciones adecuadas para desarrollarse como individuos y miembros de una comunidad en todas las dimensiones posibles del ser humano sin violentar sus derechos.

5. **Equidad:** La equidad de género y en la creencia en la igualdad de derechos entre hombres y mujeres ante la ley y por justicia una equidad de oportunidades, en el acceso y control de los recursos, así como la toma de decisiones en todos los ámbitos de la sociedad ya sean públicos o privados.

6. **Transparencia:** Transparencia en todos los procesos que se realizan, los recursos y bienes que se dispongan deben de ser para los fines por los cuales la Asociación fue creada.

7. **Coherencia:** Perseguimos la correspondencia entre nuestra misión y valores y las acciones que llevamos a cabo en la Asociación. Aspiramos hacer lo que decimos y creemos fielmente en lo que hacemos, acorde con nuestras creencias y orígenes.

1.4 OBJETIVO GENERAL

“Contribuir al desarrollo de la sociedad generando propuestas, coordinando esfuerzos en recursos humanos, físicos y materiales para promover y defender aspectos sociales, psicológicos, étnicos, prestando asesoría, jurídica, económica y técnica para la protección de la familia y los estratos marginados promoviendo el mejoramiento integral del ser humano.”

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Buscar siempre la equidad, justicia social y la disminución de la pobreza en todos los programas y proyectos que ejecuta la Asociación Azul Originario.
2. Impulsar procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible, con el fin de alcanzar un cambio dentro de la sociedad.
3. Buscar líderes de la comunidad que apoyen a la Asociación y promuevan los principios y valores en la región.
4. Promover los derechos humanos de las personas, a través de la información y capacitación.
5. Realizar las gestiones para incrementar los recursos económicos a través de alianzas estratégicas con nuevas fuentes de financiamiento para fortalecer financieramente a la Asociación Azul Originario.
6. Generar la integración y participación plena y efectiva de los colaboradores de la Asociación.
7. Fortalecer el ambiente laboral de esta manera evitar conflictos al momento de realizar.
8. Buscar apoyo para conseguir los recursos a través de campañas, eventos y actividades que permitan fortalecer a la Asociación.

1.6 PRINCIPIOS

1. **Voluntad:** Reconocemos que la voluntad de cambio y transformación social es lo que perseguimos con nuestras acciones y lo que buscamos es un profundo cambio social.
2. **Transparencia:** Basamos nuestra labor en la honestidad, la responsabilidad y el acceso a la información transparente como pilares de una rendición de cuentas económicas y sociales.
3. **Profesionalidad:** Creemos fielmente en el entusiasmo y esfuerzo de nuestros colaboradores, pero acompañado de la preparación y formación como mecanismos para llevar a cabo nuestro trabajo lo mejor posible, con personal altamente competente.
4. **Independencia:** Perseguimos la autonomía y decisiones respecto a cualquier otra instancia de la misma índole a la nuestra, respetando a cualquier asociación o fundación ajena a la institución.
5. **Colaboración:** Creemos que la colaboración y el trabajo en equipo, respetando nuestros principios y valores, en el modo más eficaz de trabajar y perseguir cumplir nuestra misión.
6. **Sostenibilidad social:** Estamos convencidos de que es esencial, que el desarrollo y el bienestar de los pueblos, se produzca un equilibrio con el respeto y protección del medio cultural, social y ambiental, en la búsqueda del desarrollo solidario y sostenible.
7. **Participación:** Creemos en la participación ciudadana sin discriminación, es el medio necesario para la transformación social y como fin inherente al desarrollo.

1.7 ESTRATEGIAS

Para evaluar el servicio que se presta en la Asociación es necesario determinar los siguientes factores:

a. DE COMPETITIVIDAD

Para que la Asociación Azul Originario pueda desarrollar con éxito la estrategia de competitividad deberá:

1. Cumplir con sus objetivos y metas propuestas de manera eficiente.
2. Ofrecer un excelente servicio con calidad.
3. Crear nuevas propuestas (proyectos) en beneficio de la sociedad.
4. Implementar nuevas áreas de servicio.
5. Evaluar frecuentemente el trabajo realizado o los proyectos que se han ejecutado.
6. Buscar la excelencia en las actividades realizadas, complementando el trabajo con las diferentes estrategias para mejorar la imagen institucional de la Asociación y de esta manera logrará alcanzar el reconocimiento ante otras asociaciones y fundaciones.
7. Deberá capacitar continuamente a los empleados de la Asociación.
8. Crear y mantener estándares de calidad, así, mantener una sinergia entre los miembros de la Asociación y la población beneficiada.

b. DE CRECIMIENTO

La Asociación deberá siempre buscar los medios con los cuales pueda seguir creciendo en todos los aspectos tanto económicos, talento humano, infraestructura, entre otros. Entre algunos indicadores para el crecimiento tenemos:

1. Plantearse metas claras.
2. Dar un buen trato a los miembros de la Asociación.

3. Mantener siempre en buenas condiciones su infraestructura, esto fortalecerá los planes que la Asociación se haya proyectado y permitirá generar un crecimiento en la Asociación.

4. Demostrar capacidad institucional para la ejecución de proyectos y desarrollo de nuevos servicios.

De esta manera logrará conseguir apoyo del Estado o financistas privados, para obtener nuevos proyectos y buscar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones internacionales y cooperaciones, las cuales les permitan acceder a nuevos campos de acción, generando crecimiento para la Asociación.

c. DE DIFERENCIACIÓN

Para esto se mencionan dos estrategias posibles de diferenciación:

- 1 Ofrecer servicios básicos y conocidos por usuarios y competir con otros.
2. Ofrecer una variedad de servicios innovadores y garantizar que aporten elementos a los usuarios y financiadores.

Entre algunas indicaciones deberá:

1. Mantener la calidad de los servicios que presta.
2. Acortar los plazos en la prestación de los servicios.
3. Resolución pronta de problemas y ejecución de los proyectos.

d. Cumplir con los objetivos, planes y metas propuestas, y de esta manera creará una buena imagen institucional, manteniendo siempre la diferencia que se realiza un trabajo eficiente.

d. DE ALIANZAS

Entre algunas alianzas se puede indicar:

1. La búsqueda de entidades públicas que financien los proyectos, en los cuales la Asociación tenga objetivos en común, de esta manera se podrá trabajar en nuevas áreas y en conjunto con el Estado.
2. Identificar cooperaciones internacionales con las cuales se pueda trabajar en conjunto los proyectos, así la Asociación podrá apoyar con la capacidad operativa para la ejecución de proyectos y la cooperación proporcionará los fondos necesarios,
3. Realizar convenios con empresa privada con posicionamiento en el mercado económico, el cual permita acordar a través de la responsabilidad social una donación directa a proyectos que ejecute la Asociación.

e. DE POSICIONAMIENTO

Entre las estrategias que permitirán poder alcanzar su posicionamiento están:

1. Fomentar continuamente el trabajo que realiza la Asociación dando a conocer los proyectos que se van a desempeñar.
2. Integrar las estrategias de crecimiento, calidad, competitividad y desarrollo, haciendo que se cumplan todas las actividades propuestas, las cuales permitirán mediante una buena ejecución que la Asociación, pueda crear una buena imagen institucional y posicionarse en el sector que las caracteriza.

f. PUBLICITARIAS

Entre las principales estrategias publicitarias:

1. Propaganda boca a boca; por medio de la ejecución de proyectos, se puede dar a conocer a la Asociación y ganarse una excelente referencia por el trabajo que realiza con la sociedad.

2. Creación y actualización de página Web en búsqueda de donativos: es una estrategia que permitirá obtener una ventaja competitiva, ya que por medio de esta se podrá dar a conocer, sus campos de acción, áreas, en fin, todo lo que aborda a la Asociación, en el cual, el interesado podrá dejar comentarios sugerencias, donar y espacio para hacer denuncias y solicitudes de ayuda o interés del voluntariado. Ésta deberá mantener una actualización constante con los cambios que de igual manera afecta a la sociedad constantemente.

3. Realizar una campaña enfocada en la calidad y servicios: Dar a conocer por medio de un corto video tipo comercial innovador, la finalidad de la Asociación, los campos en los que se trata de ayudar a la sociedad, y lo que se busca alcanzar, para esto se utilizará medios diferentes de comunicación, radio prensa, televisión, y los avances tecnológicos que estén disponibles en el momento.

4. Eventos: a través de esta estrategia publicitaria se puede llamar la atención tanto de los usuarios como de los voluntarios dispuestos a apoyar en los proyectos que tiene la Asociación, además posibles fuentes procuradoras de fondos, apadrinamiento de proyectos y programas, promoción de nuevos servicios, entre otros.

5. Marketing social: Pretende generar interés y que se produzca un cambio voluntario y positivo en la conducta del público objetivo, a fin de mejorar el bienestar social. Este pasa de tener un objetivo lucrativo a tener el propósito de establecer relaciones satisfactorias entre la entidad y el público. Entre algunas estrategias de marketing social son las siguientes:

i. Estrategias online de marketing social: Permitirá a la Asociación a relacionarse con determinado público objetivo en tiempo casi real a través de vídeos y

fotografías. La Asociación podrá mostrar a sus seguidores sus campañas sociales y compartir información sobre un determinado problema. Puede acercar su trabajo a los usuarios o a personas que no conocen aún de la Asociación e incentivarlos a que quieran colaborar aportando un granito de arena o unirse a un proyecto. Convirtiendo a los usuarios en los mejores embajadores de los proyectos e involucrándolos en las campañas.

ii. Lanzamiento de concursos en redes sociales: Una de las mejores herramientas para generar notoriedad y atraer usuarios es organizar un concurso de fotos en que los participantes deben subir una imagen e identificarla con el hashtag de la acción. El uso de etiquetas contribuirá a visibilizar la acción y a viralizarla. Los concursos de fotos son una forma genial de sacar el lado más creativo de la audiencia. Incentiva la participación con un premio relacionado con la propia campaña o con *merchandising* (técnica de gestión de ventas que se dedica a estudiar la manera de incrementar la rentabilidad) de la organización.

iii. Conmemoración de días mundiales e internacionales: El calendario está lleno de días destacados que poder celebrar y conmemorar en las redes sociales y que pueden dar pie a preparar sencillas acciones, cómo concursos, cuestionarios, votaciones. Este tipo de acciones puede ayudar a ganar relevancia y a promover las campañas y proyectos. El Día Internacional de la Mujer, el Día Internacional del niño y niña, el Día Mundial de los Océanos, el Día del Planeta Tierra, Día del Trabajo, entre otros. Encontrar las fechas que mejor encajen con los proyectos y compromisos será el mayor reto.

iv. Monitorear las redes sociales: Analizar la conversación social generada en las redes sociales en torno a los términos relacionados con las actividades no lucrativas a las que se dedica la Asociación. Esto nos dará una idea de qué opinión se genera en las redes sociales, cuáles son los temas que más interesan o cuál es la reputación de la Asociación, mostrar su compromiso puede ayudarle a humanizar su marca y a destacar sobre otras asociaciones y fundaciones.

g. RELACIONES PÚBLICAS

Se propone para la Asociación Azul Originario un plan de relaciones públicas ya que, entre organizaciones y públicos, se da un intercambio de valor que beneficia a ambas partes, la asociación puede transmitir su mensaje y generar una percepción positiva de sus servicios, mientras que el público, consigue una visión más transparente de la organización y obtiene información que pueda resultarle potencialmente interesante.

Entre algunas funciones deberá:

- a. Realizar estudios de mercado para analizar temas de tendencia y opiniones, comprender el entorno es fundamental para las relaciones públicas.
- b. Gestionar contactos y relaciones con las empresas. Las empresas no son una burbuja, sino que están integradas en la sociedad y por tanto se relacionan con múltiples actores.
- c. Organizar eventos. Organizar diferentes eventos que se encargue de gestionar un lanzamiento o tema estratégico que pueden ser variados, llamando la atención del público y medios de comunicación.
- d. Preparar, aprobar y difundir noticias a los medios de comunicación a través de comunicados de prensa e invitación a los medios.
- e. Gestionar crisis y proteger la reputación de la Asociación. Ninguna organización está libre de cometer un error o verse en una situación inesperada que genere crisis de reputación, por lo tanto, se debe tener un plan de contingencia y una estrategia de comunicación que minimice los comentarios negativos y daño a la imagen de la Asociación.

h. FUNDRAISING

“El *fundraising* trata del conjunto de actividades cuya finalidad es aquella de captar y gestionar recursos humanos y económicos provenientes de empresas, fundaciones, administraciones públicas o de individuos destinados a finalidades no lucrativas.”¹⁰⁸

Como primer paso para echar a andar el plan a través del fundraising es necesario establecer las necesidades de la Asociación, que están directamente relacionadas con las necesidades de gastos, necesitamos tener una visión general de los gastos de manera simplificada. De manera se puede ver de la siguiente forma:

- a. Gastos directamente realizados en los proyectos (80%)
- b. Gastos de administración (20%)

Una vez se conozca los gastos estimados es necesario cuadrar con los ingresos necesarios: públicos, privados, empresa individual, estado. En este momento se inicia una negociación: ¿Qué tenemos ya y que fondos adicionales tenemos que conseguir? (Fundraising). La esencia del fundraising es la creación de bases sostenibles de donantes regulares, estos pueden ser apadrinamientos, socios, donaciones individuales, micro donaciones, venta de productos y servicios, mensajes y firmas, entre otros.

El esquema básico para reflexionar sobre cómo se debe seguir una campaña de fundraising:

PROBLEMA + SOLUCIÓN + LLAMADA A LA ACCIÓN.

Finalmente, una campaña de fundraising no se debe olvidar que además de una buena creatividad, necesita ser excelente en la ejecución y darle la mayor difusión posible.

CREATIVIDAD + EXCELENTE EJECUCIÓN + AMPLIA DIFUSION.

¹⁰⁸ Noval González, L. (2014) “El Fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas”. Universidad de Oviedo.

1.8 FINANCIACIÓN POR MEDIO DE PROYECTOS

Se propone para la Asociación Azul Originario una metodología para gestionar financiamiento con propuesta de proyecto, cuyo objetivo es que conozca una forma de gestionar financiamiento que facilite la obtención de recursos financieros. Los pasos a seguir serán:

Paso 1: Diversificar las fuentes de financiamientos con más probabilidades de proporcionar apoyo a los proyectos: Integrarse activamente en organizaciones hermanas, Cámara de Comercio del país, foros de la sociedad civil, clubes, fundaciones, cooperativas, entre otros.

Además, deberá ubicar directorios con instituciones y organismos internacionales para establecer contactos y patrocinio a los proyectos.

Paso 2: Elaboración de los perfiles de los proyectos: Los elementos a seguir para la elaboración del proyecto serán:

- a) Nombre del proyecto.
- b) Lugar donde se ejecutará.
- c) Descripción del proyecto.
- d) Metas, objetivos y propósitos del proyecto.
- e) Diseño de la obra
- f) Obras a realizar.
- g) Justificación del proyecto.
- h) Área de impacto del proyecto.
- i) Tamaño del proyecto.
- j) Inversión y financiamiento.
- k) Supervisión y control.

Paso 3: Planificar el proceso de gestión: Planificar el proceso a seguir para la toma de decisiones a las que estará dirigida la gestión, en la cual se identificará la situación actual, donde requiere la participación de todos los integrantes de la Asociación, resolviendo los siguientes cuestionamientos: ¿Qué debemos hacer?, ¿Para quienes?, ¿Cuáles son nuestros objetivos?, ¿Dónde buscar financiamiento? ¿Cómo deben de ser las acciones a seguir?

Paso 4: Identificar las posibles áreas para financiamientos: Identificar los posibles donantes y que áreas estarán dispuestos a financiar, elaborando un registro con determinados proyectos. Buscar instituciones públicas que puedan ser de referentes para la búsqueda de donadores a través de intermediarios. Entablar comunicación con diferentes embajadas, así también agencias de cooperación internacional radicadas en el país que podrían brindar ayuda técnica y económica.

Paso 5: Realizar los contactos: Elaborar un registro de todos los posibles donantes y financistas para entablar comunicación en los siguientes medios, a través de llamadas telefónicas, visitas personalmente, a través de medios digitales como correos electrónicos y redes sociales, a través de delegados que soliciten citas para presentación, haciendo uso del registro de donantes históricos que hayan apoyado a la Asociación.

Paso 6: Presentación de las necesidades: Una vez efectuada la comunicación se procederá a elaborar una presentación de las principales necesidades, así como de los beneficios de los proyectos con sus diferentes perfiles a ejecutar.

Paso 7: Seguimiento de la gestión: Mantenerse en constante comunicación para seguimiento de los proyectos presentados en las diversas instituciones.

Paso 8: De ser positiva las respuestas se preparan las condiciones: Se analiza las condiciones o exigencias del donante el cual se evaluará según lo apegado a la ley.

Paso 9: Estudio del convenio y dictámenes de aprobación: En este punto, se analiza los objetivos del convenio, la naturaleza, las consideraciones generales, condiciones, cláusulas, vigencia, seguimiento. Sin descuidar los términos legales que puedan atentar contra el marco jurídico y reglamentos vigentes en el país.

Paso 10. Se firman los convenios correspondientes: Se procede a la firma del convenio una vez discutidos todos los puntos por ambas partes.

Paso 11: Se coordina la ejecución del proyecto: Realizar todos los estudios para resolver la ejecución del proyecto y se solicitan los trámites correspondientes y se prepara la logística necesaria para la ejecución del proyecto.

Paso 12: Seguimiento de la obra: Se verifica la ejecución y se establecen comparaciones con los planes establecidos para identificar posibles errores o desviaciones para su corrección temprana, manteniendo un constante monitoreo del uso de los recursos.

1.9 FINANCIACIÓN POR MEDIO DE DIVERSAS FUENTES.

Se propone para la Asociación Azul Originario una metodología para gestionar financiamiento para obtener fondos de actividades propias internas y externas, entre las cuales tenemos los siguientes ejemplos:

- a. **Creación de un Área de Mercadeo:** Será el responsable de crear nuevas formas para obtener recursos financieros e insumos, mediante la formulación de un plan de trabajo presentando propuestas de posibles proyectos de marketing.
- b. **Elaboración del plan de trabajo y de los proyectos:** El plan deberá ser anual y flexible para cualquier cambio y adaptable a la situación actual del país.
- c. **Comercialización y venta de los productos o servicios:** Se implementarán las estrategias del mercado. Si mediante las donaciones se reciben materiales o insumos, podrán ser transformados como, por ejemplo: un donativo de semillas de cultivo, podrá elaborarse viveros de plantas, que luego puedan ser comercializada; también la venta de servicios profesionales como capacitaciones con temas innovadores y de interés público.
- d. **Cuota mensual de miembros o socios:** Donde los miembros o socios contribuyan con una cantidad mínima obligatoria, mediante la captación de nuevos socios a través de actividades sociales y recreativas con el fin de sensibilización a los problemas sociales y los fines de la Asociación.
- e. **Donantes altruistas:** Consiste mediante la concientización de personas, esta presentación podrá realizarse por medio de bocetos, videos cortos, mensajes en redes sociales, publicidad en televisión y radio.
- f. **Donaciones comerciales:** Esta incluye a negocios grandes y pequeños que deseen colaborar con la Asociación, mediante el contacto y de la buena imagen

que esta representa, realizará las solicitudes necesarias para que estas otras instituciones puedan colaborar con diversos donativos.

- g. **Trabajo comunal:** Está relacionado con el tiempo y esfuerzo de las personas en la elaboración de diversos productos de forma voluntaria y que puede ser en diferentes áreas, a menudo esta contribución la ejercen personas que desean colaborar ejerciendo un trabajo sin establecer un valor monetario por su contribución, pero de un valor muy significativo y altruista.
- h. **Servicio de alquiler:** Podrá ofrecer el servicio de alquiler de espacio físico de la Asociación para realización de reuniones, eventos sociales, conferencias entre otros, asignando una cuota con el que se generará ingresos en beneficio de la Asociación.

2. ORGANIZACIÓN

Corresponde a toda institución asignar tareas, responsabilidades y autoridad a cada uno de los miembros, luego identificar sus necesidades, para que estas funcionen de la mejor manera, integrando las mismas hacia el logro de los objetivos.

La Asociación Azul Originario debe establecerse de acuerdo a las funciones que realizan y las unidades existentes.

2.1 ORGANIGRAMA

Para que la Asociación Azul Originario lleve en forma más ordenada y eficiente las actividades administrativas, se propone la siguiente estructura organizativa, la cual se elaboró tomando en cuenta las necesidades actuales, además se determinó que estructura organizacional de tipo mixto es la que más se adapta a la institución.

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la Asociación Azul Originario.



ORGANIGRAMA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO

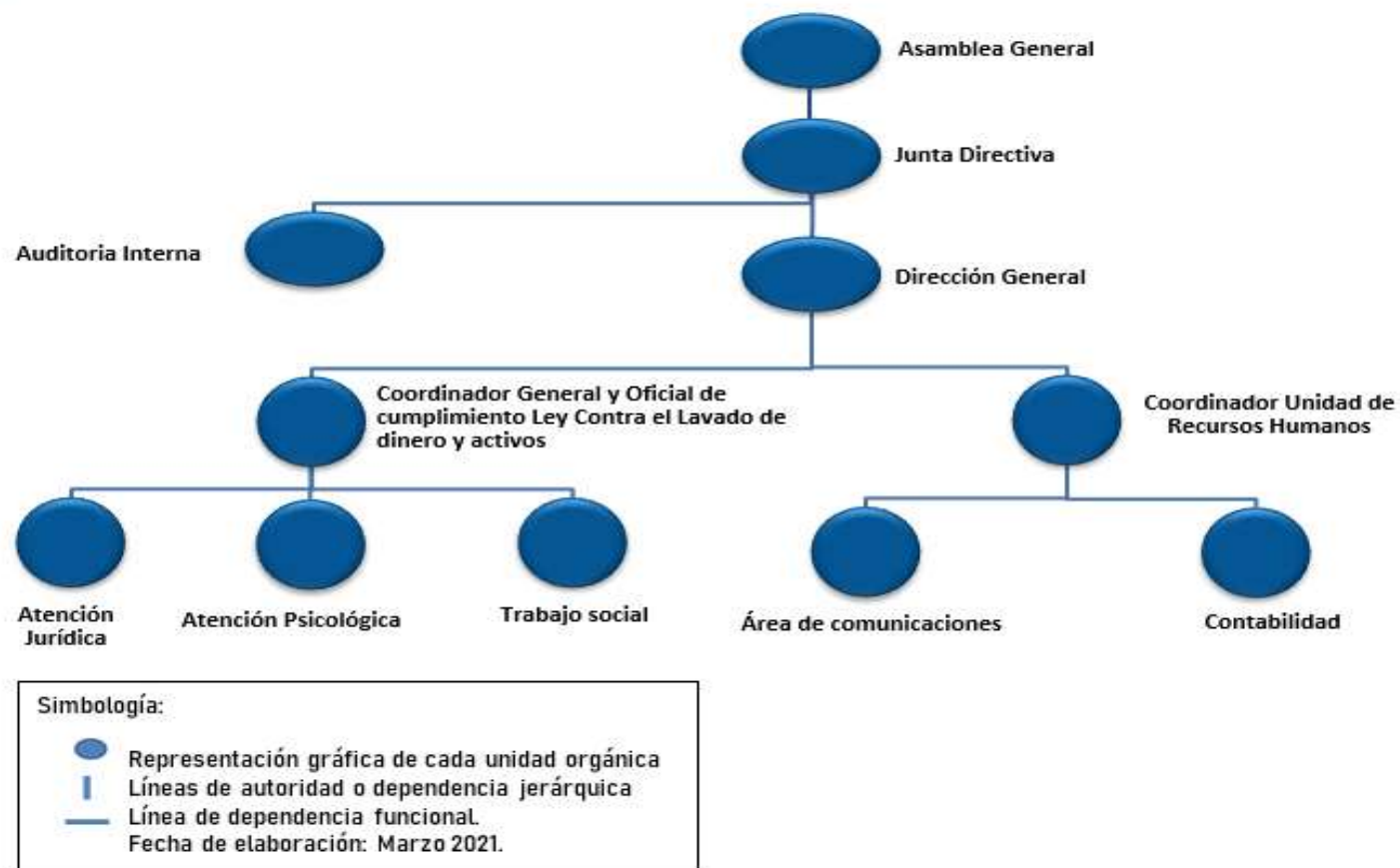


Figura 5: Organigrama elaborado por equipo de trabajo Seminario de Graduación.

2.2 DESCRIPCIÓN DE NIVELES JERÁRQUICOS

Los niveles jerárquicos en la Asociación, definirán el grado de autoridad y responsabilidad de cada unidad en particular con relación a las demás. Para una correcta clasificación de los niveles, con poder de decisión y de acuerdo a expuesto anteriormente, se propone los siguientes niveles jerárquicos:

- a. **NIVEL DIRECTIVO:** Está compuesta por: Asamblea General, Junta Directiva y Dirección General.
- b. **NIVEL COORDINADORES:** Está compuesta por: Coordinador general y Coordinador de Recursos humanos
- c. **PROMOTORES SOCIALES:** Está compuesta por: Área de atención jurídica, atención psicológica, trabajo social, comunicaciones y contabilidad.

2.3 MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES

De acuerdo a la naturaleza de las actividades que ejecuta la Asociación Azul Originario, se recomienda que las políticas se creen basándose en las necesidades y limitaciones que adolece la institución, las cuales no han sido contempladas en la ley y reglamento existente. En la presente propuesta se considera necesario aplicar en la Asociación Azul Originario un manual de políticas generales. (Ver anexo No. 5).

Un manual de políticas es un documento necesario que tiene como propósito fundamental integrar en forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que se opere de acuerdo a las necesidades de la Asociación, además de proporcionar elementos de apoyo en la toma de decisiones y servir de guía en la inducción de nuevos empleados. Éste incluye las intenciones o acciones generales de la Dirección General, establece las líneas de guía y es un marco legal dentro del cual el personal pueda obrar las actividades y objetivos. Es por esto que las políticas generales van a marcar cuáles son las intenciones y criterios en el ámbito laboral y con los usuarios de la Asociación. Además, deberá ser consciente de que, a raíz de estas políticas, se crearán otras políticas específicas para distintas áreas de la Asociación. Por ello, deben formalizarse de forma que vayan en concordancia con la estrategia

institucional y el cumplimiento de los objetivos generales de la Asociación Azul Originario.

2.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Este manual está compuesto por la descripción básica del puesto, objetivo estratégico del puesto, funciones básicas, personal relacionado por el cargo, perfil del puesto.

En el entorno de la Asociación, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido, varían de un puesto a otro (Ver Anexo 6).

El análisis de descripción de puestos constituye una serie de pasos o actividades que se deben de realizar, éstas se denominan proceso del análisis de puestos y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos necesarios. Estos cumplirán los siguientes requisitos:

- a. Aprobación por parte de la gerencia: La Directora General será la encargada de dar cualquiera aprobación ya que este es el punto de partida para llevar a cabo cualquier modificación en el manual de descripción de puestos.
- b. Fijar objetivos: Todo manual de descripción de puestos tendrá que fijar un objetivo para conocer el tipo de factores que serán investigados y la manera de estructurar los datos que se obtengan.
- c. Programa de acción de análisis y descripción de puestos: En este proceso servirá para determinar el periodo de revisión del análisis de descripción de cada puesto de trabajo en la Asociación; se propone realizar esta revisión anualmente en el mes de enero.
- d. Personal encargado de realizará el análisis: Los responsables de realizar el análisis serán los coordinadores de área en conjunto con la persona encargada de recursos humanos, para obtener un análisis con mayor veracidad de cada puesto.

2.5 MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

La estructura de la Asociación Azul Originario, permite reunir todas estas actividades en un manual de bienvenida que ayudará al nuevo empleado a tener una visión global, de su actividad y de sus metas. Contiene lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos, vacaciones, permisos, entre otros. Así como las normas relacionadas de carácter disciplinario. (Ver Anexo 7).

El nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la Asociación es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características que posee la institución. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El responsable de la inducción será la coordinadora de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo esta actividad se utilizará una serie de pasos como guía en donde se detallan aspectos que el nuevo trabajador debe conocer para realizar de forma eficiente las actividades que le serán encomendadas:

Se propone la siguiente guía de inducción para los nuevos colaboradores:

- a. Darles a conocer los aspectos generales de la Asociación.
- b. Proporcionar el Manual de Inducción y Bienvenida
- c. Realizar un recorrido por las instalaciones de la Asociación presentando al nuevo integrante a todos los empleados.
- d. El coordinador de área presentará a los compañeros de trabajo al nuevo integrante dentro de la Asociación, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno y delegará a la persona que se encargará del adiestramiento técnico necesario en el puesto a desempeñar.

2.4 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN LAS ÁREAS DE TRABAJO

Cuando se refiere de la distribución de los empleados en los espacios de trabajo, nos indica directamente a la ubicación física de cada uno de ellos va a tener en la oficina.

A primera vista se puede percibir que es un tema aparentemente estético y de diseño, pero esto va más allá y que involucra más factores. Para conseguir que la Asociación genere un alto impacto en el desempeño en los colaboradores hace falta más que un sistema de prácticas de trabajo establecidas: se requiere también integrar las herramientas y el espacio de trabajo con los que el colaborador se relaciona día con día. Algunas propuestas de los criterios que debe de considerar la Asociación para adecuar correctamente a su personal son los siguientes.

- a. **Funcionalidad:** un colaborador que tiene a la mano las herramientas con las que trabaja y que cuente con el espacio necesario para hacer uso de ellas, logrará desarrollar sus tareas de una forma más óptima.
- b. **Aprovechamiento:** en este caso se refiere a economizar tiempo, recursos y tratar de recorrer distancias adecuadas para utilizar o alcanzar alguna herramienta que será de utilidad.
- c. **Comodidad:** estar consciente que un espacio cómodo le dará al colaborador/a un ambiente en el cual se podrá sentir libre y capaz de hacer su trabajo, sin interrupciones.
- d. **Elementos arquitectónicos:** proveer al colaborador de una iluminación estable, entradas de aire necesarias y espacios en los que no le obstruyan al momento de hacer sus tareas.

Para el tipo de distribución el equipo de trabajo de investigación propone una distribución según la cultura organizacional de la Asociación, basado en una cultura colaborativa: Se centra en el desarrollo interno en un largo plazo, confía fielmente en los equipos de trabajo, la participación y el consenso para la realización del trabajo, apoya un entorno laboral flexible, le preocupan las personas y su relación con el espacio. Las áreas de trabajo deben incluir espacios informales, puntos de encuentro flexibles y un diseño orgánico.

3. DIRECCIÓN

Se refiere a la responsabilidad que tiene todo administrador de influir en su personal, para que estos cumplan con las expectativas deseadas. A continuación, se describen los elementos que integran el modelo de dirección que se propone:

3.1 LIDERAZGO

La orientación a resultados facilitará claramente el liderazgo en la Asociación. Estamos pues, ante un ámbito que corresponde más a los líderes, aun cuando, evidentemente, estos deberán tener un papel muy relevante en la implementación de los sistemas que le dan soporte. Se propone un liderazgo orientado a resultados, ya que busca lo mejor del desempeño propio y de los demás estableciendo unos objetivos medibles, que representen un reto, y calculando los riesgos que conllevan. Se trata de un liderazgo que aprende de forma constante y enseña a otros a mejorar.

De este modo el liderazgo se iniciará cuando la misión de la Asociación se hace viable, se concreta mediante la definición de la estrategia que respeta la identidad de la misma y se implementa a través de las decisiones que se toman sobre qué actividades llevar a cabo y cómo ejecutarlas, así como la distribución de los recursos y las políticas a desarrollar, con el fin de garantizar que el personal desempeñe su labor con una filosofía de trabajo en equipo, por lo que la dirección debe convertirse en un líder en la administración y conducción de la Asociación.

El líder que se espera potenciar, debe ser capaz de trabajar en equipo, siendo fundamental cumplir, entre otras, las siguientes acciones recomendadas:

1. Distinguir, capacitar y fortalecer a los integrantes de la Asociación como piezas fundamentales de la organización.
2. Fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del consenso del trabajo en equipo.
3. Concentrarse en los detalles que favorezcan y fortalezcan la imagen y prestigio de la Asociación.
4. Anteponer la responsabilidad personal.

3.2 MOTIVACIÓN

La motivación laboral y la cultura organizacional, constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales. Las personas que laboran para la Asociación Azul Originario deben tener claro los siguientes indicadores:

1. Es un sector en crecimiento y en transformación.
2. Necesita perfiles completos y muy alineados con sus retos globales, más allá de las necesidades específicas de cada unidad.
3. Está en constante proceso de cambio, así que las personas que se incorporan a laborar en este tipo de instituciones han de ser promotores del mismo, proactivas, dinámicas, flexibles, muy capacitadas (conocimiento y experiencia), comprometidas, alineadas con los valores y la misión para dar respuestas a situaciones difíciles y exigentes con entusiasmo y motivación constante.

Dentro de esta técnica se pretende implementar un sistema de incentivos en efectivo que motiven a los empleados a desempeñarse de una mejor manera, así como también aplicar algunas de las siguientes técnicas de motivación:

- a. **Reconocimiento:** Ajuste salarial en comparación con el alto costo de la vida y en relación a los precios de canasta básica cada cierto periodo de tiempo, esto viene a favorecer a los trabajadores y sus familias. Estará determinada de acuerdo a la evaluación de desempeño y que haya obtenido porcentaje sobresaliente.
- b. **Celebración de días festivos:** Organizar y programar celebraciones de los días festivos como: día de la mujer, día de la madre, día del padre, día de la amistad, cumpleaños, navidad, fin de año, entre otros, para mejorar las relaciones interpersonales e integrar más al personal.
- c. **Ascenso y promoción:** Realizar como primera opción convocatorias internas cuando haya plazas vacantes y se disponga con recurso humano con experiencia y capacidad.

3.3 COMUNICACIÓN

El flujo de comunicación es el proceso que se realiza dentro del interior de la Asociación, importante herramienta para transmitir ideas, pensamientos, tomar decisiones, sentimientos, entre otros, con el objetivo de que sean entendidos y aplicados en algo de interés común o particular por los empleados.

1. Políticas de comunicación interna y externa: Es importante establecer formalmente algunos espacios y normas básicas de comunicación y participación.

2. Uso de correos electrónicos, mensajes o chats: Se propone optar por consensuar normas alrededor del uso de emails a modo de limitar su volumen excesivo, por ejemplo, estimulando su uso para compartir información, también se puede clarificar las normas sobre el uso de mensajes o chats (temas, grupos, horarios), expectativas de tiempo de respuestas entre otros.

3. Reuniones: Se propone establecer reuniones generales de todo el equipo, de equipos individuales, con coordinadores. Es útil contar con un espacio al menos una vez al mes y definir las entre algunas reuniones:

Informativas: que pueden en principio involucrar a todo el equipo, ser breves y ejecutivas, para repasar avances en proyectos, proyectos nuevos, agenda para el próximo mes, novedades, informes entre otros.

Para discutir un proyecto o iniciativa, lecciones aprendidas u otro tema sustantivo, las cuales pueden ser larga, la participación más selectiva, según el tema a tratar.

Para discutir tema institucional, por ejemplo, objetivos de un plan, entre otros.

Para tomar decisiones, donde la participación puede ser más selectiva.

4. Retroalimentación continúa: En la Asociación Azul Originario la comunicación que existe es exclusiva para informar aspectos relacionados con las labores. Por lo que se recomienda para mantener y mejorar dicha comunicación, tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

a. Se deberán establecer reuniones semanales, mensuales y Anuales.

- b. Actualizar el periódico mural que informa sobre las actividades de cada mes, como noticias relevantes de la Asociación, cumpleaños entre otros.
- c. Realizar un informe de los temas tratados en las reuniones para que la información sea analizada.
- d. Realizar retroalimentación para asegurar que el mensaje ha sido comprendido.

5. Privacidad de los integrantes del equipo: El área de Recursos Humanos mantiene toda la información personal de los / as integrantes del equipo, incluidos los contratos, los acuerdos salariales, los resultados de las evaluaciones de desempeño y cualquier otra documentación relevante de recursos humanos. Esta información está restringida a la persona involucrada, al área de recursos humanos y a la Dirección General, quienes deben manejarla con extremo cuidado y reserva.

6. Derechos de autor: Los derechos de autor correspondientes a los textos, documentos, publicaciones, imágenes, y otros materiales escritos y / o audiovisuales generados por integrantes del equipo de trabajo en su calidad de tales son cedidos a la Asociación Azul Originario para su uso y difusión

7. Discriminación o acoso: Se puede incluir una política específica para estos casos indicando que no se tolera la discriminación o el acoso bajo ninguna circunstancia y pautando un proceso a seguir en caso de que ocurra.

3.4 TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones en la Asociación comienza con la detección de una situación que rodea algún problema, seguidamente viene el análisis y la definición del problema. Es necesario conocer los factores internos de la Asociación, como son la cultura, manuales, políticas, ya que a cada problema le corresponde una metodología para abordarlo, comprenderlo y resolverlo. Tomar una decisión por tomarla no es adecuado. Estas posibles opciones deben ser evaluadas con el fin de escoger la que mejor se ajuste a las necesidades.

La toma de decisiones invade en las cuatro funciones administrativas, planeación, organización, dirección y control, pero corresponde a la Dirección General de la Asociación la que más se enfrenta a problemas repetitivos, y deberá apoyarse de forma eficiente a una pronta resolución de asuntos problemáticos. Se propone un modelo racional para la toma de decisiones. El término racionalidad se refiere a una "opción" que consiste en la maximización dentro de límites especificados. Esto indicará que el tomador de la decisión puede ser totalmente objetivo y lógico.

Para esto deberá cumplirse lo siguiente:

- a. Sea orientada a un objetivo.
- b. Todas las opciones sean conocidas.
- c. Las preferencias sean claras.
- d. Cada vez se obtendrían los mismos criterios y alternativas.
- e. No hay limitantes de tiempo ni de costo, por lo que el tomador de decisiones puede obtener información completa acerca de criterios y alternativas.
- f. La opción final maximizará el resultado. Escogerá la alternativa que califique más alto.

Existen múltiples teorías alternativas para describir el proceso de toma de decisiones, pero el modelo racional sigue siendo el dominante en la literatura administrativa, ya

que evita tener que considerar que el tomador de decisiones puede no estar dedicado totalmente a buscar la eficiencia, efectividad y optimización del desempeño.

4. CONTROL

Para la etapa de control se propone seguir un proceso de control:

- a. Establecer estándares.
- b. Medir los resultados.
- c. Implementar acciones correctivas para minimizar las desviaciones.

Para el primer punto es necesario establecer los criterios de desempeño y estos pueden estar expresados exactamente en lo que se quiere o lo que se desea lograr para ello presentamos una propuesta de plan estratégico a seguir para los próximos cinco años.

4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO PERIODO 2021-2025

ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.

- a. Quienes somos.
- b. Porque un Plan Estratégico 2021-2025.

2. EL PROCESO.

- a. Organización.
- b. Análisis estratégico.
- c. Planificación Estratégica

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

- a. Grupos de interés de la Asociación Azul Originario.
- b. Análisis FODA.
- c. Análisis CAME.

4. ÁMBITO DE ACTUACIÓN.

5. EJES PRINCIPALES DE ACTUACIÓN: LÍNEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS PARA PERIODO 2021-2025.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

7. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025.

1. INTRODUCCIÓN

SOMOS AZUL ORIGINARIO

Nacemos como organización en el año 2016, como una iniciativa de juventudes salvadoreñas con el objetivo de contribuir a mejorar la realidad social de nuestro país. Fue a través del arte en añil, con el que profundizamos en el conocimiento de nuestras raíces negras e indígenas.

Labor que realizamos por medio de la difusión y concientización sobre los derechos humanos a través de ejecución de programas, proyectos, y procesos formativos. Nuestro enfoque metodológico se basa en la educación popular, en facilitar el conocimiento y promover el pensamiento crítico desde un enfoque interseccional. Trabajamos por una sociedad civil más consciente de su realidad, participativa en los asuntos públicos y comprometida con las transformaciones sociales, con el objetivo de lograr una sociedad más justa para todas las personas.

a. ¿Quiénes Somos?

SOMOS JÓVENES

Y somos una organización sin fines de lucro formada por mujeres y hombres jóvenes salvadoreños, que buscamos la transformación social, trabajando como agentes promotores de cambio y apoyo para sectores poblacionales en condiciones de vulnerabilidad.

Contribuimos activamente en la cultura de paz y prevención de violencia, en análisis, propuestas y soluciones ante problemáticas sociales que afectan a la sociedad Salvadoreña, mediante ejes transversales, los cuales conllevan metodologías de educación popular, para el fortalecimiento de la organización social y comunitaria,

desde los enfoques de derechos humanos, identidad y equidad de género, a través del abordaje multidisciplinario inclusivo, equitativo y de diversidad para la justicia social.

b. Porque un Plan Estratégico 2021-2025

ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO

Ha nacido de la buena voluntad de un grupo de jóvenes afines a la misma causa que trabajamos bajo los ejes de educación, derechos humanos, participación, incidencia política, organización juvenil comunitaria, arte y cultura con un enfoque de prevención de violencia promoviendo la cultura de paz, fomentando la revitalización de nuestras raíces originarias Afro-indígenas, por medio de las enseñanzas de la cosmovisión, difusión del idioma Náhuatl por medio de juegos educativos, la elaboración de arte en añil, la música con tambores, las danzas y el teatro, utilizando herramientas ludo pedagógicas, con la metodología de educación popular, apagadas al contexto de cada comunidad, en búsqueda de un aprendizaje significativo y de calidad, erradicando el sistema bancario por un enfoque de la nueva escuela, siendo el arte una herramienta de transformación social y prevención de violencia.

Azul Originario nace el 2015 a raíz de la urgente necesidad de una transformación cultural retornando nuestra raíces y las buenas prácticas ante un contexto de violencia, injusticia social, individualización, patriarcado, educación bancaria y vertical, como un colectivo de jóvenes artistas, indígenas, Afrodescendientes, feministas, comunicadores, trabajadoras sociales, defensoras y defensores de derechos humanos, líderes y lideresas juveniles que deciden juntar sus experiencias para dejar su semilla y trabajar con las poblaciones históricamente vulneradas en la búsqueda de mejorar su calidad de vida y garantía de sus derechos, brindarles herramienta para ser los actores y actrices principales de sus transformaciones tanto individuales como colectivas.

Y es por ello, y en estos momentos en que es necesario adaptarse al periodo de cambio de la sociedad actual, creemos que el Plan Estratégico 2021-2025 es la columna vertebral del trabajo a realizar en los próximos cinco años.

Es verdad que son momentos difíciles para poner sobre un papel los objetivos a cinco años, pero estamos convencidos que, con este plan, el trabajo de la Asociación Azul Originario irá encaminados al éxito, a una intervención estable y duradero en el país con cooperación al desarrollo.

2. EL PROCESO

a. Organización

Con el objetivo de promover el proceso participativo que implique al mayor número de personas dentro de la Asociación, se establecieron una serie de fases para la elaboración del presente PLAN.



b. Análisis estratégico.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico se dividió en las siguientes fases:

FASE 0. Reuniones previas. Análisis de documentación.

FASE 1. Análisis y diagnóstico de la situación actual.

i. Revisión documental.

ii. Análisis FODA

iii. Entrevistas abiertas.

FASE 2. Establecer la misión y visión.

FASE 3. Determinación de objetivos y estrategias.

Para el desarrollo de este Plan Estratégico se trabajó sobre 4 líneas de acción:

- i. Cooperación al desarrollo.
- ii. Sensibilización y participación.
- iii. Sostenibilidad económica.
- iv. Gestión interna.

FASE 4. Redacción del Plan de acción o Plan Estratégico y recomendaciones para su puesta en marcha.

FASE 5. Como parte de la entrega del Plan se realizó una reunión con el Grupo de Trabajo en la que se analizaron los procesos de implementación del Plan Estratégico y su seguimiento.

c. Planificación Estratégica

TIEMPO	PRODUCTOS ESPERADOS	PRODUCTOS LOGRADOS
I. JUNIO 2021	* Análisis de Valores * Análisis Interno y Externo * FODA	* Análisis de Valores * Análisis Interno y Externo * FODA
II. JULIO-SEPTIEMBRE 2021	* Definición de Misión – Visión * Objetivos Estratégico	* Definición de Misión y Visión * Desarrollo de objetivos estratégicos.
III. OCTUBRE 2021	* Redacción del Plan	* Plan Estratégico Asociación Azul Originario versión borrador.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

a. Grupos de interés de la Asociación Azul Originario.

INTERNOS

Usuarios: Son la razón de ser de la Asociación. Demandan servicios, expresan necesidades, sentimientos, situaciones en base a lo cual la asociación pone en marcha recursos, actividades y servicios, en los cuales ellos participan de forma activa.

Donantes: Nos permiten dar continuidad a nuestra labor y en el buen desarrollo de la misma.

Voluntariado: Apoya parte de las actividades que organiza la Asociación principalmente en sensibilización y eventos. Realizan actividades de difusión y captación de fondos.

Personal asalariado: Nos permiten desarrollar las actividades y servicios de la Asociación.

EXTERNOS

Administraciones Públicas: Contribuyen al desarrollo de la Asociación, a su mantenimiento y a que la entidad pueda llevar a cabo su labor mediante la financiación de proyectos. La Asociación les rendirá cuentas de forma transparente acerca de sus actuaciones y de la gestión eficiente de los recursos aportados

Entidades Privadas: Contribuyen al desarrollo de la Asociación, a su mantenimiento y a que la entidad pueda llevar a cabo su labor mediante la financiación de proyectos. La Asociación les rendirá cuentas de forma transparente acerca de sus actuaciones y de la gestión eficiente de los recursos aportados.

Otras Entidades no lucrativas: Posibilidad de trabajar en red e intercambiar información y servicios.

Población en general: aportan sensibilización, colaboración y respaldo a través de la información, y en algunas ocasiones poder colaborar en actos puntuales.

Medios de comunicación: Para dar a conocer nuestra Asociación y difundir el mensaje a la población.

b. Análisis FODA

DEBILIDADES (Estrategia de mejora ante aspectos negativos internos)	FORTALEZAS (Estrategia de actuar ante aspectos positivos internos)
a. Poco recurso humano del cual disponer para el desarrollo de los objetivos que se persiguen en la Asociación.	a. Organigrama institucional (poseen dos organigramas)
b. El personal no practica los objetivos, así como las estrategias establecidas, a pesar de la existencia de éstas.	b. Poseen canales y medios de comunicación presencial y virtual establecidos.
c. Se conoce la existencia de manuales de procedimientos en creación, pero su accionar es diferente en la realización de las actividades.	c. Existencia de filosofía empresarial como organismo sin fines de lucro.
d. La Asociación no posee definidas políticas de incentivos a los empleados, lo cual puede causar inconformidad o un ambiente hostil.	d. Existencia del departamento de recursos humano dentro de la a Asociación para la atracción del talento humano.
e. Carece de la técnica de transmitir la información por un medio escrito, lo cual no deja constancia de responsabilidades, ni de indicaciones claras, no se deja informes para registro de memorias de actividades.	e. Existencia de planes de trabajo anual.
f. No se acostumbra a capacitar al personal.	f. Personal joven con la competencia de liderazgo.
g. Dualidad de mando.	g. Se fomenta el trabajo en equipo y multifuncional.
h. Escasez de espacio de trabajo y de material tecnológico de vanguardia para el desempeño de labores.	
i. No existe una buena distribución de trabajo equitativo, por lo que se recarga de trabajo a una parte del personal.	

AMENAZA (Estrategia de mejora ante amenazas externos)	OPORTUNIDADES (Estrategia de posicionamiento ante oportunidades externas)
a. La ausencia constante de la Dirección en la Asociación, interviene directamente en la accesibilidad con la que los empleados retrasan la toma de decisiones y puede generar inconformidad para un resultado inmediato.	a. Accesibilidad a tecnología.
b. Las leyes y reglamentos de la Asociación son parte importante de los instrumentos normativos por lo cual es imprescindible mantenerlos actualizados, o de crearlos si fuese necesario.	b. Se conocen las líneas de mando y coordinación del área lo que facilita las indicaciones para el desarrollo de las actividades.
c. Para desarrollar los proyectos y programas de la Asociación, depende del apoyo económico externo para implementarlos, esto limita el nivel de sostenibilidad financiera.	c. Existen evaluaciones del desempeño lo cual ayuda a identificar las deficiencias para la atención de los errores.
d. Se desvía el esfuerzo del recurso humano de las programaciones establecidas, para cubrir urgencias de imprevistos.	d. Creación de nuevos proyectos para el logro de estabilidad financiera y autogestión.
	e. Creación de alianzas estratégicas con nuevos socios de diferentes sectores para el financiamiento de programas y proyectos sociales.

c. Análisis CAME

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
Transparencia	Reforzar mecanismos de participación. Aprovechar las redes sociales
Implicación del personal	Acciones motivadoras. Buenas condiciones laborales
Buena coordinación entre equipos	Refuerzo de las capacidades técnicas
Equilibrio financiero	Fidelización de financiadores.
Buena imagen pública	Reforzar sistema de comunicación internos y externos.
Dinámicos	Posibilidad de adaptarse a la realidad y a nuevas oportunidades.

DEBILIDADES	ESTRATÉGIAS DE REORDENACIÓN
Improvisación	Desarrollo de una planificación adecuada
Personal ajustado	Planificar tareas
No hay formación personal	Formación continua
Dificultades en cuanto a definición del perfil y el papel del voluntariado	Desarrollar un plan de voluntariado. Difundir lo ya existente.
Dificultad de comunicación	Desarrollar un plan de comunicación
Ausencia de organigrama consensuado y descripción de puestos.	Organigrama aprobado por la Junta directiva a largo plazo.
Liderazgo personalizado	Reforzar estructuras de gerencia.

AMENAZAS	ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS
Crisis	Fijar alternativas de ingreso y ajuste de gastos
Excesivamente centrada una sola actividad.	Estrategias para descentralizar acciones de captación de fondos y focalizar la visión en el ámbito sectorial de trabajo de campo.

OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS OFENSIVAS
Prestigio	Potenciar los sistemas de comunicación con la población y las administraciones públicas.

4. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

1. Trabajo Social
2. Psicología
3. Jurídico
4. Comunicaciones
5. Asistencia Humanitaria

5. EJES PRINCIPALES DE ACTUACIÓN: LÍNEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y RESULTADOS PARA PERIODO 2021-2025

En función de los retos que nos plantea el entorno, los grupos de interés y nuestras propias capacidades nos planteamos para el próximo periodo 2021-2025, los siguientes ejes estratégicos, estableciendo así los objetivos y principales líneas de actuación.

EJE UNO: Cooperación al desarrollo.

EJE DOS: Sensibilización y participación.

EJE TRES: Sostenibilidad económica

EJE CUATRO: Gestión Interna

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Línea estratégica uno: Fortalecimiento de la cooperación al desarrollo.

Línea estratégica dos: Definición de la línea de actuación en voluntariado y participación.

Línea estratégica tres: Fortalecer el sistema de captación de fondos.

Línea estratégica cuatro: Desarrollo de una dirección estratégica como elemento clave para la mejora de la gestión interna.

7. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025

Durante la vigencia del Plan se llevará cabo una evaluación intermedia y final del mismo, que tendrá como finalidad servir para la identificación de futuras estrategias, o el ajuste y revisión de las que se hayan puesto en marcha.

Para el adecuado seguimiento del Plan se creará una Comisión de Seguimiento del mismo, que se reunirá una vez cada semestre para valorar la marcha de la implantación del Plan. La composición de dicha comisión deberá de dar cabida a los diferentes miembros de la base social de la Asociación: socios, voluntarios, profesionales y directivos.

Dicha Comisión deberá emitir un informe de cada una de las reuniones semestrales que se lleven a cabo, en los cuales se deberá recoger el avance de la implementación del Plan.

El seguimiento que lleve a cabo dicha Comisión servirá de base para la evaluación intermedia y final. Esta última servirá de base para la siguiente Planificación cada cuatro meses.

El seguimiento nos debe permitir conocer en cada momento la situación de la implementación de nuestro Plan, detectar desviaciones y facilitar la toma de decisiones, para reorientar la acción de la Asociación hacia el logro de los objetivos que se han propuesto para los próximos cinco años.

Los resultados obtenidos en la evaluación del Plan, atendiendo a criterios de transparencia y rigor, serán difundidos de la forma más amplia posible entre los grupos de interés.

FIN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.2 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para el segundo punto que consiste en la medición de los resultados, se propone la implementación del manual de evaluación del desempeño a través del Sistema de Evaluación del desempeño 360° (Ver Anexo 9), también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

La evaluación del desempeño persigue ciertos objetivos con el fin de beneficiar a:

1. La Asociación Azul Originario, ya que proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones, estableciendo mecanismos transparentes. Descubrir oportunidades de capacitación y aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.
2. Permite a la dirección general hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral. Incrementa la comunicación e interrelación con las personas. Distinguen las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados y se fundamentan ascensos, traslados, despidos, capacitaciones, entre otros.
3. El trabajador es informado periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral. Recibe el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencias y proyecta su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

4.3 CONTABILIDAD INTERNA O DE GESTIÓN

La contabilidad tiene la misión de crear una imagen sobre el estado económico de una organización y necesaria para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la cual nos indica una referencia sobre el valor del negocio por lo que existe la necesidad de llevar la contabilidad por sí misma, lo cual provoque algún temor pero que hoy en día es necesario que exista control, sin que les lleve demasiado tiempo en conocer los movimientos de ingresos y gastos.

Dado que la Asociación Azul Originario tiene responsabilidades sociales y legales que van más allá de gastar sabiamente el escaso presupuesto, la contabilidad permite reunir estas responsabilidades en una sola vía, para lo cual se recomienda:

1. Implementar un sistema de contabilidad interna que se encargue de recaudar y analizar la información financiera y datos económicos de los procesos que ocurren en la Asociación, que ofrezca información importante para la toma de decisiones y la elección adecuada de estrategia en la planificación de proyectos.
2. Realizar a través del sistema de contabilidad interna las tareas básicas concerniente a la nómina de empleados, diseñar un presupuesto periódico, seguimiento continuo de gastos e ingresos, entre otras tareas.
3. A través de un departamento de contabilidad interno pueda realizarse las funciones primordiales de gestión: salida de dinero, controles e informes financieros y entradas de dinero.
4. Muchas serán las opiniones en cuanto a cómo llevar la contabilidad y aunque el costo de mantener un departamento interno contable es más alto, son mayores los beneficios que contratar un despacho externo, se recomienda a la dirección de la Asociación, no delegar esa responsabilidad, un mayor involucramiento en los números y de conocer la situación financiera de la Asociación.

F. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADA EN LAS NORMAS ISO9001:2015.

1. INTRODUCCIÓN

“La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización comúnmente aceptadas que regulan el proceso de diseño, implementación y certificación de las organizaciones, basados en modelos como herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar sus procesos de negocios.

Al implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) la Asociación Azul Originario tendrá mayores oportunidades, será capaz de negociar y de poner sus propias condiciones, en especial, tendrán mayores posibilidades de acceder a la financiación de proyectos por el Estado o por instituciones de cooperación; una de las acciones para el fortalecimiento organizacional es la certificación como Asociación, una organización no gubernamental sin fines de lucro dispuestos a la entrega y participación, que promueve la transformación social como agentes promotores de cambio y apoyo a sectores de la población necesitada.

Es de esta manera, para lograr este objetivo es necesario implementar y certificar con un “Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015”, esta norma puede ser implantada en la Asociación y con ella se pretende:

- a. Incrementar la confianza de instituciones privadas y públicas, nacionales e internacionales, El Estado y la población en general.
- b. Mejorar las sinergias con las instancias relacionadas con la Asociación.
- c. Aumentar el atractivo de la Asociación para desarrollar nuevas alianzas estratégicas de cooperación.

2. OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

La Asociación Azul Originario alcanzará una serie de beneficios al implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001- 2015, entre los cuales los objetivos que se persiguen son:

- a. Satisfacer al usuario.
- b. Obtención de nuevos usuarios.
- c. Mejora los procesos de la organización.
- d. Reducción de costos sin afectar la calidad.
- e. Cumplir con las exigencias que se derivan de la pertenencia a un grupo.

3. RECURSOS

3.1 HUMANOS

Para el desarrollo de los contenidos de este plan el recurso humano serán los 14 empleados que laboran en la Asociación Azul Originario. Evento a realizarse en las instalaciones de la Asociación e impartido por un profesional experto, auditor y evaluador de calidad certificado para impartir este plan.

3.2 MATERIALES

1. Espacio físico, mobiliario y equipo: se realizará en las instalaciones de la Asociación Azul Originario, cuenta con los insumos y materiales necesarios como sillas, mesas, computadora, entre otros.

2. Papelería: Se entregará a los participantes un paquete.

Material de apoyo que contendrá:

- a. Antecedentes de la norma
- b. Principios de la Gestión de Calidad
- c. Estructura de la Norma

- d. Cambios relevantes
- e. Diagnóstico de un SGC bajo la Norma ISO 9001:2015
- f. La organización y su contexto. Identificación, seguimiento y control a cuestiones internas y externas pertinentes al propósito de la organización.
- g. Comprensión de las necesidades de partes interesadas. Definir las partes interesadas, sus requisitos y hacer seguimiento a su cumplimiento.
- h. Determinación del alcance del sistema de Gestión de Calidad.
- i. Enfoque Basado en procesos.

Incluirá también:

- j. material del tema.
- k. Enlace a plataformas virtuales.
- l. Cumplimiento de los objetivos de la capacitación.
- m. Diploma de módulo completado.
- n. Guía para la certificación

3.3 FINANCIEROS

Inversión: \$150.00 Más IVA mensuales. Fondos que se dispondrán de donadores altruistas o patrocinador que colaboran con la Asociación.

4. PERIODO DE DURACIÓN

Programa desarrollado en tres fases por un periodo de cuatro trimestres (12 meses) en los días que se asignen para el desarrollo completo por etapas.

5. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR

5.1 IMPLANTACIÓN

La implantación de la Norma ISO 9001 se desarrolla por etapas:

- a. Diagnóstico.
- b. Compromiso y responsabilidades de la dirección.

- c. Formación inicial.
- d. Gestión de los procesos.
- e. Documentación de los elementos del sistema.
- f. Implantación de los elementos del sistema.
- g. Seguimiento y mejoramiento.
- h. Auditorías internas y revisiones al sistema de gestión de la calidad.
- i. Certificación del sistema de calidad.

5.2 CONTENIDO

a. Título: Gestión y Diagnóstico de la Norma ISO9001:2015

b. Objetivo General: Ofrecer a los participantes las herramientas necesarias para implementar el sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la Norma ISO9001:2015, desarrollando una metodología eficaz y utilizando el enfoque por procesos, con el fin de lograr una mejor competitividad en el mercado, considerando las exigencias actuales.

c. Perfil del participante: Gerentes, coordinadores, jefes, líderes, colaboradores, empleados integrantes de una organización.

d. Introducción: El presente Plan de capacitación se ha desarrollado con la finalidad de identificar y facilitar las temáticas necesarias, que permitan fortalecer los conocimientos del personal de la Asociación Azul Originario, en relación al desarrollo del Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, implementados en muchas otras entidades de El Salvador.

e. Contenido: Este Plan estará conformado por los siguientes temas y se desarrollará en tres fases:

1. Conceptos, definiciones y alcances de la Norma ISO9001:2015

2. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.1 Interpretación y Análisis de los requisitos de la Norma ISO9001:2015

2.2 Auditoría al Sistema de Gestión de Calidad.

Programa FASE I:

Duración: 60 horas como mínimo.		
Dirigido a: Personal (Jefes y Administrativo)		
Recursos a utilizar: Computadora, Proyector de Cañón, Videos, Talleres grupales e individuales.		
Perfil del Facilitador y Co-facilitador: Profesional interno o externo con amplios conocimientos en el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Normas Internacional ISO 9001:2015		
Temas	Contenido	Tiempo
1. Técnica para interpretar cada Numeral de la Norma.	Determinar la intención, interpretación y evidencias de un SGC ISO 9001:2015.	60 horas
2. Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)	Sistemática aplicada a los numerales de la norma ISO 9001:2015.	100 horas
3. Numerales de la Documentación.	Análisis e interpretación de los requisitos de la Norma ISO9001:2015	80 horas
4. Numerales Compromiso de la Dirección.	Análisis e interpretación de los requisitos de la Norma ISO9001:2015	80 horas

Programa FASE II:

5. Numerales de Gestión de Recursos.	Análisis e interpretación de los requisitos de la Norma ISO9001:2015	110 horas
6. Numerales de la realización del producto.	Análisis e interpretación de los requisitos de la Norma ISO9001:2015	150 horas
7. Numerales de medición, Análisis y mejora	Análisis e interpretación de los requisitos de la Norma ISO9001:2015	60 horas

Programa FASE III:

Duración: 60 horas como mínimo.		
Dirigido a: Personal (Jefes, auditores y Administrativo)		
Recursos a utilizar: Computadora, Proyector de Cañón, Videos, Talleres grupales e individuales.		
Perfil del Facilitador y Co-facilitador: Profesional interno o externo con amplios conocimientos en el Sistema de Gestión de la Calidad y auditorias basado en la Normas Internacional ISO 9001:2015 y auditorias.		
Temas	Contenido	Tiempo
1. Concepto, definiciones y alcances de la Norma ISO19011:2015	El enfoque y la estructura de la Norma ISO	30 horas
2. Fundamentos esenciales de la auditoría interna de calidad	El ciclo PHVA, la política de calidad, los objetivos de la calidad y los ocho principios de la gestión de la calidad	30 horas
3. Requerimientos a evaluar del SGC ISO9001:2015	Evaluación de los requisitos de la Norma ISO9001:2015	30 horas

4. Funciones y responsabilidades de los protagonistas de la auditoría	Actores de la auditoría: auditores y auditado.	30 horas
5. Los elementos y las fases de la auditoría	Procedimientos de la auditoría	30 horas
6. Tipos de auditoría: vertical y horizontal (por procesos y por producto)	La auditoría de procesos	30 horas
7. Proceso de una auditoría y su administración	Norma ISO	22 horas
8. Ciclo PHVA de las auditorías internas de calidad	Norma ISO	30 horas
9. Acciones correctivas y su seguimiento	Procedimientos obligatorios y seguimiento de las acciones	28 horas
10. Formulación de no conformidades, tipos de no conformidades y reporte final	Producto no conforme, informes de auditorías y seguimiento de la auditoría	30 horas
11. Competencias requeridas para los auditores de calidad	Desarrollo de la Norma ISO9001:2015	30 horas

Tabla 4: Fase I, II y III Plan de temas de contenido SGC ISO 9001.

5.3 CERTIFICACIÓN

Los sistemas de calidad constituyen una herramienta para la mejora continua y requiere de una inversión a largo plazo. El punto inicial para su implementación es gestionar y documentar los procesos que se realizan para luego tomar las medidas necesarias para optimizarlos. La certificación permite a las empresas reducir costos, mayor productividad y un mejor control de la gestión interna y externa, incide favorablemente en el posicionamiento y en la competitividad de los productos y servicios ofrecidos.

El certificado de calidad acredita a las empresas que se cumple la normativa vigente en la elaboración o ejecución de un producto o servicio. Es un distintivo de garantía y seguridad ante sus clientes y prestigio ante la sociedad, también es una decisión estratégica para aquellas empresas que buscan la mejora continua. El Salvador se encuentra posicionado en cuanto a la cantidad de organizaciones que poseen la certificación de calidad ISO 9001, existen 400 certificados ISO 9001 distribuidos entre empresas, entidades públicas y fundaciones.

5.4 PRESUPUESTO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO9001

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadora	1	\$400.00	\$400.00
Escritorio	1	\$100.00	\$100.00
Silla secretarial	1	\$75.00	\$75.00
Capacitaciones	12	\$150.00	\$1,800.00
Alimentación	12	\$60.00	\$720.00
Materiales	12	\$28.00	\$336.00
		Total	\$3,431.00

Tabla No. 5. Presupuesto para implementar el SGC ISO9001. Precios no incluyen IVA.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO.

Con el plan de implementación se busca plantear los lineamientos generales, con el fin de contribuir y facilitar la apropiada implementación de la propuesta de gestión administrativa en la Asociación Azul Originario.

Para que la implementación de dicha propuesta sea efectiva, es indispensable crear una iniciativa al cambio a las diferentes partes involucradas acerca de la necesidad de estos cambios a corto y mediano plazo que se ampara en el diagnóstico que presenta la Asociación.

Para alcanzar la meta y objetivos proyectados es fundamental que se tenga el apoyo de la Junta Directiva de la Asociación Azul Originario, así como también, del personal que labora en la Asociación, ya que son los protagonistas principales de esta acción.

1. RESPONSABLES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

La implementación de la propuesta de gestión administrativa estará a cargo de la Dirección General de la Asociación y la Junta directiva. Dicha actividad estará bajo la responsabilidad del grupo investigador.

Posteriormente la aprobación de la propuesta y el presupuesto de gastos por la junta directiva en la próxima reunión de la Asamblea general.

Todos deberán trabajar en conjunto para lograr cumplir los objetivos que se plantean en esta propuesta y esa manera fortalecer organizacionalmente a la institución.

2. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

2.1 RECURSO HUMANO

Para implementar esta propuesta se debe tener un personal idóneo en cada área que se desarrollará y a la vez tener una amplia aptitudes y competencias, las cuales son adquiridas por el aprendizaje, estudio, práctica y experiencia que se ha desenvuelto a través de los años un profesional. Contar con un personal altamente competente nos facilitará la puesta en marcha dicha propuesta.

De igual manera es importante que el personal posea cualidades y características de un trabajador de una ONG, contar con una fuente de motivación humanitaria, de carácter abierto, con capacidad de adaptarse a las circunstancias y, sobre todo, dispuesto a trabajar en condiciones adversas dentro y fuera de la Asociación.

No. De Recurso humano	Elemento	Sueldo anual
1	Coordinadora del área de recursos humanos	\$ 6,000.00
1	Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$450.00
1	Aporte patronal AFP (7.75%)	\$465.00
	Total	\$6,915.00

Tabla No. 6 Presupuesto recursos humanos para el plan de implementación de la propuesta.

2.2 RECURSOS MATERIALES.

Este se refiere a designar un espacio dentro de sus instalaciones, en este caso puede utilizarse un cubículo extra dentro de las instalaciones de la Asociación, considerando que una persona utilizará el espacio exclusivamente para las actividades del desarrollo de la propuesta, por lo tanto, es necesario que se aproveche el espacio con el que ya cuenta la institución. Cabe mencionar que dicha oficina debe estar equipada con el mobiliario de oficina correspondiente: computadora, archivador, escritorio, equipo informático entre otros necesarios.

Cantidad	Elementos	Costo
1	Escritorio	\$150.00
20	Sillas plásticas	\$100.00
1	Silla de escritorio	\$75.00
1	Archivero metálico	\$65.00
1	Pizarra acrílica	\$60.00
1	Papelera de escritorio	\$15.00
1	Material y útiles (papel bond, marcadores, fastener, grapas, folder, engrapadora, impresiones, bolígrafos, lápices y otros)	\$35.00
	Total	\$500.00

Tabla No. 7, Presupuesto recursos materiales para el plan de implementación de la propuesta. Precios no incluyen IVA.

2.3 RECURSOS FINANCIEROS.

Este recurso consiste en que se debe asignar una parte del presupuesto anual de la Asociación a gastos destinados capacitaciones, incentivos, mejoras, infraestructura, entre otros.

Para la implementación de esta propuesta de gestión administrativa requiere de un costo para su materialización, lo cual es necesario un financiamiento que permita la disponibilidad inmediata para su ejecución, a continuación, presentamos un presupuesto:

Determinación	Elemento	Sueldo anual
1	Recurso humano	\$6,915.00
1	Recursos materiales	\$500.00
1	Capacitaciones	\$3,431.00
	Total	\$10,846.00

Tabla No. 8, Resumen del presupuesto recursos financieros para el plan de implementación de la propuesta.

3. CRONOGRAMA.

Ésta trata acerca de la administración del tiempo, es decir, desarrollar las actividades con base a un cronograma, el cual, deberá especificar el tipo de acción, periodo de duración de la tarea a realizar.

Al finalizar la implementación de esta propuesta, se deberá evaluar los resultados de la siguiente manera:

La evaluación de la propuesta se hará cada año, ya que este es un tiempo prudencial para verificar si se ha efectuado las recomendaciones mencionadas en la propuesta. Se evaluará el desempeño esperado de las responsabilidades asignadas al personal que labora en la Asociación, así como el resultado esperado después de la capacitación y de la implementación de las IS09001.

A continuación, se presenta el cronograma para poner en marcha dicha propuesta de gestión administrativa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA														
No.	ACTIVIDADES	TRIMESTRE I			TRIMESTRE II			TRIMESTRE III			TRIMESTRE IV			RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
		MESES	MESES	MESES	MESES	MESES	MESES	MESES	MESES	MESES	MESES			
	FASE I	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	Reunión de inicio de la implementación (Deben asistir todo el personal)	■												Directora Ejecutiva
2	Revisión de la propuesta y sus implicaciones en la Asociación		■											Coordinadora de RRHH
3	Gestionar software para unidad organizativa y equipo de oficina			■										Coordinador General
4	Reunión con encargado de la Asociación y con la Junta Directiva			■										Facilitador experto
5	Revisión de la misión, visión y objetivos de la Asociación				■									Grupo investigador
6	Revisión del diagnóstico de la propuesta				■									Facilitador experto
	FASE II													
7	Acta de apertura de auditoría interna,					■								Coordinador General
8	Aprobar proyectos de mejora a implementar y conformar equipos de trabajo					■								Facilitador experto
9	Desarrollar capacitaciones para implementación de la propuesta				■	■	■	■	■	■	■	■	■	Facilitador experto
10	Realizar las evaluaciones sistemáticas de las mejoras				■	■	■	■	■	■	■	■	■	Facilitador experto
11	Comunicar actividades y resultados de requisitos para implementar los cambios						■	■	■	■	■	■	■	Facilitador experto
12	Desarrollar capacitaciones de seguimiento para la implementación ISO				■	■	■	■	■	■	■	■	■	Facilitador experto
13	Entrega de informes y conclusiones de las mejoras a junta directiva											■	■	Facilitador experto
	FASE III													
15	Realizar negociación con el organismo certificador para desarrollo auditoría							■	■	■	■	■	■	Directora Ejecutiva
16	Enviar solicitud y actividades de desarrollo de auditoría							■	■	■	■	■	■	Coordinador General
17	Realizar auditoría de certificación de tercera parte								■	■	■	■	■	Auditoría interna
18	Elaborar plan de acción para subsanar no conformidades si las hubiere								■	■	■	■	■	Facilitador experto
19	Implementar acciones para subsanar no conformidades encontradas								■	■	■	■	■	Facilitador experto
20	Realizar auditorías de seguimiento según el plan de acciones correctivas									■	■	■	■	Auditoría interna
21	Entrega del certificado de la ISO9001 por parte del Ente certificador											■	■	Ente certificador

Tabla 9: Cronograma del plan de implementación de la propuesta elaborado por Equipo de trabajo seminario de graduación.

H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

1. Anzola, Sérvulo (2002) Administración De Pequeñas Empresas. Editorial McGrawhill, México. p.178
2. Cejas Gómez, G. (1994) Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición, Mc Graw Hill. González, Víctor (2003, P.22) "Las Organizaciones no Gubernamentales. Nueva Expresión de la Sociedad Salvadoreña". Editorial Preis.
3. Chiavenato I. (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración. 7° Edición. McGraw-Hill.
4. Deming w. Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Cambridge University Press. Madrid.
5. Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman. Administración, Novena Edición, Pearson Educación, 2006.
6. James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert (1996) Administración. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
7. Koontz Harold y Weihrich Heinz, (2004, P. 6 y 14). "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana.
8. Laura Noval González, (2014) El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas. Universidad de Oviedo. España
9. López M. (1980) "Conceptos Básicos de teoría Administrativa para la Enseñanza Universitaria".

10. Pinzón Camargo, Mario Andrés. El papel de las ONG y sus Alcances en la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Opera, Volumen 5, No. 5.
11. Reyes Ponce Agustín (1996, P.244) Administración Moderna, Séptima Edición, México, Editorial Limusa Noriega.
12. Robbins Stephen y Coulter Mary, Administración, Octava Edición, de Pearson Educación, 2005.
13. Sistemas de Gestión de Calidad- requisitos. Norma Internacional ISO 9001. Quinta Edición 2015-09-15. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

LEYES

1. Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38., D.O. N° 234. San Salvador, 16 de diciembre de 1983.
2. Código Procesal Civil y Mercantil. Decreto Legislativo No. 712. de fecha 18 de noviembre de 2008. Publicado en el Diario Oficial No. 224, Tomo No. 381 del 27 de noviembre de 2008.
3. Código de Trabajo y Previsión Social. Decreto No. 15, Número de Diario Oficial 142 Tomo No. 236 Fecha de Publicación 31 de julio de 1972.
4. Código Tributario de El Salvador. Decreto No. 230. Fecha 14 de diciembre de 2000. D. Oficial 241. Tomo 349.
5. Diario Oficial (2016, P.13) Tomo No. 413, Numero 196, Escritura Pública, Estatutos de la Asociación Azul Originario y Acuerdo Ejecutivo No. 235. Fecha, 21 de octubre de 2016.

6. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, (1996) Decreto Legislativo No. 894. Fecha 17 de diciembre de 1996.
7. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento. Decreto Legislativo No. 126 de fecha 30 de octubre de 1997, publicado en el Diario Oficial No. 227, Tomo No. 337 de Fecha 4 de diciembre de 1997.
8. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N.º 296, D. O. N.º 143, Tomo N.º 316. Fecha de publicación 31 de Julio de 1992.
9. Ley de Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 242, Tomo No. 313. Fecha de publicación 21 de diciembre de 1991.
10. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Decreto Legislativo No. 1263. de fecha 3 de diciembre de 1953. Diario Oficial No. 226. fecha de publicación 11 de diciembre de 1953. Tomo No. 161.
11. Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo No. 927. de fecha 20 de diciembre de 1996. Diario Oficial No. 243. fecha de publicación 23 de diciembre de 1996. Tomo No. 333.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

1. Arévalo, Lilian Marilú, (2010) Diseño de Metodologías para gestionar financiamiento que fortalezcan las finanzas de las Organizaciones No Gubernamentales ONG'S del Departamento de San Salvador. Trabajo de Investigación UES.
3. Argueta. Vilma Haydee. (abril, 2017) Procedimientos de Auditoria basados en la Identificación y Valoración de riesgos de Malversación de Fondos en la Ejecución de Proyectos Sociales de las ONG'S. Trabajo de Investigación. Escuela de Contaduría Pública. UES.
3. Castañeda, A. (2013, P.1) "La Gestión Administrativa de las Organizaciones sin Fines de Lucro, del Sector Salud, en el Área Metropolitana de San Salvador". Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador.
4. Flores O., Silvia E. (2013) Proceso administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega. Tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
5. Hernández, Mirna. (septiembre 2014) Diseño de la organización administrativa para fortalecer el desempeño laboral en la mediana empresa brisas constantes S.A. de C.V. Trabajo de Investigación Universidad de El Salvador.
6. Manrique L. Aida. (2016) Gestión y Diseño: Convergencia Disciplinar. Universidad Nacional de Colombia.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>.
7. Morán S. Celin, (enero, 2018), Diseño de un sistema de Gestión de Calidad, basado en las normas ISO9001:2015 para la unidad de gestión de medicamentos de Fosalud. Trabajo de Graduación UES.

8. Muñoz V. Ing. Com. Laura N. (2015) Análisis del Desarrollo de la Gestión del Talento Humano y la Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Hospital del IESS de Babahoyo. Tesis Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador.

9. Sihuay M. Norma A. (2017) Tesis La Administración Estratégica y la Gestión de Servicios de Salud de la Provincia de Huancayo. Universidad Inca Garcilaso de la Vega Escuela de Posgrado. Lima Perú.

REVISTAS

1. Asociación Azul Originario, (2016) Perfil “Reconociendo nuestras raíces”.

2. Aporte de las Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales a la Comunidad. Revista FUNDEMÁS.

3. Evolución de la “profesionalización” en las ONG. Obra social “la Caixa”. ESADE, Instituto de Innovación Social. Barcelona.

4. Liderazgo orientado a resultados en las ONG, Programa ESADE-PWC de liderazgo social (2010-11) ESADE, Instituto de Innovación Social. Barcelona.

5. Manual de Imagen y Posicionamiento de las Organizaciones Sociales. (2009) 2º Edición. San José Costa Rica. Centro de Comunicación Voces Nuestras.

6. Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial. Modelo o Instructivo de Asociación para Solicitar Aprobación de Estatutos y Reconocimiento de Personalidad Jurídica.

7. Todxs Somos Defensorxes. Asociación de Estudiantes LGBTI + UES. AZO.

PÁGINAS WEB

1. <http://goldservice.legal/2017/10/09/las-instituciones-sin-fines-de-lucro-en-el-salvador/#ftn3>

2. <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6642/2/658.1148-P111d-capitulo%20I.pdf>

3. <http://cruzrojasal.org.sv/historia-de-la-cruz-roja-salvadorena/>

4. <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6642/2/658.1148-P111d-Capitulo%20I.pdf>

5. <https://definicion.de/ong/>

6. https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental#Tipos_de_ONG_por_su_nivel_de_orientaci%C3%B3n

7. https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental#Financiaci%C3%B3n

8. <http://www.economia48.com/spa/d/marco-institucional/marco-institucional.htm>

9. <https://concepto.de/gestion/>

10. <https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n>

11. <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>

12. <https://www.webyempresas/proceso-administrativo/>

13. www.iso.org

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO



**Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas**



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS

Objetivo: Conocer la situación actual de la Asociación Azul Originario, que permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de la gestión administrativa y determinar posibles alternativas que contribuya a fortalecer organizacionalmente a la institución.

Esta investigación es estrictamente con fines académicos y la información proporcionada se administrará de forma confidencial.

Indicaciones: El presente instrumento está estructurado con una serie de preguntas, marque con una "X" la alternativa que usted considere correcta.

I. DATOS GENERALES

1. Género:

Femenino Masculino

2. Edad:

De 18 - 30 años De 31 -45 años De 46-55 años Más de 56 años

3. Tiempo de laborar:

De 1 a 12 Meses De 1 a 2 años De 2 a 5 años Más de 5 años

4. Nivel académico:

Educación básica Bachillerato Educación superior Otros estudios

5. ¿En qué área se desempeña en la Asociación?

Trabajo social	<input type="checkbox"/>	Psicología	<input type="checkbox"/>
Contabilidad	<input type="checkbox"/>	Desarrollo Organizacional	<input type="checkbox"/>
Comunicaciones y Relaciones Públicas	<input type="checkbox"/>	Jurídico	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

II. DATOS ESPECÍFICOS.

6. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Asociación Azul Originario?

SI NO

7. ¿Conoce usted si la Asociación posee alguno de los siguientes lineamientos administrativos?

Manuales Políticas Reglamentos Procedimientos

8. De los siguientes tipos de planes, ¿Cuáles conoce?

Estratégicos Operativos Institucionales Otros

9. De las siguientes herramientas organizacionales, ¿Cuáles tiene la Asociación?

Organigrama Manuales Procedimientos Otros

10. ¿Conoce quiénes son las personas que toman las decisiones en la Asociación?

SI NO

11. ¿Qué tipo de manuales administrativos considera que son necesarios en la Asociación Azul Originario?

Organización	<input type="checkbox"/>
Descripción de puesto	<input type="checkbox"/>
Funcionamiento	<input type="checkbox"/>
Bienvenida	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

12. ¿Considera que la Asociación Azul Originario se proyecta al futuro?

SI NO

13. ¿Tiene conocimiento si se planifican en el año actividades de esparcimiento en el entorno laboral y que participe todo el personal que trabaja en la Asociación?

SI NO

14. ¿Considera que la estructura organizativa actual es apropiada para el buen funcionamiento de la Asociación Azul Originario?

SI NO

15. ¿Cómo considera la comunicación entre los directivos y sub-alternos de la Asociación?

Excelente Muy buena Buena Regular

16. ¿Cómo evalúa la gestión administrativa actualmente en la Asociación?
Excelente Muy buena Buena Regular

17. ¿De qué manera la Asociación comunica la información a todos los empleados?

Convoca a reunión al personal	<input type="checkbox"/>
Pública información en cartelera	<input type="checkbox"/>
Lo transmite por medios impresos	<input type="checkbox"/>
Envía información por medios virtuales	<input type="checkbox"/>
Otros medios	<input type="checkbox"/>
No comunica	<input type="checkbox"/>

18. ¿Considera que el mobiliario y equipo, así como el espacio físico es adecuado para que se realicen las actividades eficientemente en el trabajo?

SI NO

19. ¿Se supervisa su trabajo regularmente?

SI NO

20. ¿Conoce usted los reglamentos y leyes que rigen el funcionamiento de la Asociación Azul Originario?

SI NO

21. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?

SI NO

22. ¿Tiene conocimiento si se realiza evaluación del desempeño al personal?

SI NO

23. Indique si conoce las siguientes herramientas de control de la Asociación Azul Originario.

Presupuestos	<input type="checkbox"/>
Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>
Control de asistencia	<input type="checkbox"/>
Control de horario de entrada y salida	<input type="checkbox"/>
Auditorías	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

24. ¿Elabora algún registro o reporte de su trabajo realizado?

SI NO

25. ¿Conoce que tipo de auditorías se llevan a cabo en la Asociación?

SI NO

¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A: DIRECTORA, COORDINADOR GENERAL Y COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS.



**Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas**



ENTREVISTA DIRIGIDA A: DIRECTORA, COORDINADOR GENERAL Y COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo: Conocer la situación actual de la Asociación Azul Originario, que permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de la gestión administrativa y determinar posibles alternativas que contribuya a fortalecer organizacionalmente a la institución.

Esta investigación es estrictamente con fines académicos y la información proporcionada se administrará de forma confidencial.

Indicaciones: El presente instrumento está estructurado con una serie de preguntas, responda como considere más favorable. De antemano agradecemos su colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre del entrevistado:
2. Sexo:
3. Tiempo de laborar:
4. Grado Académico:
5. Cargo que desempeña:

II. DATOS ESPECÍFICOS

6. ¿Conocen cuál es la misión, visión y objetivos sus colaboradores?
7. ¿Cuáles de estas normativas pone en práctica la Asociación? Por ejemplo, manuales, políticas, reglamentos, procedimientos, otros.
8. ¿Qué tipo de planes se elaboran en la Asociación? Por ejemplo, estratégico, operativos, políticas, institucionales, otros.

9. ¿De las siguientes herramientas organizacionales, ¿Cuáles tiene la Asociación?, Por ejemplo, organigrama, manuales, procedimientos, otros.
10. ¿Considera que la Asociación posee el mobiliario y equipo, así como el espacio físico necesario para desarrollar las actividades de la mejor manera?
11. ¿Mencione las estrategias que se formulan en la Asociación para el buen funcionamiento de los colaboradores? Por ejemplo: administrativas, organizacionales, empresariales, funcionales, otros.
12. ¿Qué proyecciones tiene la Asociación a largo plazo?
13. A su consideración, ¿De qué manera la Asociación puede mejorar su funcionamiento organizacional en relación a los procedimientos y procesos con el personal que labora en ella?
14. ¿Qué medios utilizan para comunicarse con el personal que labora en la Asociación? Convoca a reunión al personal, pública información en carteleras, lo transmite por medios impresos, envía información por medios virtuales, otros.
15. De las siguientes herramientas de control ¿Cuáles son las que utiliza la Asociación? Presupuesto, Evaluación del desempeño, control de asistencia, Control de horario de entrada y salida, auditorias, otros.
16. ¿Qué método de supervisión utiliza para el personal?
17. ¿Cuáles de los siguientes manuales, tiene la Asociación? Organización, descripción de puestos, funcionamiento, bienvenida, otros.
18. ¿Disponen de un reglamento interno de trabajo?
19. ¿La Asociación tiene metas establecidas a corto, mediano y largo plazo?
20. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?
21. ¿Qué reglamentos y leyes rigen el funcionamiento de la Asociación Azul Originario?

22. ¿Qué tipo de actividades realiza la Asociación en donde participa todo el personal?
23. ¿Existe una adecuada división del trabajo en la Asociación?
24. ¿Qué tipo de auditoria realizan en la Asociación?
25. ¿Cómo califica la comunicación entre los directivos y subalternos de la Asociación?
26. ¿Cuáles son los principales problemas administrativos que actualmente enfrenta la Asociación?
27. ¿Se aplica y se pone en práctica el proceso administrativo?
28. ¿Qué recomendaría para mejorar la gestión administrativa?

¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!

ANEXO 3: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

I. DATOS GENERALES

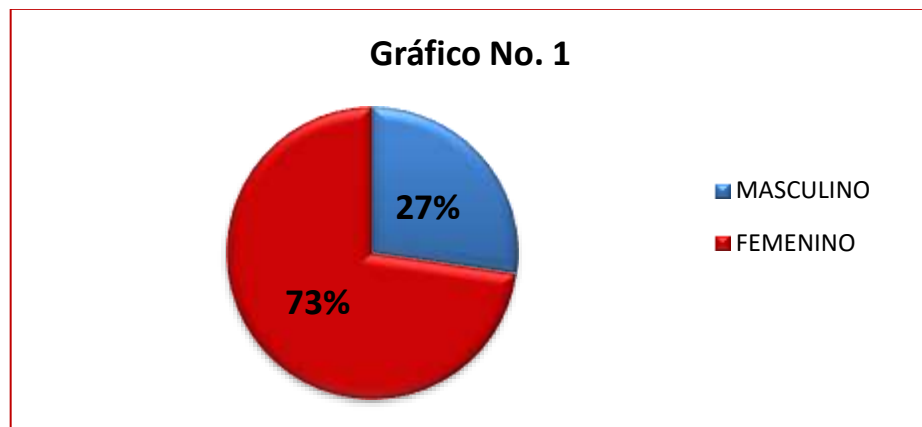
1. Género:

Objetivo: Determinar el porcentaje de mujeres y hombres que laboran en la Asociación Azul Originario y que respondieron la encuesta.

Cuadro No. 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
FEMENINO	8	73%
MASCULINO	3	27%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 1



Análisis.

Se determinó que la mayoría del personal pertenece al sexo femenino y un menor porcentaje lo conforma el sexo masculino. Este dato refleja que la fuerza de trabajo más numerosa en la Asociación está conformada por las mujeres.

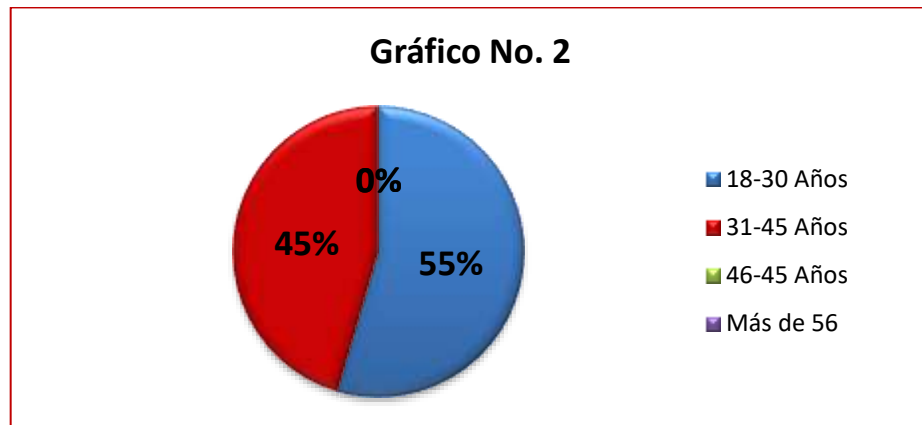
2. Edad:

Objetivo: Conocer el rango de edad de los empleados de la Asociación Azul Originario en la actualidad.

Cuadro No. 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
18-30 Años	6	55%
31-45 Años	5	45%
46-45 Años	0	0%
Más de 56 Años	0	0%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 2



Análisis.

Del total de los empleados encuestados indica que la fuerza laboral la conforma una población en su mayoría jóvenes, lo cual existe la oportunidad de inyección de dinamismo y carisma, sin embargo, un porcentaje menor lo conforman adultos lo cual promueve una madurez en su desempeño por ser un personal con experiencia y responsabilidad, se destaca que no cuenta con personal mayores de 46 años.

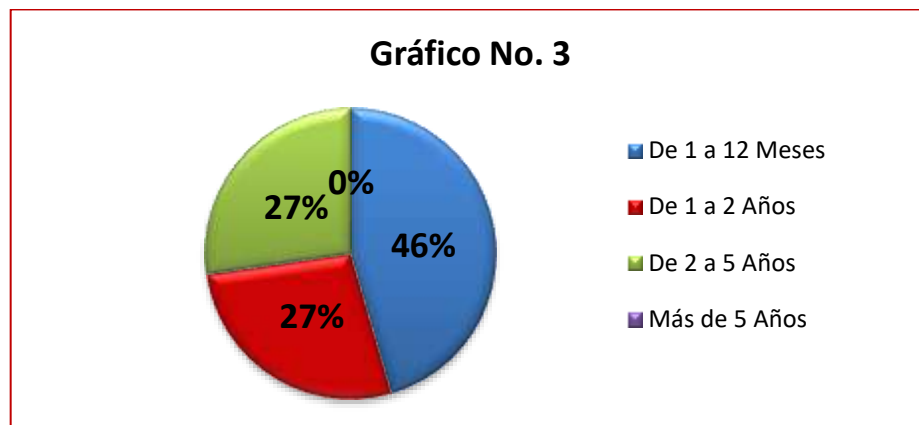
3. Tiempo de laborar:

Objetivo: Investigar la antigüedad y experiencia del empleado en el desempeño de sus actividades en la Asociación Azul Originario.

Cuadro No. 3

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
De 1 a 12 Meses	5	46%
De 1 a 2 Años	3	27%
De 2 a 5 Años	3	27%
Más de 5 Años	0	0%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 3



Análisis.

Los datos reflejan que la mayor parte del personal tiene menos de un año de laborar en la Asociación, aunque cuenta con personal antiguo entre dos y cinco años, lo que concluye que es una institución con más personal que acaba de ingresar a trabajar y que en los últimos meses se está apropiando de un aumento de capital humano característico de una visión de crecimiento para la Asociación.

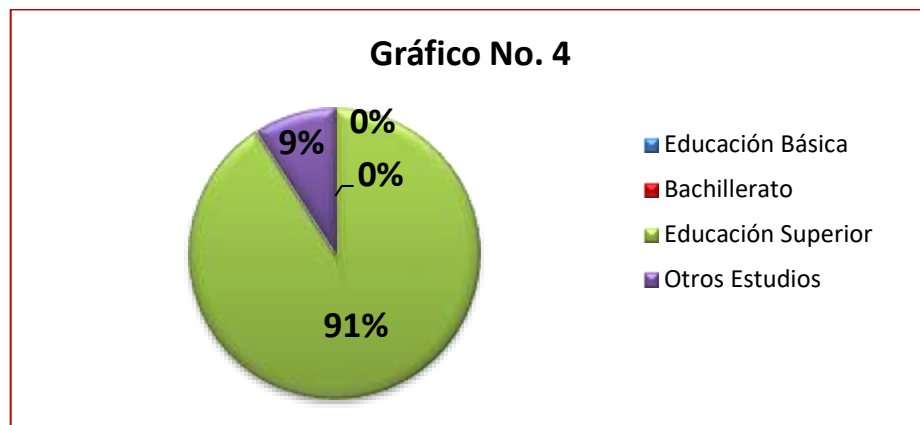
4. Nivel Educativo:

Objetivo: Determinar qué tipo de formación académica tienen los empleados de la Asociación Azul Originario.

Cuadro No. 4

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Educación Básica	0	0%
Bachillerato	0	0%
Educación Superior	10	91%
Otros estudios	1	9%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 4



Análisis.

Se puede concluir que la Asociación cuenta con un personal altamente competente, ya que en su mayoría poseen estudios superiores, representando una ventaja al momento de desarrollar las actividades que requieren de conocimientos con formación universitaria y es bueno para la institución contar con diversidad de profesionales, un porcentaje menor respondió otros estudios que en este caso es una Maestría.

5. ¿En qué área se desempeña en la Asociación?

Objetivo: Identificar las diferentes áreas en las que se desempeña el personal que labora en la Asociación Azul Originario.

Cuadro No. 5

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Trabajo Social	3	27%
Psicología	1	9%
Contabilidad	0	0%
Desarrollo Organizacional	0	0%
Comunicaciones	3	27%
Jurídico	2	18%
Recursos Humanos	0	0%
Otro (Relaciones Públicas)	2	18%
TOTAL	11	100%



Análisis.

El personal de la Asociación Azul Originario cuenta con el personal distribuido de forma equilibrada, pero en las áreas donde cuenta con más personas son el área de trabajo social y el área de comunicaciones y relaciones públicas, esto se debe al rubro al que se dedica la asociación de tipo asistencialista.

II. DATOS ESPECÍFICOS

6. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Asociación Azul Originario?

Objetivo: Determinar si la Asociación Azul Originario tiene misión, visión y objetivos y si son del conocimiento de los empleados que ahí laboran.

Cuadro No. 6

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%



Análisis.

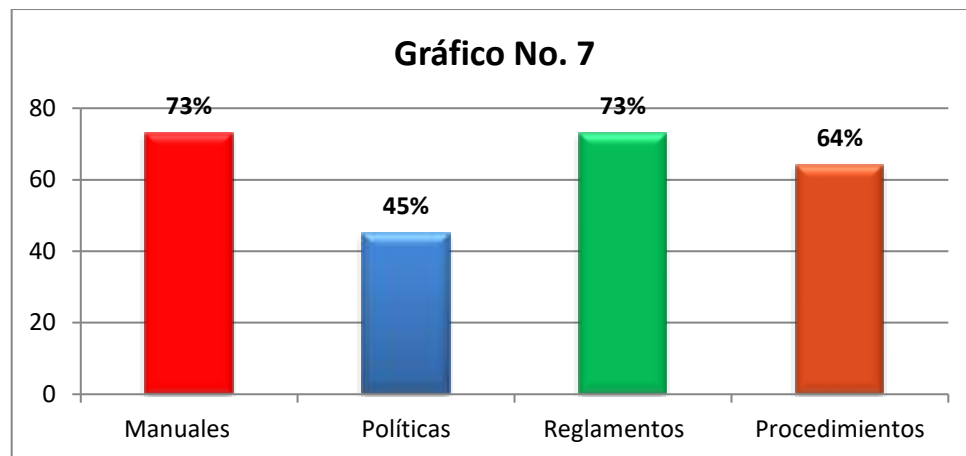
Se identifica que todo el personal tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos. Para la asociación es de mucha importancia que los empleados conozcan la filosofía, la identidad, las metas, la razón de ser y los proyectos a corto y largo plazo.

7. ¿Conoce usted si la Asociación posee alguno de los siguientes lineamientos administrativos?

Objetivo: Determinar si el personal conoce de los lineamientos administrativos con los que la Asociación orienta la ejecución del proceso administrativo.

Cuadro No. 7

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Manuales	8	73%
Políticas	5	45%
Reglamentos	8	73%
Procedimientos	7	64%
n=11		



Análisis.

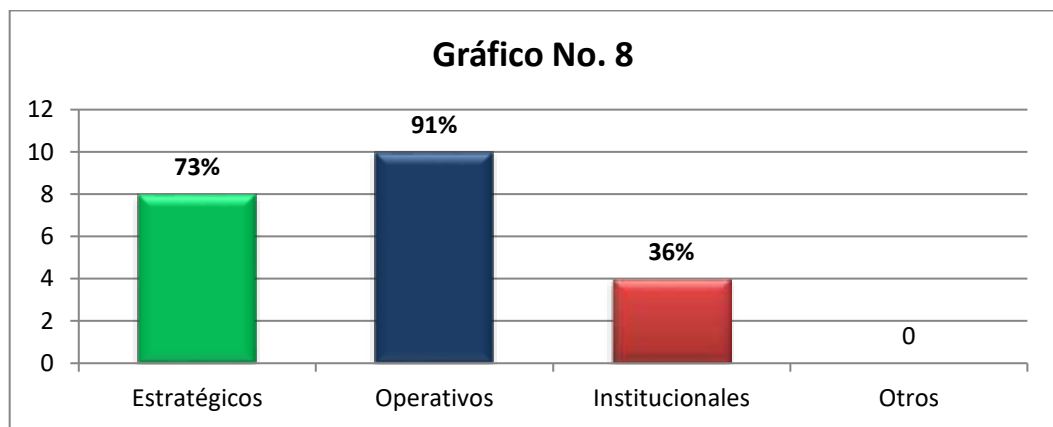
La Asociación Azul Originario cuenta con lineamientos administrativos, ya que se puede identificar que es del conocimiento que los manuales, así como el reglamento está claramente definidos por el personal, éstos derivan el buen funcionamiento interno de la asociación, por lo que es de vital importancia la difusión a todos los empleados de todo el conjunto de disposiciones formales que rigen a la institución para logro de los objetivos.

8. De los siguientes tipos de planes, ¿Cuáles conoce?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los tipos de planes que pueden guiar el trabajo a ejecutar por la Asociación de Azul Originario.

Cuadro No. 8

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Estratégicos	8	73%
Operativos	10	91%
Institucionales	4	36%
Otros	0	0%
n=11		



Análisis.

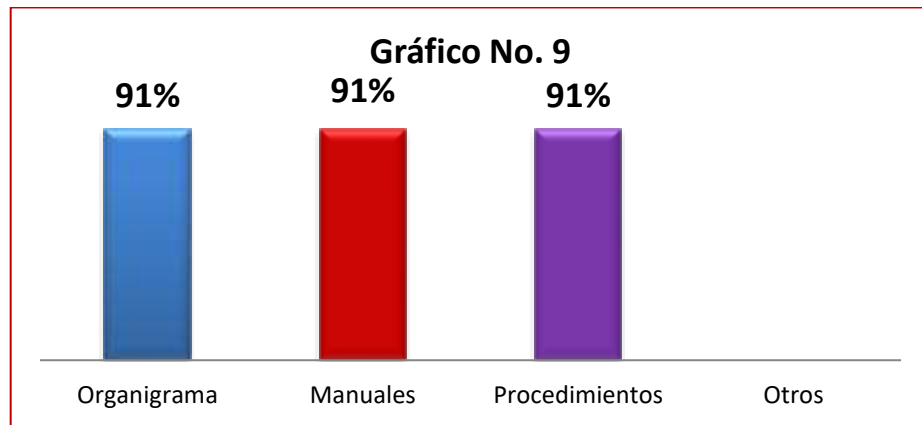
Se identifica que la mayoría del personal conoce el plan operativo, pero la Asociación cuenta con otros planes que de igual forma es importante que sean del conocimiento del personal. La planificación es importante para la Asociación, porque une las fortalezas con las oportunidades y brinda una dirección para cumplir con los objetivos.

9. De las siguientes herramientas organizacionales, ¿Cuáles tiene la Asociación?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las herramientas organizacionales con las que cuenta la Asociación.

Cuadro No. 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Organigrama	10	91%
Manuales	10	91%
Procedimientos	10	91%
Otros	0	0%
n=11		



Análisis.

Se identifica que la mayoría del personal que labora en la Asociación conoce las herramientas organizacionales que poseen, de acuerdo a lo anterior, es necesario que todo el personal haga uso de estos insumos que contribuyen a la creación de un entorno favorable para el desempeño laboral y definir las tareas por realizarse de una manera ordenada y de acuerdo a las capacidades y motivaciones del personal.

10. ¿Conoce quiénes son las personas que toman las decisiones en la Asociación?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de las líneas de mando que existe en la Asociación Azul Originario.

Cuadro No. 10

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%



Análisis.

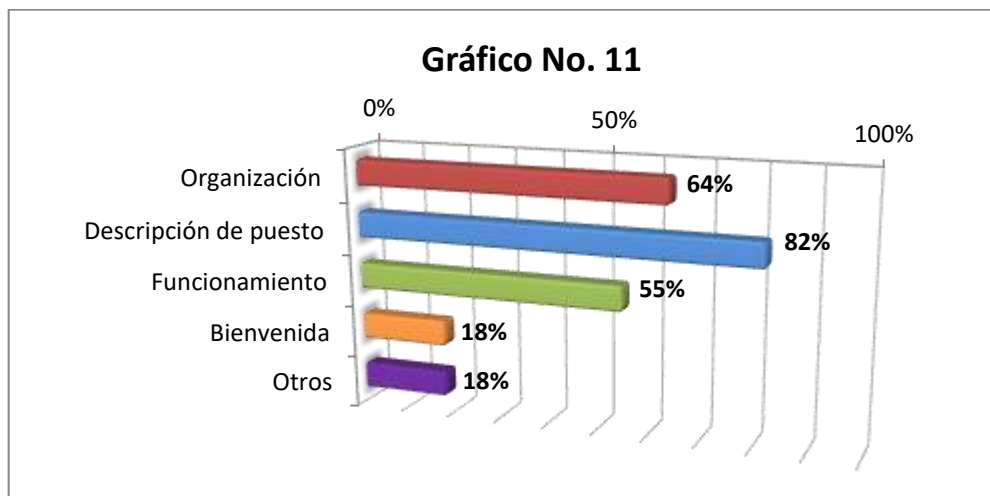
Todos los empleados identifican quienes son las personas encargadas de la toma de decisiones de la Asociación, esto nos ayuda a definir las líneas de mando, de la estructura organizacional que delimita los roles tanto de jefes y empleados, además establece relaciones de autoridad y define posición y funciones dentro de la Asociación.

11. ¿Qué tipo de manuales administrativos considera que son necesarios en la Asociación Azul Originario?

Objetivo: Identificar si el personal que labora en la Asociación Azul Originario considera necesarios los diferentes tipos de manuales administrativos.

Cuadro No. 11

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Organización	7	64%
Descripción de puesto	9	82%
Funcionamiento	6	55%
Bienvenida	2	18%
Otros	2	18%
n=11		



Análisis.

Se identifica que entre los diferentes tipos de manuales administrativos es el de descripción del puesto es el que consideran más necesario la mayoría del personal de la Asociación, esto se debe a que los empleados consideran que es una herramienta que describe las tareas y las responsabilidades de los puestos y un precedente del perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

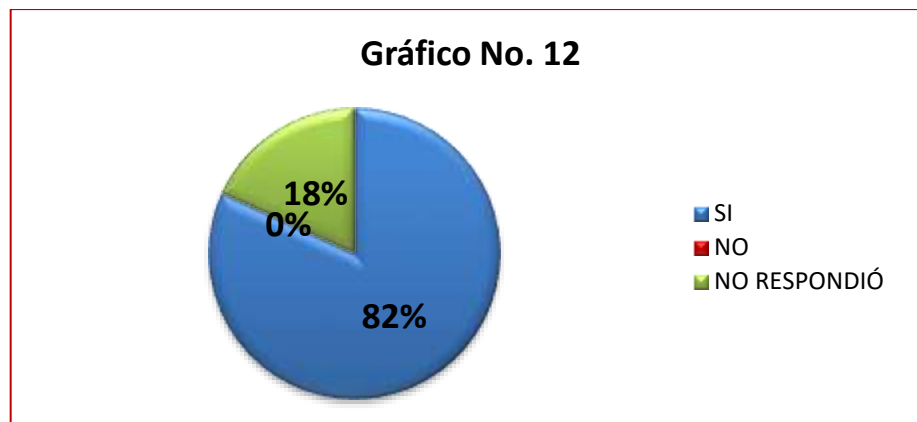
12. ¿Considera que la Asociación Azul Originario se proyecta al futuro?

Objetivo: Determinar si la Asociación Azul Originario se proyecta al futuro y si de alguna manera los empleados conocen los planes o proyectos a largo plazo.

Cuadro No. 12

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	9	82%
NO	0	0%
NO RESPONDIÓ	2	18%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 12



Análisis:

La mayoría del personal tiene conocimiento que la Asociación Azul Originario posee una proyección de futuro, que incluyen objetivos de mejora continua y que planifica una estrategia a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. De igual forma un porcentaje menor del personal que llenó el cuestionario, respondió que no conoce que la Asociación se proyecte al futuro, por lo que es importante la difusión de los proyectos a todo el personal.

13. ¿Tiene conocimiento si se planifican en el año actividades de esparcimiento en el entorno laboral y que participe todo el personal que trabaja en la Asociación?

Objetivo: Determinar si en la Asociación Azul Originario se planifican actividades anualmente de esparcimiento en donde se incluya la participación de todo el personal de la organización.

Cuadro No. 13

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%



Análisis:

En la Asociación Azul Originario todo el personal participa en las actividades de esparcimiento que se incluyen dentro del plan anual de trabajo, como un beneficio que brinda a sus trabajadores un momento de distracción en el cual se pueda recrear y convivir en conjunto, generando satisfacción, bienestar físico y psicológico en el entorno laboral que ayuda en la integración y en la creación de lazos de confianza, mejorando el ambiente institucional.

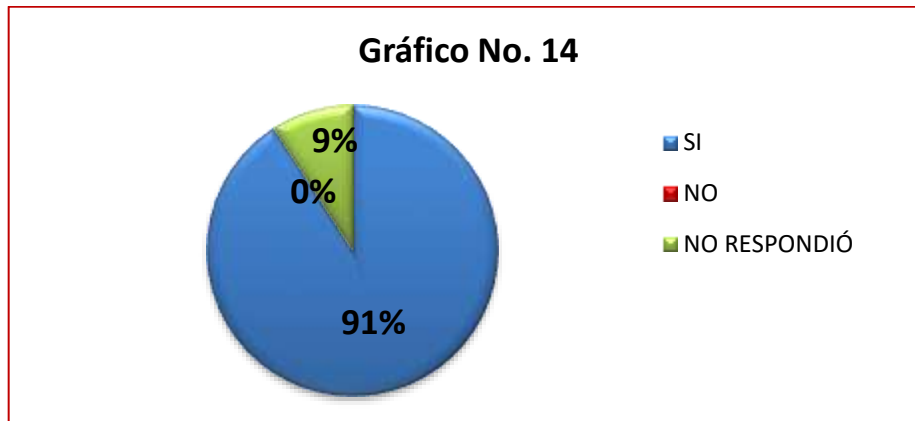
14. ¿Considera que la estructura organizativa actual es apropiada para el buen funcionamiento de la Asociación Azul Originario?

Objetivo: Determinar si el personal de la Asociación Azul Originario, considera que la estructura organizativa actual es apropiada para el buen funcionamiento.

Cuadro No. 14

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	10	91%
NO	0	0%
NO RESPONDIÓ	1	9%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 14



Análisis:

Los datos nos indican que para la mayoría que trabaja en la Asociación, ve de buena manera la estructura organizacional actual, ya que en ella consideran que se ven delimitada las responsabilidades y puestos acordes a una posición jerárquica dentro del organigrama, esto logra que la institución sea más ordenada, eficiente y productiva cumpliendo los objetivos de la misma. Un porcentaje menor se abstuvo de responder a la pregunta por lo que indica que no todo el personal aprueba el organigrama.

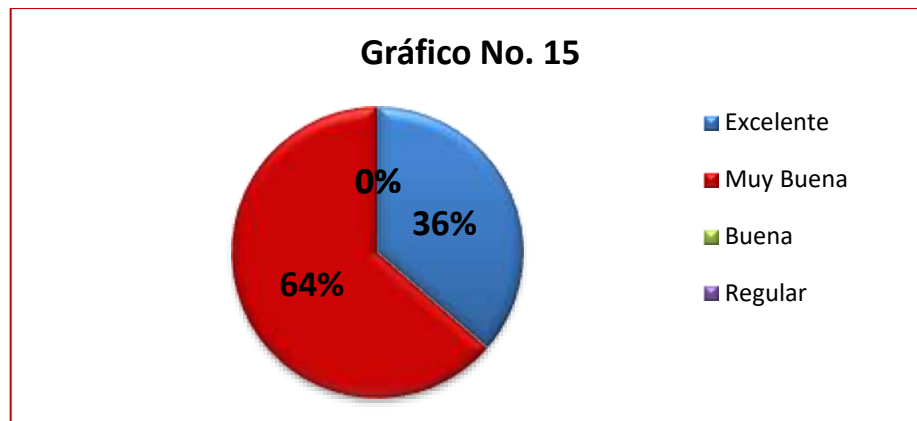
15. ¿Cómo considera la comunicación entre los directivos y subalternos de la Asociación?

Objetivo: Identificar como consideran que es la comunicación entre los directivos y subalternos que laboran en la Asociación Azul Originario.

Cuadro No. 15

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	4	36%
Muy Buena	7	64%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 15



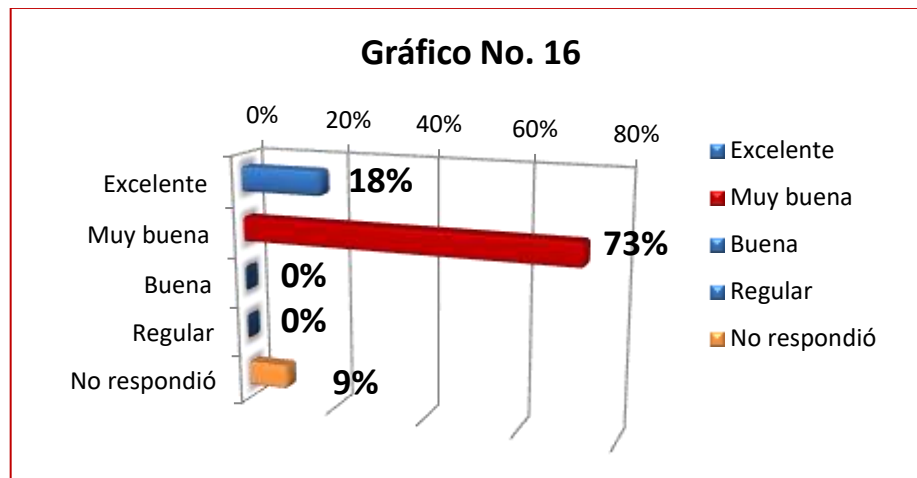
Análisis:

La mayoría del personal encuentra satisfactorio la manera que los directivos les comunican a sus subalternos, calificándolo de muy buena, esto significa que la comunicación se da, de una manera organizada, clara y directa en lo que respecta al trabajo, los objetivos, metas y expectativas, de igual forma existe un porcentaje del personal que lo considera excelente y consideran que de esta forma propicia espacios abiertos de buen ambiente laboral.

16. ¿Cómo evalúa la gestión administrativa actualmente en la Asociación?

Cuadro No. 16

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	2	18%
Muy buena	8	73%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
No respondió	1	9%
TOTAL	11	100%



Análisis:

Para la mayoría de los empleados de la Asociación Azul Originario considera que se hace una muy buena gestión administrativa actualmente y otro porcentaje lo califica de excelente, esto es muy positivo, pero para llevar a cabo esta tarea requiere de organizar los procesos, necesidades y recursos, concentrándose en los objetivos y potencializando al máximo el desempeño de cada uno de los colaboradores.

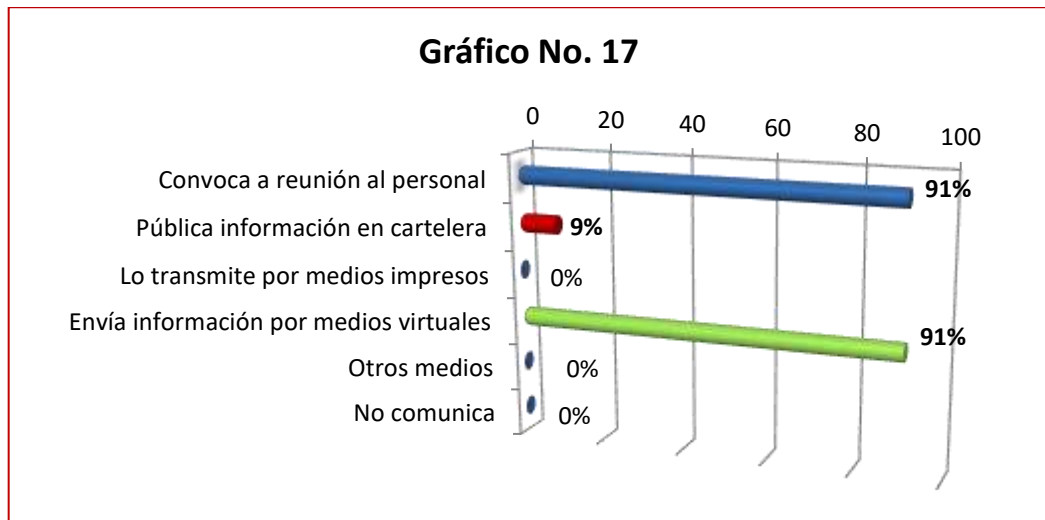
17. ¿De qué manera la Asociación comunica la información a todos los empleados?

Objetivo: Conocer que medios son los más utilizados por la Asociación para comunicarse con sus empleados.

Cuadro No. 17

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Convoca a reunión al personal	10	91%
Pública información en cartelera	1	9%
Lo transmite por medios impresos	0	0%
Envía información por medios virtuales	10	91%
Otros medios	0	0%
No comunica	0	0%
n=11		

Gráfico No. 17



Análisis.

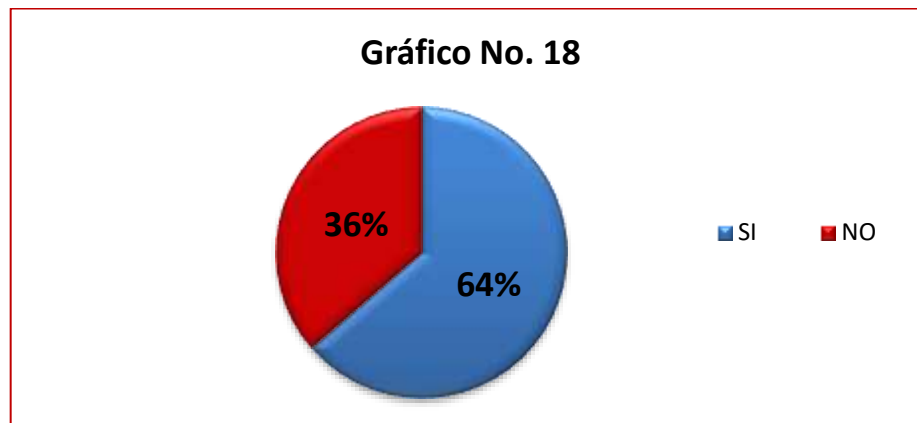
La mayoría del personal de la Asociación, cuando los jefes desean comunicarles información los medios que utilizan es que los convoca a reunión a través de los medios virtuales: por email, WhatsApp o redes sociales, siendo este el medio de comunicación más efectivo para transmitir la información.

18. ¿Considera que el mobiliario y equipo, así como el espacio físico es adecuado para que se realicen las actividades eficientemente en el trabajo?

Cuadro No. 18

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	7	64%
NO	4	36%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 18



Análisis:

Para la mayor parte del personal, considera que el mobiliario y equipo de oficina, así como el espacio físico es adecuado para realizar las labores diarias, aunque un porcentaje menor considera que no lo es. El mobiliario y el equipo de oficina, son elementos claves para que el espacio de trabajo sea perfectamente funcional, en tanto que eso permite que el personal se sienta cómodo y agradable al realizar sus actividades, por lo tanto, disponer de una buena distribución y ubicación de los muebles de oficina hará que el ambiente sea más funcional.

19. ¿Se supervisa su trabajo regularmente?

Cuadro No. 19

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%



Análisis:

Todo el personal que labora en la Asociación Azul Originario se le supervisa el trabajo de manera regular, esto significa que se hace uso de la técnica de supervisión como herramienta del control administrativo, por medio del cual se evalúa el rendimiento y cuyo objetivo es mejorar la productividad de los empleados, desarrollar un uso óptimo de los recursos, monitorear las actitudes de los subordinados, contribuir a mejorar las condiciones laborales, entre otros.

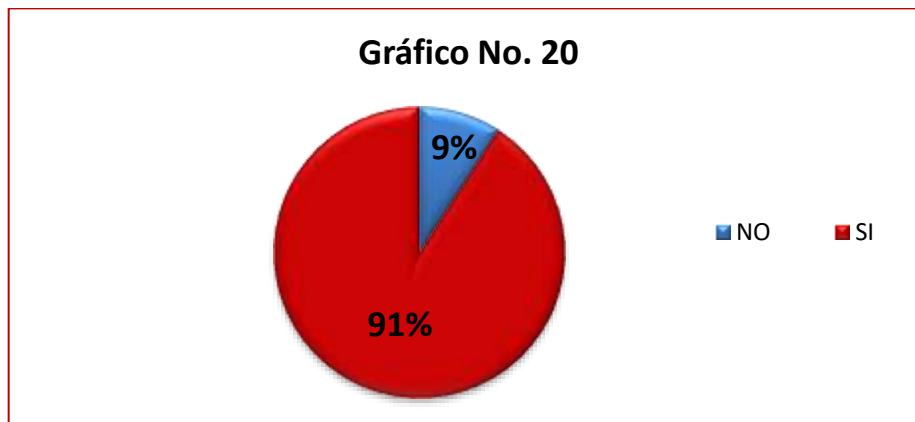
20. ¿Conoce usted los reglamentos y leyes que rigen el funcionamiento de la Asociación Azul Originario?

Objetivo: Determinar si la Asociación Azul Originario posee reglamentos y leyes que rigen su funcionamiento y si es del conocimiento de los empleados.

Cuadro No. 20

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 20



Análisis:

El personal encuestado respondió que si conoce los reglamentos y leyes que rigen el funcionamiento de la Asociación Azul Originario. Esto refleja que existe una convivencia armónica entre los empleados y es de mayor facilidad lograr los objetivos planteados. En la Asociación es necesario que existan normas que determinen claramente el actuar esperado de los individuos que ahí colaboran y las actividades que deberán realizarse en el tiempo, para contribuir a las metas, por lo que es necesaria la difusión de reglamentos y leyes dentro de la asociación.

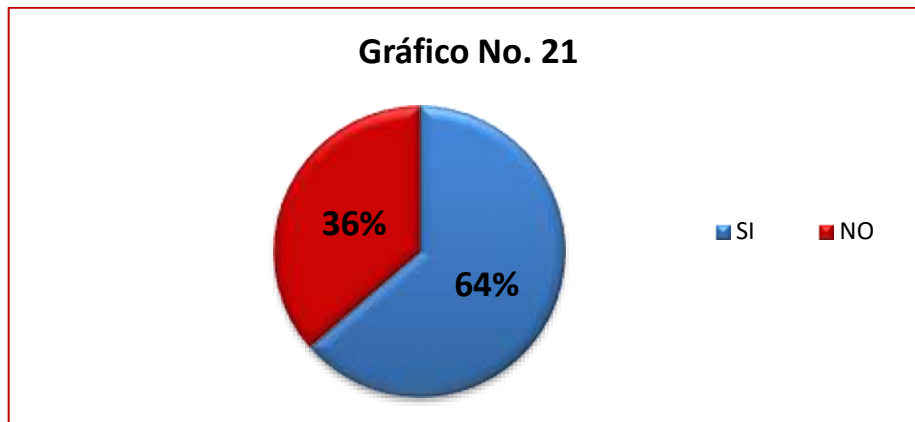
21. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?

Objetivo: Identificar si la Asociación Azul Originario tiene reglamento interno de trabajo y si es del conocimiento de los empleados.

Cuadro No. 21

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	7	64%
NO	4	36%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 21



Análisis.

La mayoría del personal que labora en la Asociación Azul Originario conoce el reglamento interno de trabajo, pero existe personal que aún no lo conoce. Es importante que todo empleado conozca el reglamento interno de trabajo ya que es un documento importante como norma reguladora de las relaciones internas del empleador y el empleado, ésta se encarga de completar aquellos aspectos que expresa el Código de trabajo.

22. ¿Tiene conocimiento si se realiza evaluación del desempeño al personal?

Objetivo: Identificar si la Asociación Azul Originario realiza evaluaciones del desempeño al personal.

Cuadro No. 22

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%



Análisis:

Todo el personal que labora en la Asociación Azul Originario respondió que si se realizan evaluaciones del desempeño. Se puede identificar que la tarea de evaluar el desempeño se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la Asociación, mediante esta acción se obtiene información para una toma de decisiones acerca de los procedimientos que se ejecutan a diario, reconocer la labor de los colaborados e identificar deficiencias en los procesos y corregir oportunamente.

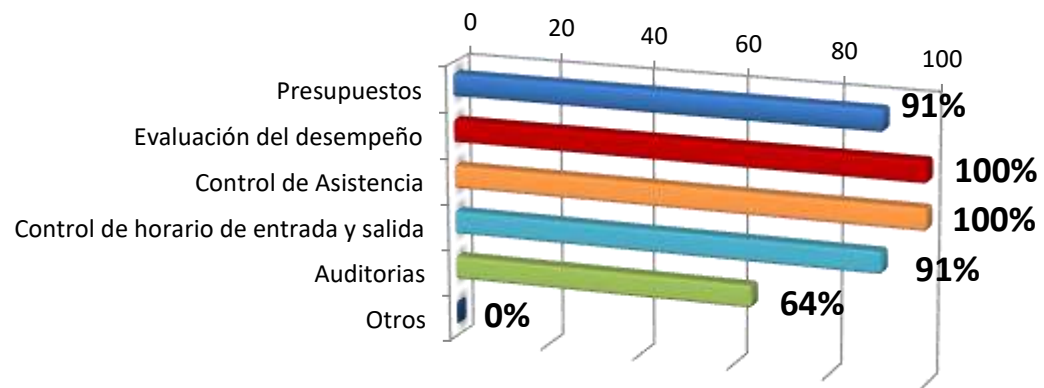
23. Indique si conoce las siguientes herramientas de control de la Asociación Azul Originario.

Objetivo: Identificar si la Asociación Azul Originario tiene herramientas de control y si es del conocimiento de los empleados.

Cuadro No. 23

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Presupuestos	10	91%
Evaluación del desempeño	11	100%
Control de Asistencia	11	100%
Control de horario de entrada y salida	10	91%
Auditorías	7	64%
Otros	0	0%
n=11		

Gráfico No. 23



Análisis.

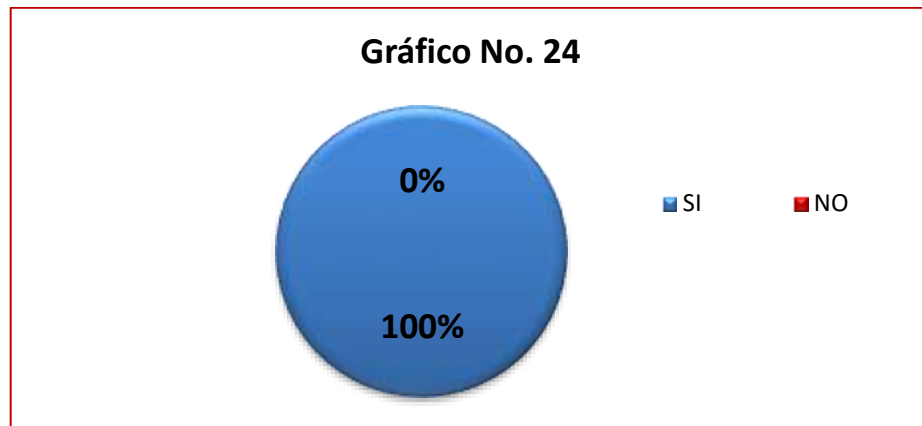
La herramienta de control de mayor conocimiento por los empleados, son la evaluación de desempeño y de control de asistencia, por ser la más inmediata y de más uso en la Asociación Azul Originario, de igual forma se identifica que las auditorías indistintamente cuales sean, son de poco conocimiento por los empleados.

24. ¿Elabora algún registro o reporte de su trabajo realizado?

Objetivo: Determinar si se utiliza algún medio de registro o reporte para control de las actividades realizadas por el personal que labora en la Asociación.

Cuadro No. 24

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%



Análisis.

Todo el personal que trabaja en la Asociación Azul Originario, elabora un registro o reporte. Esto debido a que, en todas las áreas o proyectos en marcha, es necesario reportar frecuentemente las actividades realizadas a los superiores para informar sobre el desarrollo y logros obtenidos. De estos informes dependerá la toma de decisiones a futuro para los nuevos proyectos.

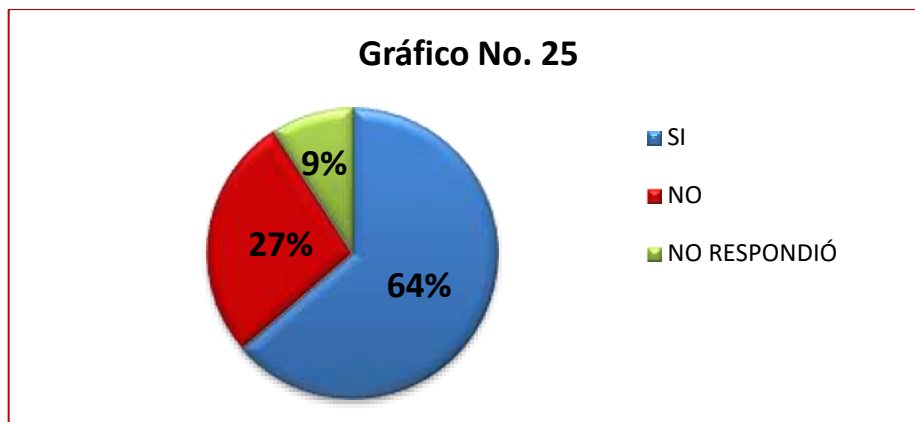
25. ¿Conoce que tipo de auditorías se llevan a cabo en la Asociación?

Objetivo: Determinar si en la Asociación Azul Originario se realiza algún tipo de auditorías y si es del conocimiento de los empleados.

Cuadro No. 25

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	7	64%
NO	3	27%
NO RESPONDIÓ	1	9%
TOTAL	11	100%

Gráfico No. 25



Análisis:

Se identifica que si la mayoría del personal tiene conocimiento de las auditorías que se realizan, pero una parte no conoce, por lo que es importante la divulgación de estas herramientas para controlar el manejo de la institución en todas sus áreas, ya que al nombrar la palabra auditoría es sinónimo de estar alerta en todos los procesos financieros, contables, administrativos, entre otros; asimismo emite recomendaciones para las mejoras.

ANEXO 4: SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA, COORDINADOR GENERAL Y COORDINADORA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO.

Los datos recopilados por medio de las entrevistas se presentan cada una de las preguntas seguidas de las respuestas obtenidas por las tres personas entrevistadas haciendo uso de la nomenclatura siguiente:

D.= Directora General.

C.G.= Coordinador General

C.RR.HH.= Coordinadora del Área de Recursos Humanos.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENTREVISTA DIRIGIDA A: DIRECTORA, COORDINADOR GENERAL Y COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo: Conocer la situación actual de la Asociación Azul Originario, que permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de la gestión administrativa y determinar posibles alternativas que contribuyan a fortalecer organizacionalmente a la institución. Esta investigación es estrictamente con fines académicos y la información proporcionada se administrará de forma confidencial.

Indicaciones: El presente instrumento está estructurado con una serie de preguntas, responda como considere más favorable. De antemano agradecemos su colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre del entrevistado:

D.: Wendy Morales.

C.G.: Gustavo Arturo Martínez.

C.RR.HH.: Elena Velis Niño.

2. Sexo:

D.: Femenino.

C.G.: Hombre.

C.RR.HH.: Femenino.

3. Tiempo de laborar:

D.: 5 Años.

C.G.: 5 Años.

C.RR.HH.: 7 meses.

4. Grado Académico:

D.: Licenciada en Trabajo Social.

C.G.: Postgrado.

C.RR.HH.: Licenciada en Administración de Empresas.

5. Cargo que desempeña:

D.: Directora General de la Asociación Azul Originario.

C.G.: Coordinador General.

C.RR.HH.: Coordinadora del Área de Recursos Humanos.

II. DATOS ESPECÍFICOS

6. ¿Conocen cuál es la misión, visión y objetivos sus colaboradores?

D.: De algunos compañeros sí, porque hay compañeros que se empiezan a incorporar y estamos en ese proceso de conocernos.

C.G.: Considero que no textualmente y no todas y todos, hay algunas nuevas incorporaciones al equipo.

C.RR.HH.: Si.

7. ¿Cuáles de estas normativas pone en práctica la Asociación? Por ejemplo, manuales, políticas, reglamentos, procedimientos, otros.

D.: De todos lo que mencionan si se implementan, los de procedimientos, habrá que crear algunas políticas estamos luchando para crear alguna política de protección para cuando se realizan trabajos en las comunidades, niñez, y género.

C.G.: Todas las anteriores, sin embargo, aún faltan más de estas normativas para complementar el trabajo.

C.RR.HH.: Basado en el reglamento interno, estamos implementando: Manual organizacional, manual de descripción de puestos, manual de envío y recepción de donaciones, política de selección y contratación de personal, procedimientos de control de asistencia, entradas y salidas, permisos personales, proceso para llevar a cabo actividades, proceso para reservar salones, proceso para solicitar equipo, proceso de evaluación del desempeño y otras más que se irán implementando según las necesidades de la organización. Lo anterior se está estructurando actualmente.

8. ¿Qué tipo de planes se elaboran en la Asociación? Por ejemplo, estratégico, operativos, políticas, institucionales, otros.

D.: Tenemos el plan operativo, estratégico, plan de incidencia y también hay un plan de sostenibilidad financiera que ese se está trabajando, pero digamos que hay algún avance de ese plan porque hay que reforzarlo.

C.G.: Tenemos plan estratégico, operativos, también de incidencia.

C.RR.HH.: Plan estratégico y políticas administrativas.

9. ¿De las siguientes herramientas organizacionales, ¿Cuáles tiene la Asociación?, Por ejemplo, organigrama, manuales, procedimientos, otros.

D.: Si hasta hace poco ya contamos con un organigrama.

C.G.: Se cuenta con todas las anteriores.

C.RR.HH.: Organigrama, manuales y procedimientos.

10. ¿Considera que la Asociación posee el mobiliario y equipo, así como el espacio físico necesario para desarrollar las actividades de la mejor manera?

D.: Actualmente si hemos logrado obtener digamos, lo mínimamente necesario para ejecutar nuestras acciones en inmobiliario y equipo. Aunque si alguna de las

dificultades que tenemos es que si una persona quiere venir en silla de ruedas el baño actualmente no está adaptado ni tampoco la entrada porque es de gradas no tiene rampa se carece de espacio grande para dar formación.

C.G.: Considero que se cuenta con mobiliario y equipo suficiente, sin embargo, la mayor dificultad, considero que es el espacio, debido que cuando se quieren realizar talleres, el espacio queda muy poco cuando se quieren actividades grandes.

C.RR.HH.: Por el momento si lo poseemos.

11. ¿Mencione las estrategias que se formulan en la Asociación para el buen funcionamiento de los colaboradores? Por ejemplo: administrativas, organizacionales, empresariales, funcionales, otros.

D.: Protocolos y procesos administrativos que nos puedan facilitar el trabajo también la medición de los resultados, jornadas de autocuidado para mejorar el estrés.

C.G.: Se cuenta con algunas acciones que obedecen al plan estratégico, habrá algunas actividades que contemplen estrategias empresariales, sin embargo, considero que donde más se ha avanzado en ese tema, es en la parte administrativa y de recursos humanos.

C.RR.HH.: Estratégicas: Tenemos estrategias administrativas y organizacionales, pero aún no están plasmadas.

12. ¿Qué proyecciones tiene la Asociación a largo plazo?

D.: Poder tener una sostenibilidad financiera como les comentaba ya hay más o menos un plan en el cual se tiene que trabajar y estructurar de mejor manera, pero creo que una de las visiones a futuro que la organización no dependa únicamente de los fondos de la cooperación, sino que podamos tener diversas fuentes de financiamiento que nos permita ejecutar nuestras acciones

C.G.: Estructurar y poner en funcionamiento, una estrategia de sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos, que permita tener una mayor solvencia y proyección a mediano y largo plazo. Por otro lado, se busca también el crecimiento de las áreas profesionales actuales y fortalecerlas.

C.RR.HH.: Generar fondos propios.

13. A su consideración, ¿De qué manera la Asociación puede mejorar su funcionamiento organizacional en relación a los procedimientos y procesos con el personal que labora en ella?

D.: Creería yo que hay como manuales y políticas o alguna forma de monitorear o evaluar que pueden mejorar.

C.G.: Considero que, se requiere en algunos casos, contar con el apoyo de una consultora/o, que permita construir algunas políticas, manuales y/o protocolos que faciliten la aprehensión de conocimientos y la implementación de los mismos; por otro lado, considero que la organización necesita contar con una estrategia para promover y generar el fortalecimiento del sentido de pertenencia de la organización y la visión del espacio.

C.RR.HH.: Estructuración e implementación de los manuales organizacionales, descripción de puestos, políticas, reglamentos.

14. ¿Qué medios utilizan para comunicarse con el personal que labora en la Asociación? Convoca a reunión al personal, pública información en carteleras, lo transmite por medios impresos, envía información por medios virtuales, otros.

D.: Reuniones generales de los lunes que ahí se actualiza y se da la información con todo el equipo también las áreas tienen sus reuniones bilaterales, se envían correo, redes sociales como WhatsApp.

C.G.: Se han establecido reuniones semanales los días lunes para actualizar sobre los avances del proyecto, presentar manuales, protocolos, formularios y/o formatos al personal, solventar dudas, y/o proponer actividades. Este espacio sirve, además, para que cada área pueda conocer qué está haciendo las otras áreas y presentar sus avances. Por otro lado, se envía documentación vía correo electrónico, y también existe un grupo de WhatsApp del equipo. No se utilizan medios impresos y tampoco se cuenta con información en carteleras, aunque se ha intentado una especie de periódico mural, principalmente, su uso fue para los cumpleaños del mes.

C.RR.HH.: Todos los lunes se realiza una reunión general con el equipo para informar, notificar sobre la creación e implementación de procesos internos, llenado de formatos, generalidades y para que el equipo notifique el procedimiento de sus trabajos como

logros y dificultades que hayan experimentado, uso de correo electrónico para solicitar, hacer alguna convocatoria, presentar informes, uso de pizarrón para dar a conocer agendar actividades generales del equipo, grupo de WhatsApp.

15. De las siguientes herramientas de control ¿Cuáles son las que utiliza la Asociación? Presupuesto, evaluación del desempeño, control de asistencia, control de horario de entrada y salida, auditorias, otros.

D.: El de desempeño anual, aunque se le están haciendo unos reajustes.

C.G.: Todas las anteriores se implementan, y están en constante revisión y actualización de ser necesario.

C.RR.HH.: El de desempeño anual, aunque se le están haciendo unos reajustes.

16. ¿Qué método de supervisión utiliza para el personal?

D.: Controles de entradas, asistencias, informes que entregan de manera mensual en el cual elaboran un consolidado de actividades realizadas y una bitácora donde se detallan reuniones.

C.G.: Reuniones directas con cada colaboradora/or, reuniones colectivas, control de asistencia, evaluación individual y también de coordinadora/or por área.

C.RR.HH.: Estableciendo normas de comunicación constante, evaluación del desempeño.

17. ¿Cuáles de los siguientes manuales, tiene la Asociación? Organización, descripción de puestos, funcionamiento, bienvenida, otros.

D.: De los que mencionan no contamos con el de bienvenida.

C.G.: Todos los anteriores, creo que el manual de bienvenida aún está pendiente, pero creo que existen insumos para solventar este punto.

C.RR.HH.: Tenemos el manual de organización y descripción de puestos a mitad, se está en el proceso de construcción, el manual de bienvenida aún no, pero está en proyección.

18. ¿Disponen de un reglamento interno de trabajo?

D.: Todavía no contamos con un reglamento interno de trabajo.

C.G.: Está en construcción, se podría decir que ya hay un buen avance del mismo.

C.RR.HH.: El reglamento interno también está en proceso de estructuración para entrar al proceso de revisión y aprobación por el Ministerio de Trabajo.

19. ¿La Asociación tiene metas establecidas a corto, mediano y largo plazo?

D.: Si tenemos, pero las que están con claridad son las de los proyectos que por lo general son a corto o mediano plazo, creería que debemos reforzar las metas a largo plazo porque no están bien definidas.

C.G.: Existen metas por proyecto, y algunas a nivel estratégico, sin embargo, considero que este es un punto que requiere mayor atención y trabajo.

C.RR.HH.: Si.

20. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?

D.: Ha sido un espacio de crecimiento para muchos de una oportunidad de poder pulir los conocimientos, aportar y aprender en ese sentido hay un compromiso, falta un poco de más de proactividad de parte del equipo.

C.G.: Considero que, en la mayoría del personal, existe una disposición e interés de crecimiento tanto personal como colectivo, aún falta a una parte del personal tener una mayor claridad sobre el sentido de pertenencia y la proactividad, sin embargo, considero que se ha tenido avances significativos, partiendo de una situación inicial.

C.RR.HH.: Término medio.

21. ¿Qué reglamentos y leyes rigen el funcionamiento de la Asociación Azul Originario?

D.: Están los estatutos, el reglamento que está en construcción, los protocolos que tiene las áreas para darle seguimiento al trabajo que hacemos, la ley que rigen el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro que de igual manera las que rigen el ministerio de hacienda, la ley de lavado de dinero que nos toca regirnos, ya que los bancos nos piden documentación que demuestre sustento de todo.

C.G.: Se cuenta con los estatutos, está en construcción un reglamento, se han definido protocolos por área y desde la parte administrativa y de recursos humanos, también se cuentan con algunos documentos para estos procedimientos.

C.RR.HH.: Reglamento interno, ley de salarios, ley del seguro social, ley de AFP, NIC
21.

22. ¿Qué tipo de actividades realiza la Asociación en donde participa todo el personal?

D.: Trabajo en equipo, auto cuidado que es para mejorar el estrés, cohesión grupal que se hace con la compañera psicológica.

C.G.: Reuniones generales, actividades psicosociales de autocuidado, actividades que requieran la participación de todo el equipo y que responden a actividades de proyectos, entre otras.

C.RR.HH.: Jornadas para mejorar la cultura organizacional del equipo de trabajo.

23. ¿Existe una adecuada división del trabajo en la Asociación?

D.: Ya existe una mejor distribución a veces si hay un sobrecargo dependiendo de contexto.

C.G.: Considero que en su mayoría sí, sin embargo, habrá algunas áreas que están más sobrecargadas por la naturaleza del trabajo, sin embargo, considero que se ha avanzado y se está mejorando en este aspecto. Esto no quiere decir que se puede y/o debe mejorar la división del trabajo y equilibrar en todas las áreas.

C.RR.HH.: Si, por las diferentes áreas de trabajo.

24. ¿Qué tipo de auditoría realizan en la Asociación?

D.: Las auditorías contables que se hacen después de cada proyecto.

C.G.: Auditoria Contable.

C.RR.HH.: Contable.

25. ¿Cómo califica la comunicación entre los directivos y subalternos de la Asociación?

D.: Se trata de ser lo más horizontal posible lo más directo y tener confianza que el equipo pueda hablar con confianza los problemas que se dan en cada proyecto. Aunque falta mejorar para tener soluciones prontas.

C.G.: Desde mi perspectiva, considero que se busca realizar de la manera más horizontal, inclusiva y directa posible. Hasta el momento la veo muy bien, en algunos casos, considero que lo que se puede mejorar, es la confianza del personal para poder comunicar con prontitud algunos elementos que identifican en su trabajo y que

requieren atención. Por ejemplo, comportamientos o acciones que realizan otras compañeras/os que se podrían mejorar y no se comunican a tiempo.

C.RR.HH.: Constante, fluida, accesible.

26. ¿Cuáles son los principales problemas administrativos que actualmente enfrenta la Asociación?

D.: Finalizar políticas, manuales, reglamento interno y también finalizar con éxito la evaluación de desempeño porque eso es difícil porque la realidad de cada área hay que adaptar cada formato.

C.G.: El establecimiento de algunas políticas administrativas que requieren de más tiempo, así como definir una estrategia clara de sostenibilidad financiera.

C.RR.HH.: Pocos cooperantes.

27. ¿Se aplica y se pone en práctica el proceso administrativo?

D.: Hay registros, controles, seguimientos que se pueden mejorar para que sean más efectivos

C.G.: Considero que sí, y cada día, se está mejorando estos procedimientos.

C.RR.HH.: Si.

28. ¿Qué recomendaría para mejorar la gestión administrativa?

D.: El poder equilibrar tiempo, recursos ejecución que las planificaciones se vayan cumpliendo que se tenga un proceso o que se vaya monitoreando mejor porque a veces hay dificultades para revisar la planificación.

C.G.: Mejorar la planificación respecto a los proyectos, que permitan distribuir de mejor manera el tiempo que se utiliza para construir dichas políticas y protocolos.

C.RR.HH.: En nuestro caso estructurar bien nuestro plan estratégico, manuales, políticas, procedimientos, reglamentos, entre otros; ya que todos nuestros procesos internos (incluyendo los formatos) se están estructurando para luego implementarlos.

ANEXO 5: MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES

FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2021

● Contenido

INTRODUCCIÓN

1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

2. POLÍTICAS TECNOLÓGICAS

3. POLÍTICAS OPERACIONALES

4. POLITICAS COMERCIALES

5. POLÍTICAS FINANCIERAS

6. POLÍTICAS JURIDICAS

7. POLÍTICAS DE AUDITORIAS

INTRODUCCIÓN

En ejercicio de una de las atribuciones denominadas por la Asociación Azul Originario, y en cumplimiento con la responsabilidad de establecer y aprobar las políticas de la Asociación, las mismas serán de cumplimiento obligatorio y en función de éstas se revisarán y se elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos, se administrarán los recursos, se organizará la administración y funcionamiento de la Asociación.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes, colaboradores y trabajadores a encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que integremos y coordinemos los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración. Los sistemas organizativos modernos y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la Asociación incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión.

Queremos implementar una nueva filosofía de administración, estableciendo políticas enfocadas a los procesos de la Asociación y orientadas a la atención social, para ello es necesario que nuestros mayores esfuerzos estén centrados en éstas personas, razón de nuestra permanencia como ONG y en reforzar nuestros valores éticos y morales para que inspiren nuestros actos.

1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

1.1 POLÍTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROPÓSITO: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la Asociación.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

a) La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos. b) Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por la Junta Directiva, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.

c) La organización estructural contará con unidades internas autónomas y coordinadas, potenciadas, autogestionarias y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la retroalimenten.

d) Para presentar un proyecto de reestructuración se deberá adjuntar un documento de análisis de procesos organizacionales retrospectivo y prospectivo, que deberá contener las recomendaciones pertinentes.

e) Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.

f) El Coordinador General en el mes de noviembre de cada año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización, a la Junta Directiva para el análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos y puedan continuamente ser renovados.

● De la organización

a) La Asociación propondrá a la descentralización, donde se creen dependencias a nivel nacional o internacionales que tengan sus propias áreas de apoyo. La asignación de recursos se realizará en función de la demanda y su productividad y cada director general será el responsable de sus decisiones, y rendirán cuentas a la Junta Directiva o en función a la Dirección General Ejecutiva.

b) La Asociación deberá contar con un manual de delegación que permita a los coordinadores enfocarse en la ejecución del plan estratégico y del análisis competitivo del entorno.

c) La organización deberá proponer a la Dirección General la política de cero papeles utilizando los medios electrónicos de que dispone la compañía y complementándola con seguridades y nuevas tecnologías como la firma electrónica.

d) Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de especialización de la compañía.

● De los procesos y proyectos

a) Las unidades y áreas operativas de la Asociación deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.

b) La Dirección General, mediante disposición de los coordinadores nominará a los encargados de proyectos, quienes tendrán todo el apoyo de las Direcciones, Coordinadores y Unidades en el cumplimiento de sus objetivos. También podrá crear comisiones (equipos de trabajo) de manera temporales y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en todos los casos definirá los miembros, el responsable y unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.

● De los planes y programas

a) En el mes diciembre de cada año, la Dirección General y Coordinadores de Áreas presentarán el Plan Operativo de su área en función del Plan Estratégico, junto al presupuesto del año siguiente. Posteriormente y en forma trimestral presentarán informes de avance de gestión a la Dirección General de sus respectivas actividades y resultados. Dichos informes serán puestos en conocimiento de la Junta Directiva.

b) Los planes, programas y presupuestos se realizarán en base al Plan Estratégico de la Asociación.

c) El desarrollo de planes, programas y proyectos de la Asociación, incluido el desarrollo de nuevos proyectos y servicios deberá obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.

● Del desempeño gerencial

a) El desempeño de la Dirección Ejecutiva y Coordinadores se medirá en función de indicadores de gestión y reportes gerenciales los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas semestralmente durante el período económico. Esta información deberá ser puesta en conocimiento de la Junta Directiva.

b) El desempeño de los diferentes coordinadores de áreas, se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período económico. De no cumplirse las metas establecidas la dirección entrará en un proceso de observación y auditoría.

1.2 POLÍTICA DE REGULACIÓN INTERNA

PROPÓSITO: Ordenar y difundir el marco normativo interno de la compañía.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA.

a) Es política de la Asociación Azul Originario, mantener informados a sus colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

b) Se deben publicar los documentos organizacionales aprobados con la leyenda “Vigentes” para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar. De igual manera, se publicarán los documentos organizacionales no aprobados identificados con la Leyenda “Borrador” para que el anteproyecto o proyecto circule con suficiente antelación a todas las dependencias para que emitan sus criterios, con vistas a considerar otra visión del proceso.

c) La estructura de la documentación está integrada de la siguiente manera:

a. 1er Nivel. - Las Políticas y de éstas se derivan los siguientes niveles de la documentación.

b. 2do Nivel. - Lo integran los Reglamentos.

c. 3er Nivel. - Se constituye por los Manuales que contendrán las instrucciones de trabajo en forma detallada para realizar una actividad.

d) Los coordinadores, son los responsables de que, en su área operativa se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.

e) Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.

f) La Dirección General debe asegurar que los Manuales de procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año.

g) La elaboración de documentos relacionados con los procesos, estructura y reglamentos será dirigida por la Dirección General, en conjunto con las áreas involucradas en el tema objeto de documentación. Una vez concluida su elaboración, la misma Dirección se encargará de su presentación a la Junta Directiva para su trámite de aprobación.

h) La elaboración de los Manuales de Procedimientos será responsabilidad de los Coordinadores de Áreas, las que utilizarán el formato aprobado por la Dirección General. La Directora General en estos casos actuará como facilitadora.

i) Una vez aprobadas las políticas y/o reglamentos o los manuales por la Junta Directiva de la Asociación, deberán ser entregados a la Directora General para la custodia de los originales.

1.3 POLÍTICA SALARIAL

Propósito: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la Asociación y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Asociación.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA.

- a) El sistema de remuneración de la Asociación obedecerá a un modelo aceptado y su valoración estará de acuerdo con todas las prestaciones de ley del país.
- b) El cumplimiento del sistema de remuneración se normará en base lo reglamentado en base al tipo de contratación que será aprobado por la Junta Directiva de la Asociación. c) Se procurará establecer un sistema de remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos y metas.
- d) Los aumentos salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la Asociación, se exceptúan las disposiciones gubernamentales y legales aplicables a la Asociación La Dirección General deberá proponer el cumplimiento de índices internacionales en la relación gastos de personal versus ingresos netos totales.
- e) Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo beneficio; y deberán ser autorizados por la Dirección General o Coordinadores de área dentro de sus respectivos presupuestos aprobados; hará uso la Junta Directiva o Dirección General en caso de tratarse de una unidad que dependa de éstos.
- f) Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal de confianza: Coordinadores, gerentes, auditores, vicedirectores y directores ejecutivos.
- g) Los empleados sometidos a condiciones y horarios especiales de trabajo, de acuerdo a normas nacionales del trabajo, no podrán laborar horas extraordinarias y/o suplementarias a fin de precautelar su salud y bienestar.

1.4 POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PROPÓSITO: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por la Dirección General. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. La Dirección General aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación sustentatoria que justifique la decisión. En el caso de creaciones, deberá, además contarse con la autorización de la Junta Directiva.

b) En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Asociación, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.

c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.

d) Para la incorporación de personal en los niveles de Coordinaciones, Gerencias y Jefaturas de Unidades, previamente, la Coordinadora de Recursos Humanos confirmará con la Dirección General la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado por la Junta Directiva.

e) Se podrán reemplazar vacantes únicamente en aquellos cargos que ejecuten labores técnicas y/o que estén en áreas definidas en el organigrama.

f) La contratación de personal nuevo deberá ser efectuada preferentemente bajo la modalidad de contrato permanente.

g) En todo contrato de trabajo se establecerá la obligatoriedad de que, vencido el plazo convenido, el empleado se comprometa a no ingresar a su lugar de trabajo sin autorización expresa de la Dirección General. Los modelos de contratos de trabajo a utilizarse en la Asociación deberán previamente ser aprobados por la Junta Directiva.

h) La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del Área de Recursos Humanos, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

i) No se aceptarán reingresos de ex empleados o ex trabajadores de la Asociación, del cual se haya prescindido de sus servicios profesionales por:

- Visto Bueno de Dirección General.

- Carta de Renuncia Voluntaria.

- Jubilados.

- Carta de Despido

- Abandono de trabajo.

1.5 POLÍTICA DE PLAN DE CARRERA PROFESIONAL

PROPÓSITO: Establecer los criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo del recurso humano dentro de la Asociación Azul Originario, de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales, con relación a las necesidades y estructuras funcionales de la Asociación.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La ruta de desarrollo de los empleados es horizontal y vertical, por lo que se procurará en primera instancia la rotación en diferentes puestos y cargos del mismo nivel ocupacional, para favorecer la pluralidad del personal y enriquecer sus competencias profesionales, generando así bases más sólidas y amplias para el desempeño futuro de quienes sean promovidos.

b) Las promociones o ascensos se otorgan cuando las necesidades y estructuras de la Asociación se satisfagan con los perfiles de los trabajadores que han demostrado alto desempeño y potencial para posiciones de mayor responsabilidad, cumplan los requisitos académicos y de experiencia exigidos en el nuevo cargo.

c) La Dirección General, por medio de sus Colaboradores efectuará un programa de evaluación de desempeño al menos una vez al año, deberá ser entregada en el mes de enero y tendrá relación directa con el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, para lo cual se aplicará la evaluación por objetivos cumplidos y resultados alcanzados en todas las áreas de la empresa. Esto servirá de base imprescindible para promociones y ascensos.

d) Toda promoción o ascenso incluirá la remuneración del nuevo cargo, de acuerdo a la política salarial vigente. Previa a la titularización, el promocionado deberá cumplir un periodo de tres meses en el ejercicio de su cargo y haber ganado el correspondiente concurso de méritos.

e) La Dirección General racionalizará el recurso humano actual, mediante planes de retiro voluntario.

1.6 POLÍTICA DE VACACIONES

PROPÓSITO: Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual que la Unidad de Recursos Humanos, presentará como parte de su plan operativo anual.

b) Cuando por necesidades imperiosas de la Asociación, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el coordinador inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo a Recursos Humanos. En casos de requerimiento extremo, plenamente justificado y aprobado por la Dirección

General, se podrá compensar en dinero las vacaciones no gozadas, hasta por dos periodos consecutivos.

1.7 POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

PROPÓSITO: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El Plan Anual de Capacitación deberá ser sustentado por La Unidad de Recursos Humanos y presentado para aprobación de Dirección General, en base al Plan Estratégico de la Asociación y a la detección de necesidades y realidades. Este Plan formará parte del Plan Operativo Anual de la Asociación.

b) Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.

c) El Coordinador General procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la Asociación. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

d) Para la capacitación de todo tipo de Postgrado o Programa Superior, la Asociación en base a disponibilidad cubrirá un porcentaje del mismo en función de las necesidades de la Asociación, en base al costo y los ingresos del empleado. Para estos casos, se firmará con el empleado un convenio de convenio de beca; el trabajador podrá optar por una maestría, una sola vez en su carrera empresarial.

e) El trabajador que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el Plan de Estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si los hubiere, el valor cubierto por la Asociación, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

1.8 POLÍTICA DE RELACIONES PÚBLICAS

PROPÓSITO: Mejorar la imagen corporativa ante los nuevos clientes y la ciudadanía en general.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

- a) La Dirección General implementará un programa de comunicación corporativa que difunda los planes de ejecución, las metas y objetivos alcanzados.
- b) Los voceros de la Asociación frente a los medios de comunicación será la Dirección General y el Coordinador General, en los ámbitos de sus competencias. La Dirección General, en caso de considerarlo necesario, podrá asignar un delegado.

2. POLÍTICAS TECNOLÓGICAS

2.1 POLÍTICA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

PROPÓSITO: Fijar una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de la Asociación, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

- a) La Dirección General orientará el desarrollo de su tecnología hacia redes que permita la prestación de servicios, ya sea a través de voz, video, datos y otros de manera integrada de forma virtual.
- b) La Asociación dará prioridad al fortalecimiento de la infraestructura de datos a través del uso de nuevas tecnologías que mejor se adapten a los requerimientos de la sociedad en función de un análisis costo – beneficio, y que permita la provisión de nuevos servicios.
- c) Los sistemas utilizados para atención de los usuarios debe basarse en sistema de última tecnología para automatización de los procesos y la interacción con los usuarios.

2.2 POLÍTICA DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN

PROPÓSITO: Proteger la información estratégica de la Asociación y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El tratamiento de la información y documentación confidencial debe contar con todos los aspectos de seguridad, para que el manejo de la misma se realice de forma segura, para que personas ajenas no tengan acceso a nuestras actividades

b) Los dueños de la información serán los responsables de verificar que existan procedimientos y procesos de Seguridad para asegurar el manejo y la integridad de la información que reside en medios magnéticos o en documentos.

c) Toda información crítica que viaje a través de un ambiente público, debe ser previamente autorizada por la Dirección General.

d) Toda alta o baja del archivo maestro de personal debe ser oportuna y adecuadamente informado para una correcta administración de claves de acceso.

e) Todos los empleados que manejen información sensible de la Asociación, deberán firmar un acuerdo de confidencialidad.

f) Todos los contratos para los nuevos empleados deben incluir una cláusula de confidencialidad.

g) Respecto al manejo de documentos, la empresa dispone que toda la información deberá estar clasificada por niveles de seguridad acorde al contenido siguiendo la codificación establecida por la Asociación.

3. POLÍTICAS OPERACIONALES

3.1 POLÍTICA DE OPERACIONES

PROPÓSITO: Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo del área y en su presupuesto anual.

b) Se deberán establecer los mecanismos necesarios y la utilización de las herramientas administrativas adecuadas que permitan un control y evaluación continuo de los servicios prestados por la Asociación, los que deberán cumplir con los índices establecidos y que se cumplan con los plazos definidos.

c) La ingeniería y desarrollo de proyectos deberá ejecutarse en base a lo presentado ante la Dirección General, lo cual deberá identificar con claridad las actividades y sus justificaciones, en caso de ser necesario de imposibilitará la continuidad de los mismos.

d) Deberán presentarse informes técnicos de las actividades realizadas por la Asociación siendo el responsable de éstos la persona asignada para el desarrollo de la ejecución al final de cada trimestre del año.

4. POLÍTICAS COMERCIALES

4.1 POLÍTICA DE NEGOCIOS

PROPÓSITO: Redefinir el portafolio de servicios con orientación a la creación de nuevos servicios y productos satisfaciendo los requerimientos de los usuarios, optimizando los recursos de la Asociación, maximizando recursos y fomentando la innovación.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La Dirección General de la Asociación, priorizará los proyectos orientados a incrementar el valor de la institución, manteniendo en lo posible la sostenibilidad fomentando el

desarrollo de nuevos productos y/o servicios, que permita a la Asociación ampliar su cartera de ingresos, maximizando la rentabilidad de su infraestructura.

b) La Asociación explotará comercialmente su infraestructura ofreciendo servicios de capacitación en sus instalaciones, apertura de talleres, asesorías jurídicas a bajo costo, producción de productos de emprendedores y sala de ventas al público. Dichas relaciones estarán enmarcadas en acuerdos de estrategias comerciales en el plan estratégico anual.

c) Brindar atención y prioridad a usuarios cuya actividad genere facturación y recaudación de ingresos a la Asociación.

d) La Dirección General definirá estrategias sostenibles en el tiempo, para lo cual deberá explotar todas las fuentes de financiamiento, desarrollando interrelaciones con empresas y entidades afines que agregan valor monetario y sostenibilidad.

e) Se deberá orientar a la Asociación hacia su innovación e internacionalización para lo cual deberá contar con un plan de negocios que considere todas las acciones necesarias para tener presencia en diferentes países, especialmente aquello donde exista un antecedente de donaciones a países sub desarrollados.

4.2 POLÍTICA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

PROPÓSITO: Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. El Coordinador General deberá asegurarse de que la Asociación esté orientada a servir con efectividad al cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

b) El personal que labore en atención al cliente, deberá ser seleccionado en función de un perfil específico y estar capacitado para atender cualquier necesidad del cliente, simplificando los procesos y la eficiencia.

c) Todas las áreas que brinden atención al público, deberán contar con la infraestructura necesaria y tener integrados todos los sistemas de atención, comercialización y recaudación; bajo ninguna circunstancia se podrá brindar servicios aislados.

d) Toda petición de servicios deberá estar correctamente registrada en un formato estándar; para cuyo efecto se deberá implementar la utilización de “Formularios para la prestación de servicios”.

e) Todo material de publicidad, flyers, o cualquier información que promocióne nuestros productos y servicios, deberá estar a disposición de todos en el área de atención al cliente, los que contarán con una cartelera, para colocar la información y/o disposiciones de carácter interno y otra para la difusión de nuevos productos y servicios, requisitos para acceder a ellos, e información y/o noticias que de alguna forma puedan afectar el servicio.

f) El Coordinador General propondrá la implementación de la operación de un CallCenter, para atender en forma ágil y oportuna a los usuarios, el mismo que podrá servir para la atención y venta productos y servicios que provee, para lo cual se integrarán los diferentes servicios de información.

4.3 POLÍTICA DE MERCADEO

PROPÓSITO: Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El Coordinador General potenciará el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en una base sustentable para la comercialización de productos y servicios que presta la Asociación, mejorando su posicionamiento e imagen corporativa.

b) El Marketing de la Asociación Azul Originario, debe ser focalizado, con una orientación hacia el servicio social que ofrece o planea ofrecer, mejorar la imagen externa o difundir información relevante.

c) La Asociación podrá explotar la publicidad en los distintos productos y servicios siempre y cuando no atente contra la moral ciudadana, imagen e intereses de la Asociación ni sus usuarios, ni atente con la violación de la alguna ley vigente de nuestro país.

d) Toda campaña publicitaria, promoción o difusión de proyecto o noticias, tendrán correspondencia con la estrategia comercial de la Asociación.

e) La estrategia de marketing y publicidad de la compañía deberá definir y establecer estándares en el uso de colores institucionales, decoración, señalética, papelería, formatos previamente autorizados por la Dirección General.

5. POLÍTICAS FINANCIERAS

5.1 POLÍTICA DE PRESUPUESTACIÓN

PROPÓSITO: Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la Asociación planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada área tiene para el logro de metas fijadas por la administración.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de agosto, cada área elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación de la Junta Directiva más tardar a mediados de octubre del año corriente.

b) Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto.

c) Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.

d) Se deberá contar con un Plan de Negocios actualizado para la implementación de alternativas de financiamiento que permitan generar los ingresos presupuestados.

f) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la Asociación.

g) Las cifras que los presupuestos contengan no se aceptarán sin análisis previo del área responsable y a su vez se adjuntarán los debidos soportes y premisas utilizadas para la elaboración de los presupuestos de cada Coordinador de Área.

h) El propósito de la inversión se clasificará en función de: Reducción de costos, mejoramiento y expansión de productos y servicios existentes, expansión de nuevos productos o servicios e incremento de ingresos.

5.2 POLÍTICA DE PAGOS

PROPÓSITO: Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago a la Asociación Azul Originario.

b) Todo pago que realice la compañía deberá fundamentarse en obligaciones contraídas por los funcionarios responsables, que previamente hayan cumplido con lo dispuesto en el contrato firmado con la Asociación, para lo cual, la Dirección General deberá establecer los procedimientos correspondientes que aseguren su correcta verificación al momento de realizarse el pago.

c) Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir ningún pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto anual de la Asociación, salvo casos de excepción previamente autorizados por la Junta Directiva.

d) El Coordinador General y el área de Contabilidad deberá realizar la programación de pagos de la Asociación, mediante un flujo operativo de caja, en el que estarán contemplados todos los vencimientos que correspondan a los periodos programados,

debiendo cumplir adecuadamente los pagos a la fecha de su vencimiento de acuerdo con el cronograma de pagos contemplado en las obligaciones para la Asociación.

5.3 POLÍTICA DE INFORMACIÓN FINANCIERA

PROPÓSITO: Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El Departamento de Contabilidad, es el área responsable por la preparación, análisis y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.

b) El Departamento de Contabilidad tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que la Asociación está legalmente obligado, incluyendo los impuestos municipales y en general cualquier clase de gravámenes que son de cumplimiento obligatorio.

c) Se deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables, impositivos y de cualquier naturaleza que aseguren la adecuada fluidez de los procesos contables y su interacción con las demás áreas generadoras de información contable y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.

6. POLÍTICAS JURÍDICAS

6.1 POLÍTICA DE LA GESTIÓN JURÍDICA

PROPÓSITO: Permitir a la Asociación, que los actos y hechos que se generen y tengan efectos jurídicos, cuenten con el soporte legal adecuado; y, a sus administradores tener la debida asesoría legal al momento de tomar las decisiones en el ejercicio de sus funciones.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La administración deberá orientar su gestión a la profesionalización y especialización de su personal del área jurídica, en las distintas ramas del derecho.

- b) Se deberá dar especial atención al estudio de los aspectos relacionados con las regulaciones nacionales e internacionales del sector de organismos sin fines de lucro.
- c) La Junta Directiva podrá otorgar las procuraciones judiciales necesarias para salvaguardar los intereses de la Asociación.
- d) Los Coordinadores de área deberán contar con un asesor jurídico, los cuales coordinarán sus acciones con el área jurídica.
- e) La administración dotará de los recursos financieros para el pago de las tasas y gastos en los procesos judiciales a través de mecanismos que permitan tiempos de respuesta oportunos.
- f) El área de procesos judiciales deberá estar organizada en función de los diferentes tipos de procesos y de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- g) La administración procurará llevar con su propio personal todos los procesos judiciales, salvo casos excepcionales.
- h) Las consultas jurídicas deberán ser motivadas y fundamentadas en el ordenamiento jurídico vigente y, absuelto con oportunidad luego de haber recibido la información necesaria.
- i) La administración facilitará las herramientas para realizar estudios jurídicos y absolver consultas jurídicas necesarias, a través de textos, medios magnéticos y electrónicos.

7. POLÍTICAS DE AUDITORIAS

7.1 POLÍTICA DE AUDITORÍA Y CONTROL

PROPOSITO: Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de la Asociación Azul Originario, orientado a precautelar la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal y estatutaria de la compañía.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El área de Auditoría será responsable de la vigilancia, control y seguimiento de las operaciones técnicas, informáticas, administrativas y financieras, su campo de acción y responsabilidades se centrará en la vigilancia de la correcta aplicación de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos en todas las demás áreas de la Asociación.

b) El área de Auditoría elaborará anualmente un programa de auditoría para las áreas de la Asociación, especialmente para aquellas que tienen directa relación con el manejo de los recursos financieros, físicos y técnicos de la institución, el mismo contemplará también actividades de revisión y arqueos sorpresivos de fondos, cajas, y en general en toda la oficina donde se realice recaudación de fondos.

c) La Administración estructurará este equipo de trabajo con especialistas en auditoría técnica, informática, financiera y administrativa; con el personal del área.

d) El área de auditoría también efectuará auditorías o exámenes especiales a solicitud de la Dirección General.

e) El área de auditoría deberá realizar revisiones y evaluaciones de la situación de los contratos celebrados, en particular a aquellos que involucra riesgos y complejidades de administración y manejo de recursos económicos.

f) Como parte de sus responsabilidades esta unidad deberá mantener informados a la Dirección General y Junta Directiva, del resultado de sus auditorías con las recomendaciones y la determinación de responsabilidades aplicables a las auditorías practicadas.

g) La administración y en general toda la Asociación deberá asegurarse de que la información contable y operativa entregada a los auditores internos y externos hayan cumplido con las normas contables y operativas adecuadas, de manera que el informe que elaboren los auditores externos contenga una opinión limpia.

-----ESPACIO PARA LAS FIRMAS. -----

ANEXO N 6: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

● **Contenido**

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

ALCANCE

DIRECCION EJECUTIVA

GERENCIA GENERAL

COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJADOR/A SOCIAL

PSICOLOGÍA

COMUNICACIONES

LITIGIO

● INTRODUCCIÓN

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual de Descripción de Puestos en una organización justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de Asociación Azul Originario, vigente a la fecha.

Cada descripción de puesto contiene el Nombre del Puesto, A quien se Reporta, A quien Supervisa, Requisitos Mínimos, la Descripción General y Específica, Especificaciones y las Relaciones de Trabajo.

Es importante mencionar, que con la aplicación del Manual de Descripción de Puestos de la organización se le facilita la coordinación interna de trabajo y por lo tanto efectúa una administración eficiente y efectiva.

● OBJETIVOS

● General

Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así de las promociones internas.

● Específicos

- a) Facilitar el proceso de inducción del nuevo personal.
- b) Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el trabajador tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- c) Determinar los perfiles de los puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los trabajadores.
- d) Ubicar a los trabajadores en los puestos adecuados y contratar el personal idóneo para la organización.
- e) Analizar cargas de trabajo e incentivos.

● Alcance

El Manual tiene como alcance la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en la Asociación Azul Originario, por tanto, es de obligatorio cumplimiento por las autoridades, direcciones, y el personal según el puesto de trabajo que ocupa en la organización.

● Ficha de descripción del puesto

1. Dirección Ejecutiva
2. Coordinación General
3. Recursos Humanos
4. Trabajo social
5. Psicología
6. Comunicaciones
7. Jurídico



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Área:	Dirección Ejecutiva	Fecha de revisión
Procedimiento:	Descripción de Puestos	Marzo 2021
1. Identificación		
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECCIÓN EJECUTIVA		
SE REPORTA A: Presidente Junta Directiva		
SUPERVISA A: Coordinador General, Coordinadora De Recursos Humanos.		
2. REQUISITOS MÍNIMOS		
GRADO ACADÉMICO: Graduado en Psicología, Trabajo Social y/o Administración de Empresas de preferencia con Grado de Maestría.		
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, Power Point para presentaciones, idioma inglés, creación de estrategias organizacionales, Elaboración de presupuesto de gastos, conocimiento de las leyes.		
HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, habilidad para tratar a empleados, capacidad de organización.		
3. DESCRIPCIÓN GENERAL		
Planear y dirigir la estrategia técnica y administrativa de la Asociación, que la lleve al logro de su misión, visión y objetivos establecidos. Interactuando con la Junta Directiva para definir el plan estratégico del organismo, definiendo las estrategias fundamentales que permitan cumplir con las expectativas de estabilidad deseada, grado de crecimiento, costo-beneficio de las acciones, potencial humano, entre otros. Celebrar convenios y acuerdos de colaboración, contratos y actos jurídicos que sean indispensables para el cumplimiento de los objetivos de la asociación, con instancias públicas estatales y municipales, organismos públicos descentralizados e instancias privadas, dedicados a trabajar por la población salvadoreña vulnerable. Revisar, analizar y aprobar el presupuesto de gastos trimestralmente, basado en la necesidad planteada por la Junta Directiva, y determinada en el Plan Estratégico.		
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
1. Planear y dirigir la estrategia técnica y administrativa de la Asociación.		
2. Celebrar convenios y acuerdos de colaboración, contratos y actos jurídicos que sean indispensables para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación, con instancias públicas		

estatales y municipales, organismos públicos descentralizados e instancias privadas.

3. Revisar, analizar y aprobar el presupuesto trimestral de gastos de la Asociación.
4. Efectuar el seguimiento de la operación de los programas y proyectos de la Asociación.
5. Efectuar el control estratégico de los procesos operativos internos para la ejecución de los programas.
6. Vigilar la correcta administración de los recursos financieros.
7. Definir y vigilar la implementación de los cambios estructurales de organización y de operación de la Asociación y su documentación en manuales, instructivos y reglamentos para que sean aprobados por la Junta Directiva.
8. Impulsar y aprobar la modernización de los sistemas de información de la Asociación que agilicen la toma de decisiones y la presentación de los informes requeridos por la Junta Directiva.
9. Verificar la adecuada atención y respuesta a las observaciones hechas por los organismos de auditores en los procesos de la Asociación.
10. Presentar a la Junta Directiva los programas anuales de inversión, proyectos, planes de trabajo, presupuesto e informes y estados financieros que reflejen la situación y funcionalidad de la Asociación.

5. ESPECIFICACIONES


RESPONSABILIDADES: Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.

AMBIENTE: Condiciones dentro de los límites deseables de aceptación.

6. RELACIONES DE TRABAJO

7. **RELACIONES INTERNAS:** Todas las áreas de la Asociación
8. **RELACIONES EXTERNAS:** Ministerio de Relaciones Exteriores, juzgados, Alcaldías, Entidades financieras, entre otros.

● Coordinación General

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Área:	Coordinación General	Fecha de revisión	
Procedimiento:	Descripción de Puestos	Marzo 2021	
1. Identificación			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR GENERAL</p> <p>SE REPORTA A: Directora Ejecutiva</p> <p>SUPERVISA A: Coordinadora De Recursos Humanos, Áreas de: psicología, trabajo social, comunicaciones, litigio.</p>			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
<p>GRADO ACADÉMICO: Graduado en Psicología, Trabajo Social y/o Administración de Empresas, ciencias Jurídica o carreras afines.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, Power Point para presentaciones, idioma inglés, creación de estrategias organizacionales, Elaboración de presupuesto de gastos.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, habilidad para tratar a empleados, capacidad de organización.</p>			
3. DESCRIPCIÓN GENERAL			
<p>Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la Asociación, supervisión a las acciones que se realizan en la Asociación. Compromisos con las causas sociales, elaboración de políticas públicas de juventudes, facilitador de procesos organizativos con hombres y mujeres jóvenes en temas de liderazgo, organización comunitaria e incidencia política.</p>			
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA			
<p>1. Gestión de alianzas con otras instituciones locales e internacionales,</p> <p>2. Generar repuestas oficiales a instituciones públicas y privadas,</p> <p>3. Asistir en la implementación y coordinación de actividades grupales de las Asociación.</p>			
5. ESPECIFICACIONES			
<p>RESPONSABILIDADES: Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.</p>			
<p>AMBIENTE: Condiciones dentro de los límites deseables de aceptación.</p>			

6. RELACIONES DE TRABAJO
RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la Asociación
RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Relaciones Exteriores, juzgados, Alcaldías, Entidades financieras, entre otros.

● Recursos Humanos

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Área:	Recursos Humanos	Fecha de revisión	
Procedimiento:	Descripción de Puestos	Marzo 2021	
1. Identificación			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR/A DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>SE REPORTA A: Directora Ejecutiva</p> <p>SUPERVISA A: Ninguno</p>			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
<p>GRADO ACADÉMICO: Graduado en Psicología, Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, Power Point para presentaciones, leyes laborales y tributarias.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Habilidad para manejar tiempos y calendarios, resolución de conflictos.</p>			
3. DESCRIPCIÓN GENERAL			
Supervisar y asegurar el cumplimiento de las diferentes metas y tareas referente al área de recursos humanos.			
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar junto a los empleados las políticas organizacionales, incluyendo manuales, reglamento interno, descriptores de puestos y otros documentos afines al área. 2. Registrar y coordinar todos los permisos personales, tiempo compensatorio, permisos de estudio de todo el personal 3. Aprobar y supervisar la asistencia e implementación de las capacitaciones y talleres implementados para el desarrollo profesional del personal. 			

4. Velar por el cumplimiento legal de la organización (Leyes laborales)
5. Supervisar y apoyar en la ejecución e implementación de seguridad ocupacional.
6. Responsable del proceso de reclutamiento y selección del personal requerido en la organización.
5. ESPECIFICACIONES
RESPONSABILIDADES: Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado. AMBIENTE: Espacio cerrado, con iluminación natural.
6. RELACIONES DE TRABAJO
RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la Asociación
RELACIONES EXTERNAS: Posibles candidatos para la organización, INSAFORP, ISSS, AFP. Ministerio de Trabajo.

● Trabajo social

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Área:	Trabajo social	Fecha de revisión	
Procedimiento:	Descripción de Puestos	Marzo 2021	
1. Identificación			
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR/A DE TRABAJO SOCIAL SE REPORTA A: Coordinador General SUPERVISA A: Trabajador/a social			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
GRADO ACADÉMICO: Graduado de Licenciatura en Trabajo Social CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, Power Point para presentaciones, conocimiento de las leyes del país. HABILIDADES ESPECIALES: Trabajar en equipo, transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, capacidad de análisis y síntesis, técnicas redacción y lenguaje, conocimiento en planificación estratégica y operativa.			
3. DESCRIPCIÓN GENERAL			

Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la Asociación, el trabajo se concreta por medio de acciones de atención social, a nivel individual, grupal y comunitaria, en derechos humanos, inclusión social, género, derechos sexuales y reproductivos. Facilitadora de procesos formativos con la niñez y adolescencia, que permita mejorar la calidad de vida del grupo familiar, poniendo en práctica el enfoque de derechos humanos y género, actuando con ética profesional y objetiva, atención con igualdad e inclusión a los diferentes sectores de la sociedad, principalmente a la juventud, así como la niñez, adultos y adultos mayores, en relación a derechos humanos y liderazgo.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Apoyar al equipo de Construcción en la elaboración y autorización de solicitudes de personas con denuncias sociales.
2. Asistir en la implementación y coordinación de actividades grupales con familias y/o actividades de la Asociación.
3. Brindar atención social y monitoreo a familias por medio de visitas domiciliarias, en donde se identifican necesidades y problemáticas familiares.
4. Visitas institucionales a centros de detención, unidades de Salud, entrevistas colaterales; haciendo gestiones para atender de forma puntal e individualizada a niños, niñas adolescentes y personas adultas.
5. Generar reportes a nivel estadístico de atención social brindada; así como también elaborar planes de atención psicológica a la población participante en la asociación.
6. Recepción de denuncias, apoyo y acompañamiento, asesoría y asistencia.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.


AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la Asociación

RELACIONES EXTERNAS: Gestionar acciones a favor de familias, con Juzgados Especializados, Juntas de Protección, Fiscalía General de la República, Procuraduría General de la República, entre otras instituciones públicas o privadas.

● Psicología

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Área:	Psicología	Fecha de revisión	
Procedimiento:	Descripción de Puestos	Marzo 2021	
1. Identificación			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR/A DE PSICOLOGÍA</p> <p>SE REPORTA A: Coordinador General.</p> <p>SUPERVISA A: Psicólogo/a clínico.</p>			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
<p>GRADO ACADÉMICO: Graduado de Licenciatura en Psicología y registro en la Junta de Vigilancia de la profesión de Psicología.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de las leyes violencia contra la mujer, y marcos normativos sobre abuso policial, personas con discapacidad, población afro-indígena, población LGBTI.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajar en equipo, transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, capacidad de análisis y síntesis, Técnicas redacción y lenguaje, conocimiento en planificación estratégica y operativa.</p>			
3. DESCRIPCIÓN GENERAL			
<p>Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la Asociación, el trabajo se concreta por medio de acciones de atención social, a nivel individual, grupal y comunitaria, en derechos humanos, inclusión social, género, derechos sexuales y reproductivos. Facilitadora de procesos formativos con la niñez y adolescencia, que permita mejorar la calidad de vida del grupo familiar, poniendo en práctica el enfoque de derechos humanos y género, actuando con ética profesional y objetiva, atención con igualdad e inclusión a los diferentes sectores de la sociedad, principalmente a la juventud, así como la niñez, adultos y adultos mayores, en relación a derechos humanos y liderazgo.</p>			
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de denuncias, apoyo y acompañamiento, asesoría y asistencia. 2. Brindar atención psicológica individual a niños, niñas, adolescentes, adultos y mayores, a 			

nivel de seguimiento psicológico familiar y reportando los elementos y logros de cada intervención por medio de informes escritos para uso interno y en algunas ocasiones, externo (Procuraduría General de la Republica, PNC, ISNA y otras instituciones).

3. Calendarizar acciones a nivel de atención psicológica especializada y generar seguimiento a dichas acciones.
4. Realizar visita inicial y evaluaciones psicológicas a potenciales familias candidatas a ser beneficiarios la asociación.
5. Brindar apoyo técnico en procesos legales a las autoridades competentes colaborando en procesos de evaluación psicológica y de seguimiento de las familias del Programa.
6. Identificar instrumentos requeridos a nivel psicológico y aplicar pruebas psicológicas que coadyuven el proceso de atención integral.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Adquisición y actualización de casos provenientes de instituciones de gobierno, Participación en espacios públicos para posicionamiento y participación institucional en espacios públicos relacionados


AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.

6. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la Asociación

RELACIONES EXTERNAS: Gestionar acciones a favor de familias, con Juzgados Especializados, Juntas de Protección, Fiscalía General de la República, Procuraduría General de la República, entre otras instituciones públicas o privadas.

• Comunicaciones

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Área:	Comunicaciones	Fecha de revisión	
Procedimiento:	Descripción de Puestos	Marzo 2021	
7. Identificación			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR/A DE COMUNICACIONES</p> <p>SE REPORTA A: Coordinador General.</p> <p>SUPERVISA A: Ninguno</p>			
8. REQUISITOS MÍNIMOS			
<p>GRADO ACADÉMICO: Graduado de Periodismo, conocimiento de multimedia, especialista de comunicaciones estratégicas.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Redacción ejecutiva, elaborar informes técnicos, técnicas para hablar en público, manejo de redes sociales, manejo de paquetes computacionales, manejo de página web.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajar en equipo, transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, capacidad de análisis y síntesis, técnicas redacción y lenguaje, conocimiento en planificación estratégica y operativa.</p>			
9. DESCRIPCIÓN GENERAL			
<p>Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la Asociación, el trabajo se concreta por medio de acciones de atención social, a nivel individual, grupal y comunitaria, en derechos humanos, inclusión social, género, derechos sexuales y reproductivos. Facilitadora de procesos formativos con la niñez y adolescencia, que permita mejorar la calidad de vida del grupo familiar, poniendo en práctica el enfoque de derechos humanos y género, actuando con ética profesional y objetiva, atención con igualdad e inclusión a los diferentes sectores de la sociedad, principalmente a la juventud, así como la niñez, adultos y adultos mayores, en relación a derechos humanos y liderazgo.</p>			
10. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA			
<p>1. Proponer memorias de labores, anuarios, catálogos de las acciones que realiza la Asociación. Excelentes relaciones interpersonales, facilidad para dirigir e integrar trabajo en equipo,</p>			

excelente presentación

2. Asesorar a todas las áreas para la organización de actividades sobre el uso de las comunicaciones y sacar el mejor provecho.
3. Registrar y publicar las acciones de la Asociación.
4. Auditar el uso correcto de redes sociales, papelería y todo tipo de herramientas audiovisual que hace uso la Asociación.
5. Elaborar borradores de discursos para funcionarios de la Asociación.
6. Diseñar presentaciones para la dirección ejecutiva.
7. Servir de enlace entre la Asociación y los medios de comunicación.
8. Mantener contacto con otras unidades de comunicación para la coordinación de eventos.
9. Planificar eventos institucionales.
10. Garantizar el cumplimiento del protocolo en cada evento
11. Relaciones con medios de comunicación y prensa en general.
12. Proporcionar a las unidades organizacionales las estructuras de la memoria anual, rendición de cuentas y otros documentos similares.
13. Asesorar a la dirección ejecutiva en materia protocolaria.

11. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Manejo de redes sociales y multimedia, diseñar la estrategia comunicacional de la Asociación, supervisar las páginas de las redes sociales, institucionales y página web, revisar boletines o comunicados para el personal de la Asociación, apoyar al Área de Recursos Humanos en la elaboración de material publicitario para la captación de fondos, administrar el presupuesto de comunicaciones.


AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación, dentro y fuera de las instalaciones de la Asociación.

12. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la Asociación

RELACIONES EXTERNAS: Disponibilidad para trabajar fuera de la jornada de laboral, disponibilidad para viajar al interior del país.

● Jurídico

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Área:	Jurídica	Fecha de revisión	
Procedimiento:	Descripción de Puestos	Marzo 2021	
1. Identificación			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR/A DE LITIGIO ESTRATÉGICO y CONSTITUCIONAL. SE REPORTA A: Coordinador General y Dirección Ejecutiva SUPERVISA A: Abogados</p>			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
<p>GRADO ACADÉMICO: Graduado de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y notario de la República. CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Manejo de office, legislación de su área de trabajo. HABILIDADES ESPECIALES: Auto organización, atención al detalle, juicio, análisis de problemas, integridad, responsabilidad, comunicación oral y escrita.</p>			
3. DESCRIPCIÓN GENERAL			
<p>Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la Asociación, el trabajo se concreta por medio de acciones de atención social, a nivel individual, grupal y comunitaria, en derechos humanos, inclusión social, género, derechos sexuales y reproductivos. Facilitadora de procesos formativos con la niñez y adolescencia, que permita mejorar la calidad de vida del grupo familiar, poniendo en práctica el enfoque de derechos humanos y género, actuando con ética profesional y objetiva, atención con igualdad e inclusión a los diferentes sectores de la sociedad, principalmente a la juventud, así como la niñez, adultos y adultos mayores, en relación a derechos humanos y liderazgo.</p>			
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y estudiar expedientes de carácter legal y elaborar los informes correspondientes. 2. Participar en la redacción de anteproyectos de controles, leyes, decretos, resoluciones, reglamentos, entre otros. 3. Registrar y llevar controles de leyes, decretos, resoluciones, ordenes departamentales y otros documentos relacionados con la Asociación. 4. Preparar y tramitar documentos legales que le sean encomendados. 5. Mantener actualizado el archivo de leyes, decretos y documentos jurídicos de la Asociación. 			

6. Ofrecer informaciones legales a las diferentes áreas de la Asociación que se le soliciten.
5. ESPECIFICACIONES
<p>RESPONSABILIDADES: Auxiliar a la justicia en el aspecto legal, conocer y estudiar expedientes para opinar y determinar si procede la denuncia en las instituciones, presentar alternativas y participar en conciliaciones de casos, interponer recursos de apelación, asistir a vistas o audiencias como abogado de la Asociación ante los tribunales.</p> <p>AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación, dentro y fuera de las instalaciones de la Asociación.</p>
6. RELACIONES DE TRABAJO
RELACIONES INTERNAS: Todas las áreas de la Asociación
RELACIONES EXTERNAS: Disponibilidad para trabajar fuera de la jornada de laboral, disponibilidad para viajar al interior del país.

- Fin del manual de Descripción del puesto.

ANEXO 7: MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

● Contenido

Mensaje de bienvenida

Introducción

Objetivos del manual

Alcance ¿qué espera la asociación azul originario de ti?

Misión

Visión

Nuestros valores

Estructura organizativa de asociación azul originario

Normas de conducta y comportamiento

Prevención de la violencia en el trabajo

Horas laborales

Puntualidad

Pausas laborales

Vacaciones anuales

Días feriados

Prestaciones

Conclusiones

● Mensaje de Bienvenida

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Estimado/a colaborador/a:

Con este documento que tienes en tus manos le damos la bienvenida a la Asociación Azul Originario, y le agradecemos que haya decidido unirse a este proyecto, una organización sin fines de lucro, formada por mujeres y hombres, jóvenes salvadoreños que buscamos la transformación social, trabajando como agentes promotores de cambio y apoyo para sectores poblacionales en condiciones de vulnerabilidad.

Esperamos que este manual de acogida sirva para facilitar su incorporación e integración a nuestra organización y hacerle partícipe de este proyecto. Este manual se convertirá en una guía para proporcionarle la información básica de nuestra Asociación, para que pueda familiarizarse con su estructura organizacional, sus funciones y además como material de consulta permanente.

Bienvenido y a partir de ahora contamos con su participación constante para lograr las actividades que se le asignen con rigor, respeto y responsabilidad hacia las personas que integramos esta familia Azul Originario.

Un fuerte abrazo.

● Introducción

El manual que le ha sido entregado, se ha elaborado con el propósito de servir de guía para su adecuada integración al que ahora es su lugar de trabajo.

Dentro del manual se encuentra la información primordial para la adaptación al ambiente de trabajo. Al formar parte del grupo de trabajo te hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra visión y misión al brindar un trabajo de calidad a través de su persona.

¿Qué es el manual de inducción y bienvenida?

Es el conjunto de actividades y prácticas definidas en políticas y programas de personas destinadas a insertar, socializar y orientar adecuadamente a las personas que ingresan a una organización respecto a sus actividades, funciones, responsabilidades y relaciones interpersonales de trabajo.

● Objetivos del manual

- Facilitar a los nuevos colaboradores en su proceso de integración a la cultura organizacional de la asociación, orientado al bien común y al interés general de todas las personas.
- Resolver todas las dudas relacionadas con las actividades laborales, la operación, las obligaciones y prestaciones
- Brindar información general que le permita su ubicación laboral para fortalecer su sentido de pertenencia y su libre compromiso

● Alcance

Este manual será aplicable a todo nuevo integrante que forma parte de la Asociación Azul Originario, con el fin de contar con colaboradores idóneos y comprometidos en el ejercicio de sus funciones.

● ¿Qué espera la Asociación Azul Originario de ti?

La asociación tiene muchas expectativas sobre ti y queremos darte a conocer algunas de ellas, al igual se compromete a proporcionar los medios técnicos y materiales necesarios con el propósito que el empleado:

- Desempeñe el trabajo con diligencia, eficiencia y eficacia.
- Contribuya al logro de la misión y comparta la aspiración plasmada en la visión organizacional.
- Adopte empatía con los compañeros, al igual con las familias atendidas por la asociación.

- Adopte los diversos valores de la asociación y que estos se vean reflejados en su actuación laboral y personal.
- Cumpla con las políticas y acuerdos establecidos en el reglamento de la asociación.

● Normas de conducta y comportamiento.

Se debe practicar en todo tiempo una actitud de transparencia, honestidad e integridad en las diferentes transacciones que se realizan. Se prohíbe cualquier tipo de acoso sexual y otros por parte de cualquier empleado. El acoso sexual es ofensivo y va en contra de los propósitos de esta organización. Se espera de los empleados que se traten unos a otros con respeto por su dignidad. El acoso sexual o cualquier otro, por parte de cualquier empleado se convierte en terminación inmediata de su contrato.

Cada empleado se considera como un embajador de Jesucristo. Cualquier conducta no consistente con los valores cristianos afectará en una manera no favorable el avance de nuestro propósito social y dañará la buena voluntad y reputación de la Asociación. La conducta no consistente con los valores cristianos puede incluir despido del mismo.

● Prevención de la violencia.

Cualquier grado de violencia, incluyendo, pero no limitado a la intimidación, amenazas, agresiones físicas, o daños a la propiedad está estrictamente prohibida.

Los empleados que violen esta política serán sujetos a la acción disciplinaria hasta incluir el despido (sin proceso de amonestación). Personas que no son empleados que violen esta regla serán sujetas a expulsión de la propiedad y se le negará el acceso a la propiedad en el futuro.

La Asociación Azul Originario, busca proveer un ambiente seguro. La violencia, las amenazas y la intimidación no son coherentes con este objetivo y con los valores cristianos.

Los empleados que se sienten amenazados en la propiedad de AZO por los otros empleados, clientes, cónyuges, miembros de familiares, conocidos o extraños son animados a reportar estas situaciones a su jefe inmediato. Los empleados que tengan un

conocimiento específico de las situaciones potencialmente violentas están invitados a traer este tipo de situaciones a la atención de la Dirección.

- **Horas laborales.**

De acuerdo al Artículo 161 del Código de Trabajo de la República de El Salvador, la jornada semanal de trabajo es de 44 horas. A razón de esta disposición el personal deberá respetar el siguiente horario de entrada y salida:

DÍAS	MAÑANA	TARDE
LUNES A VIERNES	8:00 AM. A 12:00 PM.	1:00 PM. A 5:00 PM.
SÁBADO	8:00 AM. A 12:00 PM.	

Cuando los trabajos requeridos para cumplir con los compromisos de la Asociación se alcancen, laborando de lunes a viernes, los trabajadores pueden prescindir de la jornada del sábado. La Asociación se reserva el derecho de hacer uso de este tiempo en época de mayor demanda de trabajo o situaciones de emergencia/urgencia.

- **Remuneración**

El salario será pagado de forma quincenal, cada 15 y 30 de mes o último día hábil de la quincena. Se realiza una indemnización anualmente a cada empleado en el mes de diciembre.

- **Puntualidad**

La asistencia diaria y puntual será tomada en cuenta para todos los empleados, y se llevará un registro de marcación con tarjeta de marcación cada día. La asistencia de cada empleado se revisará cada mes. Si un empleado reincide en ser impuntual en su trabajo, recibirá un llamado de atención por parte del jefe inmediato.

- **Pausas laborales**

El receso de 12:00 a 1:00 pm. Se destina para el almuerzo. El trabajador puede hacer dos breves pausas, una por la mañana y una por la tarde, no pasando de los 10 minutos. Si el jefe inmediato percibe que el trabajador está tomando cantidades de tiempo excesivos,

tiene el derecho de hacer el reclamo verbal al trabajador. Si el problema persiste se iniciará un proceso de amonestación por escrito.

- **Vacaciones anuales**

Todo el personal de la Asociación Azul Originario está obligado a tomar sus vacaciones en el periodo establecido en tres secciones. Una semana en vacaciones de semana santa, una semana en vacaciones de agosto y una semana en vacaciones de fin de año. Únicamente a quiénes es requerido que en dicho periodo deben trabajar, estarán en la posibilidad de tomar sus vacaciones en un periodo diferente, lo cual requerirá de una aprobación de la Dirección, debiendo exponer los motivos que justifican el cambio y la tarea a realizar en el periodo en que estarán trabajando.

- **Días feriados**

Año Nuevo – 1 de Enero

Semana Santa – (jueves, viernes y sábado)

Día de Trabajador – 1 de Mayo

Día de la madre – 10 de Mayo

Día del padre – 17 de Junio

Vacaciones Agostinas –3, 5 y 6 de Agosto

Día de Independencia – 15 de septiembre

Día de los santos difuntos – 2 de noviembre

Navidad- 25 de diciembre.

● Prestaciones

Las prestaciones que se le otorgarán serán:

De Ley:

- AFP
- SEGURO SOCIAL
- INDEMNIZACION ANUAL
- INSAFORP
- ASUETO REMUNERADO
- AGUINALDO

● Conclusión del manual

Ahora que ya forma parte de la Asociación Azul Originario, le toca empezar a moverse y trabajar, aquí tiene algunas indicaciones para esos primeros pasos:

- Acuda a las reuniones del grupo y no dude en preguntar el nombre de todos y en que tarea trabajan, así irá haciendo su propio esquema del grupo.
- Dese de alta en nuestra red de comunicación donde podrá ver y compartir artículos, ideas, desarrollo de proyectos, busque por la red los documentos relacionados que le ayudarán a comprender mejor el trabajo de Asociación y comenzar su formación.
- Asista a encuentros, potenciará las relaciones y la comunicación con todos. Le permitirá profundizar y aprender más sobre AZO.
- Acude a las convocatorias hechas por AZO, participe de los actos de movilización y siga nuestras redes sociales.

Es muy importante para nosotros que cumpla con el tiempo de dedicación al que se ha comprometido. Si las circunstancias cambian, háznoslo saber por cualquier medio, siempre estamos dispuestos a escucharle.

-Fin del Manual de bienvenida

ANEXO 8: MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

● Contenido

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MÉTODOS Y FACTORES DE EVALUACIÓN

NORMAS

PROCESO GENERAL

FORMULARIOS A UTILIZARSE EN LA EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR

REVISIÓN DE CALIFICACIONES

COMUNICACIÓN A EMPLEADOS Y ENVÍO DE CALIFICACIONES A RR.HH.

OTRAS DISPOSICIONES

VIGENCIA

ANEXOS

● Introducción

El presente manual se ha preparado para la Asociación Azul Originario, con el propósito de suministrar a todos los niveles de la estructura organizacional, un instrumento apropiado de Evaluación de Desempeño, de los empleados bajo su mando, consistente en lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de que en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de personal, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, al mejoramiento de su productividad y eficiencia institucional.

El manual consta de la conceptualización global sobre Evaluación del Desempeño, como función direccional y permanente. A continuación, se definen los objetivos que se pretenden con dicha evaluación y en las siguientes partes se definen los métodos de calificación a utilizar, se establecen normas básicas aplicables y el proceso básico a seguir en el período de evaluación.

● Objetivos

● General

Medir el rendimiento y el comportamiento de trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización, al igual sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la Asociación, determinando el nivel de desempeño del personal, identificando las habilidades, destrezas, conocimiento y las necesidades de capacitación en el puesto de trabajo, además servir como guía estableciendo criterios que regulen el proceso de evaluar a los colaboradores.

● Específicos

- a) Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.

- b) Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- c) Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.

- ## Conceptualización de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la Asociación Azul Originario.

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

Todos los empleados de la Asociación Azul Originario serán sometidos a evaluaciones del desempeño.

A fin de que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se efectúa. Así mismo, el método de calificación deberá ser uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

Finalmente, para que la evaluación conduzca al mejoramiento efectivo de la productividad individual e institucional, sus resultados deberán estar presentes en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, traslados, oportunidades de capacitación, becas, entre otros, del personal de tal manera que éstas constituyan los principales factores de la motivación individual.

- Métodos y factores de evaluación

- Método sistema de evaluación del desempeño 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.



El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos. En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo. Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del empleado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

PONDERACIÓN SEGÚN CALIDAD DEL EVALUADOR

Calidad del Evaluador	Ponderación
Subalterno o compañero de trabajo (Par evaluador)	20%
Autoevaluación	20%
Sub alterno / par evaluador(Cliente)	20%
Jefe Inmediato	20%
TOTAL	100%

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

RANGOS DE PUNTOS	CATEGORIA
90-100	A= Excelente
80-89	B= Muy Bueno
70-79	C= Bueno
Menor que 70	D= Deficiente

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
90-100	- Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, - Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución. - Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
80-89	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado con rendimiento superior al promedio. - Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. - Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. - Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
70-79	<ul style="list-style-type: none"> - Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. - Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias. - Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
Menor que 70	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio. - Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. - Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores. - Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.

● Factores de evaluación

Para puestos de Jefaturas: DIEZ FACTORES.

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Cumplimiento de metas
- 3- Habilidad para planificar y organizar
- 4- Habilidad para dirigir y controlar
- 5- Habilidad para tomar decisiones
- 6- Habilidad para el desarrollo de personal

7- Relaciones interpersonales

8- Iniciativa

9- Responsabilidad

10- Apego a las políticas institucionales

Para puestos promotores sociales: DIEZ FACTORES

1- Conocimiento del trabajo que realiza

2- Calidad del trabajo

3- Cantidad de trabajo

4- Habilidad para organizar el trabajo

5- Responsabilidad

6- Relaciones Interpersonales

7- Disciplina

8- Discreción

9- Iniciativa

10- Cooperación

Para puestos administrativos: DIEZ FACTORES

1- Conocimiento del trabajo que realiza

2- Calidad del trabajo

3- Responsabilidad

4- Discreción

5- Cantidad de trabajo

6- Iniciativa

7- Relaciones Interpersonales

8- Respeto a las instrucciones recibidas

9- Disciplina

10- Cooperación

Par evaluador: CUATRO FACTORES.

1- Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas.

2- Relaciones interpersonales.

3- Iniciativa.

4- Colaboración.

Subalternos a jefaturas: CUATRO FACTORES.

1. Conocimiento del trabajo.

2. Habilidad para organizar.

3. Habilidad para dirigir.

4. Habilidad para desarrollo de la experiencia profesional de personal.

● Normas

1. Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los empleados de la Asociación Azul Originario, para lo cual la Coordinadora de Recursos Humanos entregara a cada empleado los formularios que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas. La nota de la Directora Ejecutiva corresponde al promedio general de las calificaciones de todo el personal.
2. Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.
3. La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par evaluador), el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá, además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.
4. Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.
5. Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al Departamento al que corresponda, enviando una copia al Coordinador General.
6. El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.
7. La coordinadora de Recursos Humanos será la responsable de realizar la evaluación del desempeño una vez al año para lo que elaborará un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta al Coordinador General para su firma y presentación a la Directora Ejecutiva.

● Proceso General

1. EL jefe, los pares evaluadores, subalternos, y el mismo empleado evaluado realizaran la evaluación correspondiente; entregaran las hojas de calificación a Recursos Humanos, para hacer las tabulaciones necesarias y obtener la nota del empleado.
2. El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles según sea el caso.
3. El empleado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con la calificación podrá presentar solicitud de revisión ante la jefatura superior.
4. El formulario de calificación que contiene la calificación final serán entregados a los subalternos por la Directora Ejecutiva, y enviran una copia a Recursos Humanos para guardarla en el expediente del empleado

● Formularios a utilizarse en la evaluación

El desempeño de un empleado se analiza por medio de factores relacionados con el trabajo y la conducta que puede ser observable, los cuales se definen en los formularios Se dispone de hojas de calificación diferentes para cada tipo de puestos, así: Jefaturas, Promotores sociales. Administrativos, Par Evaluador.

a) Hoja de calificación para personal de jefatura.

Se aplicará a los empleados con personal bajo su mando. Dirección Ejecutiva y coordinador general.

b) Hoja de calificación para personal técnico.

Se aplicará a empleados que desempeñan puestos técnicos y que no tienen personal bajo su cargo: Trabajo social, comunicaciones, psicología.

c) Hoja de calificación para personal administrativo:

Se aplicará a empleados que desempeñan puestos administrativos y que no tienen personal bajo su mando. Área jurídica, secretarías, encargado de relaciones públicas.

● Instrucciones para calificar

OBJETIVIDAD REQUERIDA

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado. La apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado, por sucesos extraordinarios protagonizados por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el empleado (autoevaluación), por el Jefe inmediato y por los subalternos y pares evaluadores. La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

Evaluación par evaluador o cliente: Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su compañero durante el periodo evaluado.

Evaluación del jefe inmediato: Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su colaborador durante el periodo evaluado.

Evaluación Subalterno Jefatura: Se evalúa dependiendo del desempeño que haya tenido el Jefe del Departamento o Jefe del Laboratorio, durante el periodo evaluado.

Auto evaluación: Se Auto evaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el periodo cada empleado.

● Llenado de hoja de calificación

- a. Llene los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación. No deje ningún espacio en blanco.
- b. Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.
- c. Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor, no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.
- d. Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.
- e. Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera:
 - 1. Encierre en un círculo la alternativa que desea anular así:
 - 2. A continuación marque la nueva alternativa seleccionada.
- f. Remita las evaluaciones a Recursos Humanos para su Tabulación.

● Revisión de calificaciones

En caso que el empleado no esté de acuerdo con su calificación, se tomaran en cuenta los siguiente:

- a) El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones efectuadas por éste, a fin de obtener de esa manera un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.
- b) Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio respectivo. Si por el contrario no está de acuerdo expondrá esta situación en el apartado correspondiente. Se recomienda que antes de hacer anotaciones en la hoja de calificación, el jefe que revisa converse con el evaluador, con el propósito de lograr acuerdos sobre las anotaciones que deben hacerse.

● Comunicación a empleados y envío de calificaciones a Recursos Humanos

- a) La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.
- b) Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.
- c) Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas a la coordinadora de Recursos Humanos para los efectos consiguientes.

● Otras disposiciones

Las situaciones no previstas en el presente manual serán resueltas por la Unidad de Recursos Humanos.

● Vigencia

El presente documento entrará en vigencia a partir de acuerdo por Junta Directiva de la Asociación Azul Originario en Asamblea General en el año 2021.

- Anexos

- Puestos de jefatura y coordinadores

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Factores	Descripción de alternativas			
1. Conocimiento del trabajo.	A Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	B Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	C Dominio de conocimientos necesarios en su área.	D Carece de algunos conocimientos en su área.
2. Cumplimiento de metas	D Algunas veces no cumple las metas establecidas.	C Cumple las metas establecidas	B Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	A Supera ampliamente las metas establecidas.
3. Habilidad para planificar	A Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo en su área.	B Planifica y organiza muy bien el trabajo en su área.	C Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas	C Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.
4. Habilidad para dirigir	D Tiene dificultad para orientar al personal en su área.	C A veces tiene dificultad para orientar al personal en su	B Conduce y supervisa muy bien a su personal	A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su

		área.	reorientando las actividades cuando es necesario.	cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.
5. Habilidad para tomar decisiones	A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.	B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.	C Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	D Muy indecisa para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.
6. Habilidad para desarrollar la experiencia profesional del personal	D No contribuye al desarrollo del personal en su área.	C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados	B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.	A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Asociación.
7. Relaciones interpersonales	A Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el	B Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y	C Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas	D El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.

	desarrollo del trabajo.	estables.	ocasionalmente	
8. Iniciativa	D No aporta nuevas ideas, su trabajo es rutinario	C Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo	A Excelente para hacer mejoras en el trabajo, siempre está desarrollando ideas nuevas.
9. Responsabilidad	A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	B Es muy responsable, muestra interés por su trabajo.	C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades	D Evade el cumplimiento de su responsabilidad
10. Apego a las políticas institucionales	D Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas	C Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.	B Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.	A Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos.



ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS CON JEFATURA Y
COORDINADORES CON PERSONAL A SU CARGO

NOMBRE DEL EVALUADO _____

NOMBRE DEL EVALUADOR _____

PERIODO EVALUADO _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalúe todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo					
2	Cumplimiento de metas					
3	Habilidad para planificar y organizar					
4	Habilidad para dirigir y controlar					
5	Habilidad para tomar decisiones					
6	Habilidad para desarrollo del personal					
7	Relaciones interpersonales					
8	Iniciativa					
9	Responsabilidad					
10	Apego a las políticas institucionales					
TOTAL DE PUNTOS						
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

● Puestos promotores sociales.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

Factores	Descripción de alternativas			
1. Conocimiento del trabajo.	A Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo	B Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	C Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo.	D Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2. Calidad de trabajo	D Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo, es descuidado/a	C Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo, puede mejorar.	B Muy buena calidad de trabajo, raras veces comete errores.	A Excelente calidad de trabajo, no es necesario corregir su trabajo.
3. Cantidad de trabajo	A Siempre supera las metas establecidas.	B A veces supera las metas establecidas	C Muchas veces no cumple las metas establecidas	C No cumple las metas establecidas.
4. Habilidad para organizar su trabajo	D Es desordenado, pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo	C Algunas veces es desorganizado en su trabajo	B Organiza muy bien su trabajo, distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada.	A Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.

5. Responsabilidad	A Absolutamente responsable, siempre cumple con sus obligaciones y compromisos	B Muy responsable, muestra verdadero interés por su trabajo.	C Demuestra poca preocupación por su trabajo.	D Es irresponsable, no cumple con sus compromisos.
6. Relaciones interpersonales	D Las relaciones son con sus jefes, compañeros/as, y visitantes son deficientes.	C Sus relaciones con jefes, compañeros/as, y visitantes a veces generan roces.	B Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes.	A Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y visitantes.
7. Disciplina	A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales.	B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón, la cual hace saber a sus superiores.	C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	D No acata la normas y reglamentos.
8. Puntal asistencia	D No cumple con la puntualidad en su asistencia	C Con mucha frecuencia falta a sus labores o llegadas tardías.	B Su asistencia es muy buena	A Su asistencia es ejemplar.
9. Iniciativa	A Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para	B Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la	C Contribuye con ideas constructivas cuando se les solicita.	D No aporta ideas constructivas

	llevarlas a la práctica.	práctica.		
10. Cooperación	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.



ASOCIACIÓN AZUL ORIGINARIO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS PROMOTORES SOCIALES y
ADMINISTRATIVOS SIN PERSONAL A SU CARGO

NOMBRE DEL EVALUADO _____

NOMBRE DEL EVALUADOR _____

PERIODO EVALUADO _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalúe todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo					
2	Calidad del trabajo					
3	Cantidad del trabajo					
4	Habilidad para organizar su trabajo					
5	Responsabilidad					
6	Relaciones interpersonales					
7	Disciplina					
8	Puntual asistencia					
9	Iniciativa					
10	Cooperación					
TOTAL DE PUNTOS						
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR