

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



“Plan estratégico administrativo financiero para el fortalecimiento y desarrollo de la organización no gubernamental Centro de Investigación Sobre Inversión y Comercio (CEICOM), ubicado en el municipio de San Salvador, El Salvador”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Vásquez López, Flor Elizabeth
Zelaya Molina, Francisco Javier

Para optar al grado de:

Licenciado(a) en Administración de Empresas

Mayo 2013

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria

General: Dr. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director: Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador

de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Mayo 2013

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Gracias primeramente a Dios todopoderoso por la vida que me ha concedido, por la paciencia y fortaleza que me ha brindado para poder culminar éste trabajo de graduación y así cumplir una meta más en mi carrera profesional. Agradezco de manera especial a mi madre María Isabel López y a mi padre Juan Antonio Vásquez por su amor, sacrificios y comprensión, por inculcarme valores morales y espirituales, por creer en mí incondicionalmente.

A mi compañero Javier Zelaya por haber luchado juntos, a pesar de los obstáculos que se nos presentaron, a nuestro asesor Licenciado Abraham Vásquez por compartir sus conocimientos, habernos apoyado y orientado; finalmente a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron para que pudiera alcanzar esta meta, muchas gracias.

FLOR ELIZABETH VÁSQUEZ LÓPEZ

Agradezco primero a Dios Todopoderoso, que ha permitido llegar a este momento de la vida donde puedo decir "Hasta aquí me ayudó Jehová"; siendo Él mi fortaleza, para alcanzar cada uno de mis propósitos. Agradezco a mis padres Ana Alicia Molina de Zelaya y Francisco Zelaya que han sido en este proceso el mayor apoyo, emocional, espiritual, económico y alcanzar este logro juntos; Gracias Padres.

Agradezco a Flor Vásquez, por haberse embarcado en esta meta y juntos culminar con mucho esfuerzo. Agradezco especialmente al Lic. Abraham Vásquez Sánchez por haber sido la guía para alcanzar este logro satisfactoriamente. Finalmente agradezco a todos mis amigos que tuvieron injerencia en todos estos años de estudio apoyándome y animándome para culminar. Solo resto decir GRACIAS.

FRANCISCO JAVIER ZELAYA MOLINA

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO I:.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ADMINISTRACIÓN, CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTROL FINANCIERO.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.	1
1. Antecedentes de las organizaciones sin fines de lucro.....	1
2. Concepto.....	2
3. Tipos de ONG`s.....	2
a) Organizaciones Voluntarias.....	2
b) Agencias u organismos de servicios no lucrativos.....	2
c) Organizaciones comunitarias o populares.....	3
d) Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.....	3
a) Son independientes del Estado.....	4
b) No lucrativas.....	4
c) Son voluntarias.....	4
5. Historia de las ONG`s en El Salvador.....	5
6. Las ONG en la actualidad.....	5
7. Importancia económica, social y cultural de las ONG`S.....	7
B. GENERALIDADES SOBRE EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO (CEICOM).....	8
1. Antecedentes.....	8
2. Visión.....	9
3. Misión.....	9
4. Valores Institucionales.....	10
6. Estructura Organizativa.....	12
7. Marco Legal.....	15
8. Servicios.....	19
C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.....	20
1. Definición.....	20
2. Importancia.....	21

3.	Elementos De La Planeación.....	21
4.	Tipos de planes.....	24
5.	Niveles de la planeación.....	25
D.	GENERALIDADES DE ESTRATEGIA.	26
1.	Origen.....	26
2.	Definición.....	26
3.	Niveles de Estrategia.....	27
E.	GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	27
1.	Definición.....	27
2.	Importancia.....	28
3.	objetivos.....	29
4.	Proceso De Planeación Estratégica.....	29
F.	GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN.	30
1.	Definición.....	30
2.	Importancia.....	31
3.	Características de la administración.....	33
a)	Universalidad.....	33
b)	Especialidad.....	33
c)	Unidad Temporal.....	33
d)	Unidad Jerárquica.....	34
G.	GENERALIDADES DE CONTROL ADMINISTRATIVO.	34
1.	Definición.....	34
2.	Elementos del control administrativo.....	35
3.	La esencia del control administrativo.....	35
4.	Importancia del control administrativo.....	36
5.	Métodos del control administrativo.....	37
6.	Pasos del proceso de control administrativo.....	38
H.	CONTROL FINANCIERO.	39
1.	Definición.....	39
2.	Importancia del control financiero.....	40
3.	Planificación financiera.....	40
4.	Medios de financiamiento.....	41

5. Herramientas del Control Financiero.....	42
5.1 Estados Financieros.....	42
5.2 Presupuesto.....	44
CAPITULO II	47
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO EN SAN SALVADOR.....	47
A. IMPORTANCIA.....	47
B. OBJETIVOS.....	48
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1. MÉTODOS.....	49
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	52
7. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	53
8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	54
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO (CEICOM)	55
1. ANÁLISIS FODA	55
2. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	57
3. DIAGNÓSTICO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO EN CEICOM.....	58
4. DIAGNÓSTICO CONTROL FINANCIERO EN CEICOM.....	65
F. ALCANCES Y LIMITACIONES	68
1. ALCANCES	68
2. LIMITACIONES.....	69
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
1. CONCLUSIONES.....	70
2. RECOMENDACIONES.....	71

CAPÍTULO III.....	72
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO FINANCIERO, PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO, EN SAN SALVADOR....	72
A. IMPORTANCIA	72
B. JUSTIFICACIÓN	73
C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	74
D. FILOSOFÍA EMPRESARIAL PROPUESTA	75
E. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	76
1. <i>Organigrama propuesto</i>	76
2. <i>Funciones de los nuevos puestos:</i>	77
3. Perfiles.....	81
F. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	87
1. Evaluación del desempeño.....	87
2. Programa de Incentivos.....	92
3. Desarrollo del personal.....	97
4. Capacitación constante.....	98
5. Estrategias de mecanismos de Control.....	101
G. ESTRATEGIAS FINANCIERAS	101
1. Programa informático contable.....	101
2. Presupuestos de ingresos y egresos semestrales.....	103
3. Captación de fondos	103
H. MANUALES ADMINISTRATIVOS	106
1. Manual de Políticas	106
2. Manual de Puestos y Funciones.....	106
I. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	106
J. FUENTE DE FINANCIAMIENTO	107
K. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	108
L. CRONOGRAMA	110
M. BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación está centralizada en el centro de investigaciones sobre inversión y comercio (CEICOM); organización no gubernamental, encargada de recopilar información de temas relevantes económica para la sociedad, creando programas de desarrollo a comunidades de mayor riesgo, la ONG no cuenta con estrategias definidas para el departamento administrativo financiero, que permitan ser eficientes en su desempeño, estancándose sin alcanzar mayor captación de fondos y cumplir con la realización de un mayor número de proyectos.

Basándose en esa necesidad se plantea la realización de un Plan estratégico administrativo financiero para el fortalecimiento y desarrollo de la organización, con ello la empresa tendrá una mayor eficiencia en sus labores, teniendo control de ellas basándose en estrategias alineadas con los objetivos y metas a alcanzar.

Para el desarrollo de dicho plan, se plantearon los objetivos siguientes:

1. Recopilar la información teórica, necesaria y pertinente que permita el diseño de un plan estratégico administrativo financiero en beneficio de la organización no gubernamental Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio (CEICOM)
2. Elaborar un diagnóstico del manejo en el área administrativa financiera por la organización no gubernamental Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio (CEICOM)

3. Formular estrategias adecuadas que permitan el fortalecimiento y desarrollo del área administrativa financiera de la organización no gubernamental Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio (CEICOM)

Estos objetivos fueron alcanzados a través de la metodología utilizada para la investigación de campo, por medio del método analítico y el método sintético, ya que se estudió cada uno de los elementos descomponiéndolos para obtener un mejor resultado, cabe mencionar que el diseño de éste trabajo de investigación fue no experimental porque no se manipuló ninguna variable por lo que el diagnóstico resultó de la situación tal y como se desarrolla en CEICOM. Además se hizo uso de Técnicas e instrumentos de recolección de datos que una vez recolectados y procesados por medio de cuadros tabulares, fueron analizados para realizar el diagnóstico del que se extraen las conclusiones y recomendaciones siguientes:

CONCLUSIONES

- CEICOM no posee con ningún manual administrativo que fortalezca las bases de la organización, desempeñándose de manera efímera en las funciones, procedimientos, toma de decisiones, debido a la falta de esas herramientas e instrumentos de comunicación empresarial que ordenan y promuevan el buen desempeño.
- El equipo informático no es el indicado para la funcionalidad de la organización.

- El presupuesto asignado a cada departamento no está acorde con las necesidades a cubrir para el logro de los objetivos.
- Son muy pocos los cooperantes con los que cuenta CEICOM para echar a andar todos los proyectos propuestos.

RECOMENDACIONES

- Rediseñar la Misión, Visión y Valores de manera que sea comprensible para cada uno de los empleados de CEICOM y que sean atractivos para los cooperantes.
- Crear manuales que permitan fortalecer las bases administrativas de la organización.
- Determinar las necesidades de equipo informático, para el departamento administrativo financiero, e invertir en él, para lograr un buen desempeño y control del departamento.
- Evaluar las actividades primordiales de cada departamento y de acuerdo a ello asignar un presupuesto adecuado para el logro de los objetivos.
- Implementar estrategias que permitan atraer un mayor número de cooperantes para desarrollar efectivamente cada uno de los proyectos.

INTRODUCCIÓN

El Salvador desde finales del siglo XX y a inicios del siglo XXI, ha experimentado transiciones a las que la sociedad se ha tenido que adaptar, sin ser previamente informados o enseñados; debido a lo anterior, surgen organizaciones sin fines de lucro como el Centro de Investigaciones sobre Inversión y Comercio; interesados en educar y convertir a los salvadoreños en una población con conocimiento en materia de inversión y comercio.

Los recursos financieros de las organizaciones no gubernamentales, provenientes de cooperantes locales e internacionales, son los que movilizan sus proyectos, exigiendo transparencias en el uso de los mismos, para lograr esto, una organización no gubernamental debe de llevar controles administrativos financieros efectivos.

Por lo antes mencionado es necesario tener un marco referencial y teórico, previo a la investigación para conocer a profundidad las áreas de estudio y tener bases teóricas para la aplicación de un plan estratégico de negocio administrativo financiero en CEICOM

En el capítulo 1 "Marco teórico de referencia sobre las organizaciones no gubernamentales, planeación estratégica, administración, control administrativo y control financiero". Se describen los antecedentes, generalidades, tipos, importancia, etc., de las organizaciones no gubernamentales, planeación, estrategia, planeación estratégica, administración, controles administrativos y controles financieros.

En el capítulo 2 "Diagnóstico de la situación actual del plan estratégico administrativo financiero del centro de investigación sobre inversión y comercio en san salvador", se realizó una investigación para conocer la situación actual de la organización en sus diferentes áreas y a partir de éste diagnóstico se obtuvieron diferentes áreas de oportunidad las cuales se pueden mejorar.

Y finalmente en el capítulo 3 "Propuesta de un plan estratégico administrativo financiero, para el centro de investigación sobre inversión y comercio, en san salvador", se presentan las diferentes propuestas para mejorar esas áreas de oportunidad encontradas en el diagnóstico, y de ésta manera lograr que la organización se fortalezca administrativamente y logre de una manera más eficiente sus objetivos.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ADMINISTRACIÓN, CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTROL FINANCIERO.

A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

1. Antecedentes de las organizaciones sin fines de lucro¹.

A partir de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), dentro de los países del llamado "Tercer Mundo", se constituye un fenómeno que abre paso a la reestructuración de la cultura y de la economía política global, logrando la instalación de una guerra contra la pobreza, como estrategia para el reacomodo de la globalización con dominación mundial a través de un proceso por el cual se produce la transformación de los pobres y posibilita el establecimiento de nuevos mecanismos de control por medio de una multiplicidad de acciones que significaron la creación de lo social como nuevo campo de intervención o podría entenderse como una verdadera oportunidad de progreso.

A partir de lo anterior, nacen las Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s), conocidas como Organizaciones sin fines de lucro, que en el ámbito del desarrollo y la cooperación, se han incrementado notablemente a nivel mundial.

¹Tesis: Durán Rosales, *Diseño de un plan de marketing estratégico que mejore la gestión de recursos destinados al cumplimiento de programas de desarrollo social de las organizaciones no gubernamentales*

2. Concepto.

Es un grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que están organizados a nivel local, nacional o internacional, con funciones orientadas y dirigidas por personas con un interés común.²

Al haber analizado el concepto anterior se puede definir lo siguiente: "Organización no Gubernamental es un Conjunto organizado de personas con un ideal común que busca el bienestar social por medio del desarrollo de proyectos comunitarios sin fines lucrativos".

3. Tipos de ONG`s³

Una clasificación usada para los tipos de ONG, es:

a) Organizaciones Voluntarias

Son una de las formas posibles de expresión de la sociedad civil. Si bien la acción voluntaria o altruismo ha existido siempre en todas las sociedades, la importancia que toma en los últimos años es debido al desarrollo de su organización y su institucionalización del trabajo voluntario.

b) Agencias u organismos de servicios no lucrativos

Conforman un tejido económico y social de indudable importancia, en atención a su tamaño, caracterización y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Además, desempeñan un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que presentan y promueven valores sociales como la democracia y la participación ciudadana. Estimulan la solidaridad y

² Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Consultado en Junio de 2012.

³<http://www.slideshare.net/murillocaballer/las-ong>

facilitan el encauzamiento de las iniciativas de carácter altruista.

c) Organizaciones comunitarias o populares⁴

Tienen la posibilidad de contribuir en el desarrollo de su barrio por medio de su participación. Sin embargo, esto depende de la Organización y la ocasión. Aquí se mira cuál papel juegan las organizaciones comunitarias y qué lugar tomar en la escala de participación. En primer lugar el municipio y los actores externos están responsables por el desarrollo de la población. La participación en el proceso de desarrollo ocurre generalmente por medio de una representación de la población en Organizaciones comunitarias.

d) Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo

Se trata de la labor que muchas entidades, asociaciones y ONG's realizan en materia de Cooperación Internacional para el desarrollo de países o zonas empobrecidas del planeta. Son unidades ejecutoras, responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con aportes de la cooperación técnica internacional, en coordinación con el Gobierno Central, Regional y Local según corresponda, en áreas priorizadas en los planes de desarrollo.

⁴<http://www.slideshare.net/murillocaballer/las-ong>

4. Características de una ONG⁵

Existen tres características clave que poseen las Organizaciones No Gubernamentales, que a continuación se mencionan:

a) Son independientes del Estado (No Gubernamentales):

Nacen con iniciativa privada, y en principio están sostenidas por las aportaciones de particulares y de Organismos Internacionales, así como por los fondos generados de las operaciones o proyectos que realizan.

Son organizaciones no Gubernamentales, separadas de las Administraciones Públicas. Este hecho no significa, sin embargo, que las asociaciones no puedan recibir el apoyo económico, de las administraciones públicas.

b) No lucrativas: La actividad de este tipo de organizaciones no se orienta a la obtención de lucro, es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores; y que no tiene carácter gubernamental.

c) Son voluntarias: Éste fenómeno pretende explicar actividades como la actividad filantrópica, las donaciones como fuente de recurso voluntario. En el máximo nivel directivo se encuentran personas que realizan su tarea de dirección de forma voluntaria. También en muchos otros niveles de la organización se encuentran voluntarios; y en estas organizaciones son las personas voluntarias las que prestan el servicio

⁵Comunicación y Sociedad, Universidad de Navarra, Vol. XI, 1998

5. Historia de las ONG`s en El Salvador⁶

En la década de 1960, la Iglesia Católica y Protestante utilizaron este tipo de organizaciones, para buscar alternativas de solución a problemas sociales de la realidad nacional durante el año de 1970 el número de ONG`s en nuestro país empieza a incrementarse significativamente, al tiempo que se da una unión particular que genera el cambio ideológico de algunas ONG`s, sobre todo latinoamericanas, y explica las dos áreas de acción que se pueden encontrar en ellas, la primera, vinculada a planteamientos reivindicativos (justicia social, igualdad), y segunda, centrada en acciones asistencialistas (ayuda de emergencia, proyectos sociales).

En 1970 las ONG`s, surgen, con el objetivo de solventar problemas sociales, políticos y económicos. En la década de 1980 fué un reto difícil, ya que la población atravesaba la guerra, pobreza, destrucción y una infinidad de problemas sociales; en éste momento la misión de las ONG`s se tornaba hacia la búsqueda de apoyo de Organismos Internacionales, así como de convencer a los nacionales.

6. Las ONG en la actualidad.

En El Salvador existe un importante grupo de Organizaciones no Gubernamentales, (ONG`s) que surgen en un inicio con fines beneficiosos, pero que con el tiempo se ven inmersas en el conflicto de la guerra y su misión cambia de perspectiva a una más social. Fué a partir del año de 1990

⁶Tesis González, Víctor: *Las Organizaciones no Gubernamentales ONG`s, Nueva Expresión de la Sociedad Civil Salvadoreña, 1991, P 37.*

en que éstas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, económicos, sociales, religiosos y empresariales.

Las ONG's no tienen la capacidad de argumentar frente y entre los donantes potenciales de la empresa privada, las ventajas de contribuir con donaciones a proyectos. Ésta situación frena en forma significativa las donaciones, impidiendo el beneficio tanto para la propia ONG como para las comunidades en general.

Luego de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, se abren nuevas condiciones y nuevos espacios para la operación de las Fundaciones sin fines de lucro, las cuáles crecieron cuantitativa y cualitativamente en estos años, asumiendo papeles de asistencia y desarrollo e integración con las comunidades, pero a la vez exigiendo al Estado el cumplimiento de garantías, tanto de los derechos humanos individuales, como los derechos económicos, sociales y culturales.

La captación de fondos proviene de las ayudas públicas, las cuotas de los socios y donaciones que representan sus fuentes de financiamiento. No siendo éstas suficientes para subsistir, las ONG's se ven obligadas a buscar otras alternativas. Ésta necesidad ha posibilitado la adopción de un enfoque de marketing por parte de una ONG.

7. Importancia económica, social y cultural de las ONG'S.⁷

a) Importancia Económica.

Como parte de los propósitos que las ONG's realizan, está el proporcionar herramientas a las personas que lo necesitan, éstas herramientas incluyen, además de apoyo social, educación, técnicas y materiales de apoyo, consiste en dotarles de instrumentos básicos para su desarrollo. El enfoque de trabajo es eminentemente participativo, se conforman grupos y centros, organizados por afinidad, por las actividades y por similitud. Así asumen una responsabilidad y compromisos solidarios, que luego les permiten tener acceso en actividades económicas.

b) Importancia Social.

Las ONG's orientadas al beneficio social, ya sea con enfoque de género o no, forman promotores integrales para velar por distintas causas, como por ejemplo evitar la violencia, promover la buena alimentación, evitar el consumo de drogas, el abuso infantil, entre muchos otros ejemplos.

c) Importancia Cultural

La importancia cultural reviste un doble sentido, individual y colectivo, el primero es el auto reconocimiento de su propia cultura y el colectivo está ligado a la forma como el conjunto de comunidades se vincula con su territorio y con la sociedad nacional. Es

⁷<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/361.763-M672p/361.763>

innegable que en las sociedades actuales la cultura es un sector productivo e incluso estratégico. Las ONG's promueven y defienden la identidad cultural de los pueblos. De ésta manera, permite el trabajo de gestión de todos estos grupos y líderes culturales, en la búsqueda de recursos de todo tipo para financiar las diversas propuestas de carácter cultural, artístico o comunitario, que benefician a un determinado grupo de habitantes de distintos sectores.

B. GENERALIDADES SOBRE EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO (CEICOM).⁸

1. Antecedentes

El Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio, CEICOM, surge en el marco de la ejecución de un proyecto de la Fundación Alemana Heinrich Boll en el año 2002. En este momento se conoce con el nombre de Observatorio del Sur, dedicado a dar seguimiento a los temas sobre inversión y comercio, como por ejemplo los tratados de libre comercio.

Conforme se fué desarrollando, adoptó el nombre de Centro de Información sobre Inversión y Comercio. Su crecimiento fué tal que avanzaron hacia la investigación, con el fin de producir su propia información y no solamente limitarse a transmitirla.

Es así que sufre otra transformación llevándole nuevamente a discutir el nombre de la institución. Hacia el año 2004, CEICOM logra el apoyo de la agencia de cooperación Paz y

⁸Documento Reseña Histórica de CEICOM, proporcionada por el Ing. William Rondy

Solidaridad del País Vasco. Sin embargo, es hasta el año 2005 que se le reconocen sus estatutos y se legaliza con el nombre de Asociación Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio.

Posteriormente en enero del año 2006, CEICOM aparece registrada en el Diario Oficial como organismo no gubernamental sin fines de lucro. El Centro de Investigación le apostó en sus inicios a las temáticas sobre agricultura y comercio (TLC).

2. Visión⁹

Comunidades aliadas articuladas y fortalecidas en su organización, capaces de incidir en la toma de decisiones de interés común, siendo conocedoras de su contexto y **sujetos** de su proceso de construcción de condiciones de vida digna, sustentable y en cumplimiento de sus derechos y equidad de género.

3. Misión

Aportamos información y conocimiento a la sociedad, prioritariamente a las comunidades aliadas, siendo partícipes en el desarrollo de sus capacidades analíticas, organizativas y propositivas.

⁹Documento Reseña Histórica de CEICOM, proporcionada por el Ing. William Rondy

4. Valores Institucionales.¹⁰

- a) Respeto:** Consideración y acción consecuente, ala condición humana, visión de mundo y a su diversidad, así como a la naturaleza.
- b) Solidaridad:** Sentimiento común de apoyo moral y material a personas en condición de vulnerabilidad de sus derechos humanos.
- c) Equidad:** Cualidad que consiste en dar a hombres y mujeres lo que se merece por sus derechos humanos y condición de género, sin perjudicar a otro/a.
- d) Responsabilidad:** Capacidad de compromiso y disposición permanente a cumplir con sus obligaciones.
- e) Integridad y Honestidad:** Actuar siendo leal a la visión, misión y valores institucionales.
- f) Perseverancia:** Dedicación, constancia y firmeza en las ideas y la ejecución de propósitos institucionales.
- g) Confianza:** Certeza de que tanto en el interior de la institución, como en las comunidades y otros actores con los que trabajamos, los miembros de CEICOM actuarán según las expectativas que se tenían de ellas/os, al tiempo que fomentarán que las comunidades confíen en sus propias capacidades.
- h) Comunicación y diálogo:** Hábito de compartir información en el trabajo cotidiano y permanecer atento/a la respuesta de los demás.
- i) Innovación:** Adoptar como criterio de buen desempeño la práctica permanente de introducir novedades en el trabajo.

¹⁰Documento Reseña Histórica de CEICOM, proporcionada por el Ing. William Rondy

J) Tolerancia: Respeto a las opiniones e ideas de los demás, en observancia de su condición de persona.

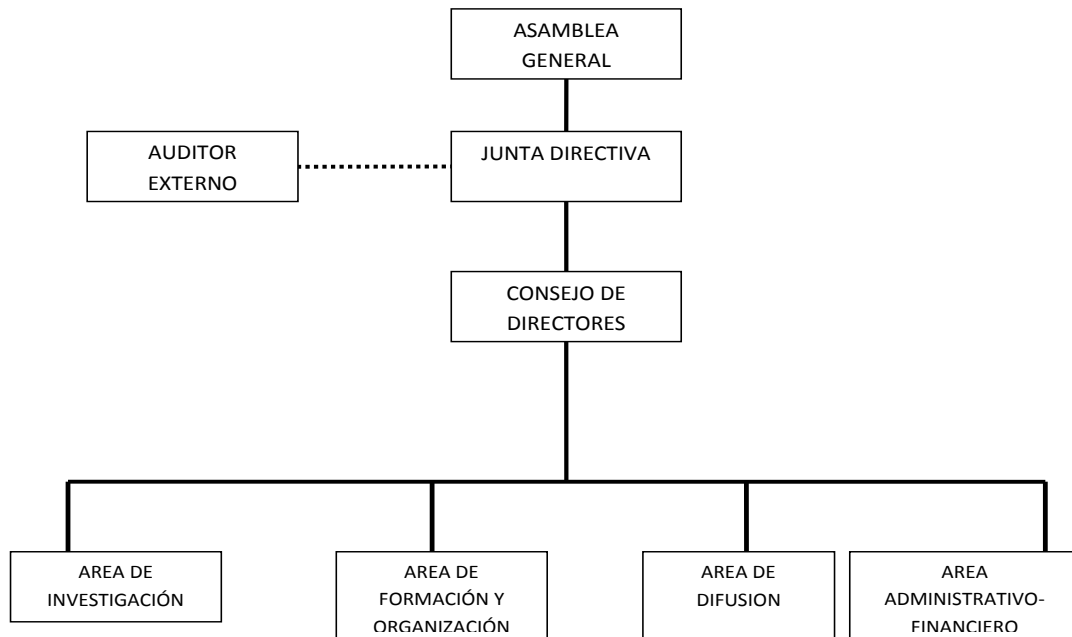
5. Clasificación de CEICOM según el tipo de organización no gubernamental¹¹

De acuerdo a la clasificación de las organizaciones no gubernamentales descritas en el literal "A" apartado "3" del presente documento el Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio se ubica en las organizaciones comunitarias o populares debido a que su fin es orientado a fomentar y organizar a las comunidades en riesgo ambiental (contaminación de agua, minería) además de informar a los comunidades sobre temas de libre comercio.

¹¹Aporte del equipo de trabajo

6. Estructura Organizativa¹²

a) ORGANIGRAMA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO (CEICOM)



Fecha elaboración: Noviembre 2008

Fuente: Centro de Investigación y Comercio CEICOM

Relaciones:

- Las líneas verticales indican autoridad sobre un área.
- Las horizontales señalan especialización y correlación.
- Líneas de puntos o discontinuas indican relación de coordinación y relaciones funcionales.

¹²Personería y Estatutos de CEICOM, Información brindada por el Ing. William Rondy

b) Funciones Principales¹³

Asamblea General: según los estatutos CEICOM a la asamblea general compuesta de socios y fundadores les corresponde

1. aprobar, reformar o derogar los estatutos y el reglamento interno de la asociación.
2. Elegir, sustituir o destituir total o parcialmente a los miembros de la junta directiva.
3. Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la asociación.

Junta Directiva:

Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la asociación.

1. Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la asociación
2. Elaborar la memoria anual de labores de la asociación.

Consejo de directores:

- a) Trazar la política general de la ONG, tanto para su administración interna como para sus relaciones externas.

¹³Personería y Estatutos de CEICOM, Información brindada por el Ing. William Rondy

- b) Aprobar y velar por la ejecución de los programas de trabajo, los presupuestos generales y el organigrama operativo de la organización.
- c) Designar al Director Ejecutivo y delegar en él, la autoridad para ejecutar las políticas de la Organización, según la ha definido el Consejo de Directores.

Área de Investigación: Es responsable de producir y generar información alternativa sobre procesos económicos y socio-ambientales orientado a las organizaciones sociales y comunitarias, a nivel nacional y regional.

Área de Formación: Desarrolla procesos formativos principalmente para líderes y lideresas de organizaciones sociales y comunitarias para elevar el nivel crítico, propositivo, participativo y organizativo

Área de Difusión: Traslada la información alternativa a las organizaciones sociales, comunitarias y a la población en general para contribuir a formar opinión y posicionamiento frente a su problemática

Área Administrativa financiera: Es responsable de fortalecer las capacidades administrativas, de gestión de información y conocimiento institucional, así como velar por la sostenibilidad de CEICOM.

7. Marco Legal.

a. Constitución de la República de El Salvador, Decreto No. 38 Legislativo, publicado en el Diario Oficial el 16 de Diciembre 1983.

El Art.7 incisos primero y segundo de la Constitución de la República de El Salvador, se hace referencia a la obligación del Estado a garantizar a Los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente.

b. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo No. 894 año 1996.

Esta ley teniendo en consideración lo siguiente:

Qué en el país operan asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas y que además permite destacar la importancia social que éstas personas jurídicas realizan en el desarrollo económico y social del país.

Se expresa en los artículos siguientes:

Artículo 1 La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Artículo 5 Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando éstos no excedieren las facultades que les fueren confiadas por la norma que las regula.

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

Artículo 7 Las asociaciones y fundaciones podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

c. Código Tributario, Decreto Legislativo No. 230, publicado en el Diario Oficial el 22 Diciembre 2000.

En su Título III y sus reformas establece los deberes y obligaciones tributarias para los sujetos pasivos de los diferentes tributos. Las asociaciones, fundaciones y corporaciones de utilidad pública sin fines de lucro como sujeto pasivo según lo establece la Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, en su artículo 6, están 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.

d. Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo No.134, publicado en el Diario Oficial el 21 Diciembre 1991.

Esta ley establece que los Organismos no Gubernamentales por ser de utilidad pública, sin fines de lucro que destinan sus ingresos y patrimonio hacia los fines de su institución sin distribuirlos directa o indirectamente entre los miembros que la integran están exentas del pago del impuesto sobre la Renta, siendo calificadas por la Dirección General de Impuestos Internos conforme al artículo 6 de dicha ley. La exención se refiere al pago del impuesto sobre la Renta, pero no a la presentación de la declaración correspondiente, pues están sujetas a cumplir con las demás obligaciones formales que la ley dicta.

e. Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios, Decreto Legislativo No. 296, publicado en el Diario Oficial el 31 Julio 1992.

Todas las organizaciones y personas naturales que produzcan u otorguen un servicio están obligadas a declarar el Impuesto sobre el valor Agregado (IVA), por lo tanto, CEICOM por ser una organización que presta sus servicios a la población, está obligada y sujeta al pago y declaración de dicho impuesto, en dicha ley solamente se presentan las excepciones siguientes:

Artículo 46.- Estarán exentos del impuesto los siguientes servicios:

- a) De salud, prestados por instituciones públicas e instituciones de utilidad pública, calificadas por la Dirección General;
- b) De arrendamiento, subarrendamiento o cesión del uso o goce temporal de inmuebles destinados a viviendas para la habitación;
- c) Aquéllos prestados en relación de dependencia regidos por la legislación laboral, y los prestados por los empleados públicos, municipales y de instituciones autónomas;
- d) De espectáculos públicos culturales calificados y autorizados por la Dirección General;
- e) Educativos y de enseñanza, prestados por colegios, universidades, institutos, academias u otras instituciones similares.

Por lo que no se puede considerar a CEICOM en ninguna de las anteriores clasificaciones, se dice que está obligada a la declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

f. Ley del Seguro Social y su Reglamento, Decreto Legislativo N° 1263, publicado en el Diario Oficial el 11 Diciembre 1953.

Las Organizaciones no Gubernamentales por contratar personal remunerado deberán contribuir como patrono junto con los trabajadores y el Estado al pago de la seguridad social en la forma y cuantía que determine la ley. Los patronos de las Organizaciones no Gubernamentales deberán inscribir a la entidad y afiliar al personal al Instituto Salvadoreño del Seguro Social en los plazos que se establecen en el Reglamento de la Ley del Seguro Social.

Según se establece en el artículo 1 al 8 del reglamento de la ley del seguro social.

g. Código Civil, Decreto Legislativo No. 7 año 2004.

El Código Civil vigente contiene una serie de artículos referentes a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro que regula fundamentalmente los aspectos siguientes:

1. La obtención de la Personalidad Jurídica según el **artículo 541**
2. Aprobación de los estatutos
3. Regulación del patrimonio y limitación de la responsabilidad de los que la componen en caso de deudas de la corporación, mediante el artículo 543.
4. El artículo 546 establece lineamientos para la administración en el sentido de qué las corporaciones son representadas por las personas a quienes la ley o las ordenanzas respectivas han conferido éste carácter.
5. Validez de los estatutos (Artículo 548)

6. Traslado a la jurisdicción del Código Penal en caso de fraude en los fondos de la corporación, sobre la base del artículo 550

7. **Artículo 551** se establece la forma de adquirir los bienes, conservarlos y enajenación dentro de los dos años subsiguientes al día en que hayan adquirido la posición de ellos.

8. **Artículo 554** dice: "Las corporaciones no pueden disolverse por sí mismas, sin la aprobación de la autoridad que legitimó su existencia. Podrán ser también disueltas por (disposición de la Ley o por decreto del Órgano Ejecutivo, a pesar de la voluntad de sus miembros, si llegan a comprometer la seguridad o los intereses del Estado o no corresponden al objeto de su institución). El proceso de disolución por parte del Órgano Ejecutivo se describe en el párrafo 3 de éste artículo y demás disposiciones en los artículos 555 y 556.

8. Servicios¹⁴

CEICOM es una organización encargada de generar información de interés económico y social sus principales servicios son los siguientes:

- a) Investigación, el centro de investigación sobre inversión y comercio desarrolla investigaciones en las áreas de agua, minería, acuerdos de asociación, tratados de libre comercio y agricultura.
- b) Formación, el centro de investigación sobre inversión y comercio desarrolla cursos de alfabetización económica,

14 Información proporcionada por el Gerente General de CEICOM. Ing. William Rondy Castillo

charlas, talleres, seminarios, encuentros, diplomados, con el fin de formar a la población sobre los temas que ellos someten a investigación.

c) Difusión, Generan producciones radiofónicas (cuñas, socio dramas), programas de televisión, publicaciones (suplementos, pasquines, artículos) actividades de prensa, publicaciones en sitio web, entre otros. Con el fin de informar a la población en general sobre los resultados de las investigaciones realizadas por la organización.

C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.

1. Definición.

Existe una serie de definiciones de planeación dependiendo el punto de vista de los diferentes autores; la planificación es el proceso para establecer metas y elegir los métodos para alcanzarlas¹⁵. Se refiere a una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones.

La planeación es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros¹⁶.

Planear es, decir ahora lo que haremos más adelante, especificando cómo y cuándo se hará¹⁷. Los directivos deben decidir que desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados.

¹⁵ Stoner James A.F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R. (1996). Administración. México. Prentice Hall. Pág. 290

¹⁶ Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. Paga 122.

¹⁷ Staton William J. 1987, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw-Hill, Séptima edición México pág. 75

Al haber analizado cada uno de los conceptos anteriores se puede decir que, "Planear es prever las diferentes formas que permitirán alcanzar un objetivo"

2. Importancia.

La planeación es un elemento básico del proceso administrativo que se utiliza para poder visualizar lo que se tendrá que hacer en el futuro, sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni su recurso. La gerencia predice el rendimiento deseado, es decir se utiliza para determinar cuáles factores se necesitan para alcanzar esa meta.

3. Elementos De La Planeación.

En el proceso de la planeación interviene una serie de elementos entre los cuáles se pueden mencionar los siguientes:

a) Misión.

La misión es la razón de ser de una empresa, constituye el objetivo primordial de la misma y determina el curso de acción a seguir. Debe ser redactada en forma breve, entendible, alcanzable y principalmente debe responder a las preguntas: ¿Qué se hace?, ¿Por qué? y ¿Para qué?

b) Visión.

El primer concepto de visión tal como lo define el consultor, conferencista y capacitador Fleitman Jack (2000) viene a ser el camino al cual se dirige la empresa a largo

plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad¹⁸.

c) Objetivo.

Los objetivos son el propósito o fin que se pretende alcanzar al llevar a cabo una operación, actividad, función o proceso¹⁹. Koontz hace referencia que los objetivos son los fines que se persiguen por medio de actividades de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, integración de personal, la dirección y el control²⁰. Para Stanton los objetivos son simplemente un resultado deseado²¹.

d) Metas

Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa.²² Para el autor Agustín Cejas (1994) las metas tienden a dar guía y estabilidad a los siguientes esfuerzos de la planeación de la empresa.

Éstas se derivan de los objetivos, también son fines que persigue la organización con las características especiales de ser mensurables, específicas y generalmente a corto plazo²³.

18 <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

19 Enrique Benjamín Franklin, organización de empresas, segunda edición, 2004, pág. 353

20 Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. pág. 126.

21 Stanton William J. 1987, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw-Hill, Séptima edición México pág. 76.

22 <http://www.definicion.org/meta>

23 <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

e) Estrategia.

Estrategia es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para cumplirlos²⁴.

En síntesis las estrategias están estrechamente relacionadas con los objetivos ya que la realización de éstos depende de las estrategias que se apliquen.

f) Políticas.

Las políticas se definen como enunciado o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administrativos en la toma de decisiones, por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen. La esencia de las políticas es la sensatez.

g) Procedimiento.

Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencia cronológicas de acción requeridas; son guías para la acción, detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. En cambio para Reyes Ponce los procedimientos son la secuencia de operaciones o métodos²⁵.

24 Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. pág. 156.

25 Staton William J. 1987, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw-Hill, Séptima edición México pág. 27.

h) Reglas.

Según Koontz las reglas establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción las cuáles no permitirán que existan desviaciones. En las reglas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona²⁶.

Las reglas explican con claridad las acciones requeridas, son un tipo de plan muy sencillo ya que guían la acción sin especificar un orden de tiempo.

i) Programas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado²⁷.

j) Presupuesto.

El presupuesto es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números²⁸.

4. Tipos de planes.

Según Stoner (1996) Las organizaciones se administran con dos tipos de planes: planes estratégicos y planes operativos.

26 Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. pág. 128.

27 Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. Pág. 111.

28 <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

- **Planes estratégicos:** son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización.
- **Planes operativos:** contienen los detalles para poner en práctica o implementar los planes estratégicos en las actividades diarias²⁹.

5. Niveles de la planeación³⁰.

- **Estratégica.**

Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados.

- **Táctica**

La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Y es sistémico, ya que es una totalidad formada por el sistema y subsistemas. Se convierte en planes que se pueden emprender y, a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a ejecutarse en el nivel operativo.

- **Operativa**

Se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza un micro planeamiento de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla cómo

²⁹Stoner James A.F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R. (1996). Administración. México. Prentice Hall. Pág. 290.

³⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Planteamiento>

deberán alcanzarse las metas. Se trata de convertir una idea en realidad, o ejecutar el propósito de una acción a través de varias vías, se trabaja a corto plazo generalmente a menos de un año.

- **Normativo**

Se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades planeadas.

D. GENERALIDADES DE ESTRATEGIA.

1. Origen.

El término estrategia es de origen griego. Estrategia, Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

2. Definición.

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento³¹.

Después de haber analizado el concepto anterior se puede decir que estrategia es: una guía de acciones consistentes para abordar una situación específica alcanzando un fin a largo plazo.

³¹Koontz Harold y Wehrich Heinz. 1999. Administración. Una perspectiva Global. Onceava Edición. McGraw Hill. México.pág. 130.

3. Niveles de Estrategia.

Al hablar de estrategia es preciso señalar tres niveles³²:

- **Estrategia a nivel corporativo:** es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios.
- **Estrategia de la unidad de negocios:** También llamada estrategia de la línea de negocio. Se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. Pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y cómo debe actuar, dados sus recursos y las condiciones de mercado.
- **Estrategia a nivel funcional:** crea un marco para los gerentes que están a cargo de cada función, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. Así, las estrategias en el ámbito funcional completan la jerarquía de las estrategias. Los planes operativos, siguen las estrategias en el ámbito funcional.

E. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Definición.

La planeación estratégica consiste en:

³²Stoner James A.F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R. (1996). Administración. México. Prentice Hall. Pág. 296.

“Un proceso administrativo por medio del cuál se desarrolla y mantiene una concordancia entre metas y capacidades de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia.”³³

“La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite”³⁴.

Luego de haber analizado los conceptos de planeación estratégica se define de la siguiente forma: “Planeación estratégica es un proceso sistemático que permite establecer los lineamientos de acción de forma coherente a los objetivos a largo plazo de la organización, alcanzando los resultados en los periodos establecidos previamente”

2. Importancia.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas, que combinadas con el análisis interno referente a fortalezas, debilidades y recursos disponibles en la organización proporcionan la base para que la cúpula de la empresa tome mejores decisiones, lo cuál permite a las organizaciones dar una respuesta rápida a los constantes cambios que se presentan en el mercado en que opera. Además brinda las directrices para la consecución de los objetivos de la empresa.

33 Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall. pág. 30.

34 Janes A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilibert. Administración. Mexico. Prentice Hall. 1996

3. objetivos.

Lograr y mantener ventajas competitivas a través de la formulación e implementación de las estrategias adecuadas, las cuáles surgen en función de la misión, visión, objetivos, políticas de la organización y de la determinación de las prioridades y recursos disponibles de la empresa logrando de ésta manera la maximización de las ganancias.

4. Proceso De Planeación Estratégica.

Para Stanton (1987) éste proceso está conformado por cuatro pasos esenciales, los cuáles son³⁵:

a) Definir la misión de la organización.

La definición de la misión forma parte importante y permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización, ya que ésta justifica la existencia de la organización.

b) Analizar la situación.

Según Kotler en su libro Dirección de Marketing se presentan la información relevante de ventas, costo, mercado, competidores, y las diferentes fuerzas del macro entorno. ¿Cómo se define el mercado, cuál es su tamaño y a cuál ritmo crece? ¿Cuáles son las principales tendencias que afectan el mercado? ¿Cuál es nuestra oferta de producto y cuáles son los aspectos críticos a los que se enfrenta la

35 William J. Staton, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw-Hill, Séptima edición México 1987

empresa? Toda esta información se utiliza para hacer un análisis FODA.

c) Establecer objetivos organizacionales.

Los objetivos son los que definen el fin que desea alcanzar la organización, es por tal razón que es necesario que toda empresa los defina con mucha claridad para que se puedan alcanzar por medio de la integridad de los demás elementos.

d) Seleccionar estrategias para lograr estos objetivos.

Como anteriormente se ha definido que estrategia es un plan de acción para alcanzar los objetivos, entonces se puede decir que las estrategias son las que permiten la realización de los objetivos, ya que al llevarlas a cabo, éstas traen consigo el cumplimiento de los objetivos.

F. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN.

1. Definición.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cuál los seres humanos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.³⁶

Administración como ciencia y arte:

La práctica de la administración, es un arte; y al conocimiento organizado que le sirve de fundamento, se le puede llamar ciencia.

36 HAROLD KOONTZ; HEINZ WEIHRICH. *Administración una Perspectiva Global*. 12ª Ed. México, MX: MC GRAW HILL, 2004.

Definición Etimológica de La Administración:

La palabra "Administración" proviene del latín y se conforma del prefijo "ad" que significa "dirección" y de "minister" que significa "sirviente o subordinado". Por lo tanto, la "Administración" se define como la "Función que se desarrolla bajo el mando de otro"³⁷.

Algunos autores definen el concepto de "Administración" de la siguiente forma:

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".³⁸

Al observar la conceptualización de grandes maestros de la administración se puede decir que administrar es: "El manejo eficaz y eficiente de los recursos, para alcanzar los objetivos deseados"

2. Importancia.

La Importancia de la administración se basa en necesidad de convivencia y labor de grupo, que requiere una eficiente aplicación de la misma, y que se verá reflejada en la

³⁷ETIMOLOGIA DE LA ADMINISTRACIÓN. Administración. [En línea] 1º Ed. México, MX

³⁸<http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>

productividad y eficiencia de la empresa que la requiera de acuerdo a lo siguiente:

a) La administración puede darse en donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad.

b) Un organismo depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos etc. con que cuenta ese organismo.

c) En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa, debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.

d) Para las Micro y pequeñas empresas, la administración también es importante, porque al implementarla o mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: Maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

e) La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.

f) Para los países en vías de desarrollo, como El Salvador, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por lo que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta etapa para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

3. Características de la administración.

Se ha indicado que la administración proporciona los principios que permiten alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes.

Las características de la administración son:

a) Universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

b) Especialidad

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción pero un pésimo administrador.

c) Unidad Temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos

administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

d) Unidad Jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último obrero.

G. GENERALIDADES DE CONTROL ADMINISTRATIVO³⁹.

1. Definición.

“Los controles administrativos, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, adicionales a las políticas gerenciales y que, por lo común sólo tienen que ver indirectamente con los registros financieros”⁴⁰.

Es la función que consiste en observar, inspeccionar, verificar y registrar la ejecución de un plan de organización, a través de políticas y normas, de manera que puedan compararse los resultados obtenidos con los planes iniciales y tomar las medidas necesarias para asegurar la realización de sus objetivos.

“Son herramientas que permiten comparar los objetivos planeados con los resultados obtenidos y tomar acciones

³⁹Orellana Lara, *Diseño de un modelo de control interno, enfocado al control financiero y administrativo*, 2001.

⁴⁰Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 1

correctivas necesarias, promoviendo el logro eficiente de lo trazado”

2. Elementos del control administrativo

- a) Establecer normas y métodos para medir el rendimiento
- b) Medir los resultados
- c) Determinar que los resultados correspondan a los parámetros
- d) Tomar medidas correctivas.

3. La esencia del control administrativo.⁴¹

El Control es la última función del proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente, por lo tanto hay procesos de control que siempre deben estar funcionando en una empresa. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño, e informes especiales. Bajo otro enfoque se identifican los tipos de control siguientes:

- a) Control preliminar: se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades.
- b) Control coincidente: El propósito es ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:
 - Comparar el desempeño (Con metas y normas planificadas).

⁴¹ Tesis: Orellana Lara, *Diseño de un modelo de control interno, enfocado al control financiero y administrativo, 2001.*

- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
 - Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes.
 - Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier diferencia y aprender de los éxitos.
 - Hacer una selección (Acción correctiva) del menú de alternativas y ponerlas en práctica.
 - Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección.
- c) Control por Retroalimentación: Acción a posteriori, concentrando la acción sobre los resultados pasados, para controlar las actividades futuras.

4. Importancia del control administrativo.⁴²

La importancia del control se puede resumir en los siguientes puntos:

- a) Permite hacer comparaciones entre lo planificado y lo realmente alcanzado.
- b) Señala las desviaciones de los planes y las medidas para corregirse.
- c) Hace posible alcanzar los estándares establecidos.

La etapa del control es la más crítica del proceso administrativo, puesto que, al detectar fallas y las desviaciones de los planes, obliga a volver al proceso de

42Orellana Lara, Diseño de un modelo de control interno, enfocado al control financiero y administrativo, 2001.

planificación, enlazando de ésta forma con las demás fases del proceso administrativo.

5. Métodos del control administrativo.

Estos métodos afectan el control directo por parte de la gerencia sobre el ejercicio de autoridad delegada a otros, así como la capacidad de la gerencia para supervisar eficientemente las actividades de la compañía en general.

Los métodos de control se pueden agrupar en cuatro grupos básicos:

a) Controles anteriores a la acción.

Este tipo de controles se conocen como precontroles o controles a priori y, son el método de control que garantiza que antes de emprender una acción, se ha hecho un presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios. Los presupuestos aseguran que los recursos necesarios estén disponibles en el tiempo, tipo, calidad, cantidad y lugar necesarios.

b) Controles Directivos.

Se llaman también controles "hacia adelante" y tienen como fin descubrir las desviaciones respecto a alguna norma o meta y a la vez permitir que se hagan correcciones antes de terminar determinada tarea.

Los controles Directivos dan resultado sólo si los responsables son capaces de descubrir desviaciones y fallas precisas en el momento en que se están ejecutando los planes.

c) Controles de Selección Preliminar.

Este tipo de control ofrece un proceso de selección, en el cuál para que una operación continúe, antes hay que aprobar un procedimiento o satisfacer determinadas condiciones.

d) Controles después de la acción.

Es el tipo de control que mide los resultados de una acción terminada, si hay desviaciones, éstas se investigan tomando como punto de referencia el plan o norma establecida y luego se aplican las correcciones respectivas.

6. Pasos del proceso de control administrativo⁴³

Para establecer un sistema de control se necesita de una serie de pasos o procedimientos básicos que puedan ser aplicables a todos los tipos de actividades de control.

El proceso básico del control, sin importar que sea, lo que controla y donde se encuentra, comprende tres pasos importantes:

a) Establecimiento de estándares

Los controles se han establecido para verificar el cumplimiento de los planes, sin embargo debido a que los planes varían en detalle y complejidad; y los gerentes o responsables del control no pueden apreciarlo todo, se establecen estándares especiales, que no son más que simplemente criterios para el desempeño o puntos seleccionados en los programas de planificación. En los que se realizan mediciones de desempeño, para indicar a los gerentes, la forma en que avanzan las cosas sin tener la

⁴³ Tesis: Orellana Lara, *Diseño de un modelo de control interno, enfocado al control financiero y administrativo*, 2001.

necesidad de evaluar cada paso en la ejecución de los planes.

b) Medición del desempeño

La evaluación del desempeño real o esperado, es relativamente sencilla, cuando se elaboran con cuidado los estándares y se disponen de los medios para determinar con exactitud que están haciendo los subordinados.

c) Corrección de Desviaciones

Los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional, porque es más fácil corregir las desviaciones si se mide el desempeño con este criterio.

La corrección de desviaciones es el punto en donde el control puede verse como parte de todo el sistema de administración, ya que obliga a la mayoría de veces, corregir las desviaciones mediante una nueva elaboración de planes o la modificación de los mismos, incluyendo sus metas; también es muy posible que corrijan las desviaciones mediante el ejercicio de su función organizacional.

H. CONTROL FINANCIERO.

1. Definición⁴⁴.

Es el proceso que consiste en controlar y suministrar información oportuna de los recursos en dinero, títulos de capital, créditos y fondos de cualquier clase, necesarios para el buen funcionamiento de una empresa.

Al analizar el concepto se puede decir conceptualizar: "Conjunto de procedimientos que permiten administrar y

44 Orellana Lara, Diseño de un modelo de control interno, enfocado al control financiero y administrativo, para el sector productivo de microempresarios, 2001.

distribuir de una manera clara, eficiente y transparente, los recursos financieros”

2. Importancia del control financiero.

El manejo de las finanzas constituye una rama esencial en las actividades económicas de una empresa; de la buena administración del dinero, depende en un porcentaje muy alto, la existencia de los negocios, pues se necesita cubrir pagos a empleados, obreros ejecutivos, compras de materias primas, maquinaria y equipo, gastos de operación por lo tanto, las medidas de control que se apliquen a esta área, contribuirán al logro de los objetivos empresariales. Los negocios que ante problemas de liquidez no pueden hacer frente a sus obligaciones, se ven forzados a clausurar sus operaciones, por tanto el buen manejo de la liquidez y la corrección financiera oportuna en una empresa son necesarios para sostenerse.

3. Planificación financiera

La planificación financiera de una empresa no puede ser separada de las funciones administrativas, es por ello que se considera de gran importancia para comprender la responsabilidad de los ejecutivos financieros, los programas de reducción de costos, planes funcionales y control de gastos entre otros.

Para llevar a cabo la planificación financiera se debe tener en cuenta la forma de selección de los medios de financiamiento; que son los mecanismos que una empresa utiliza para financiar sus operaciones, es decir para formar, mantener y reforzar sus inventarios; así como también para la adquisición de bienes de capital tales como maquinaria y equipo.

4. Medios de financiamiento.

Cuando las empresas enfrentan problemas de liquidez, se ven obligadas a buscar medios de financiamiento para continuar su operatividad, para ello existen dos fuentes:

4.1 Capital Propio.

Esta forma de financiamiento consiste en el incremento de capital por medio de nuevas aportaciones, ya sea por emisión de nuevas acciones o por capitalización de utilidades.

4. 2 Capital Ajeno

Es el que se obtiene, a través de proveedores y acreedores por la adquisición de mercaderías o servicios, y de instituciones financieras, en el caso de la adquisición de préstamos y/o líneas de financiamiento. En nuestro país la práctica de este tipo de financiamiento, trae consigo el incremento de costos y gastos financieros, además de disminuir la propiedad del activo de la empresa.

El financiamiento de Capital Ajeno se clasifica en corto, mediano y largo plazo, y su principal fuente es: a) crédito comercial y b) el crédito bancario⁴⁵.

El desarrollo de las fuentes antes mencionadas, requiere conocer el término crédito:

Es la principal fuente del capital ajeno y, es el resultado de colocar a disposición de una determinada persona o empresa, cierto capital a un costo dado, mediante compromiso al que puede hallarse ajenas garantías de restituir el capital o su equivalente. Estas garantías pueden ser reales, actuales pero no futuras.

⁴⁵Lluís Cuatrecasas Arbós, "Gestión Económico - Financiera de la Empresa" pág. 270.

4.2.1 Crédito Comercial:

Es el que un proveedor o acreedor concede a sus clientes, por la adquisición de bienes y/o servicios. La característica principal de este tipo de créditos, es que su plazo no excede los 90 días, así como también no genera ningún tipo de intereses. Por otra parte se concede sin mayores garantías que la credibilidad y la confianza entre las personas.

4.2.2 Crédito Financiero

Son los créditos otorgados por instituciones financieras bancarias y no bancarias, los cuales tienen como principal respaldo las garantías presentadas para su contratación, que pueden ser por medio de hipotecas o codeudores solidarios. La característica principal de este tipo de créditos, es que son mayores de un año y poseen una tasa de interés que puede variar de acuerdo a la fluctuación de la economía.

5. Herramientas del Control Financiero.

5.1 Estados Financieros

Los Estados Financieros representan los instrumentos por medio de los cuales, la administración conoce el desempeño de todas las operaciones realizadas por la empresa, ya que reflejan las cifras que luego de ser analizadas servirán para la toma de decisiones, reforzando los esfuerzos por mantener los resultados y dar soporte a los controles internos.

Dentro de los Estados Financieros se tienen:

- Balance General
- Estado de Resultados

- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Cambios en el Patrimonio

a) Balance General

Informe que presenta la situación financiera del negocio a una fecha determinada y debe ser preparado según lo establece el Art. 443 del Código de Comercio.

b) Estado de Resultados

Es un informe financiero que muestra en forma detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida en un período determinado, el cuál se compone de elementos relacionados entre sí, tales como la compra-venta de mercancías, la diferencia entre el precio de costo y el precio de venta; así como también los gastos incurridos para el funcionamiento del negocio.

c) Estado de Flujo de Efectivo.

Es el estado que proporciona información relevante sobre los ingresos y desembolsos de efectivo, realizados durante un período determinado. Éste deberá informar el efectivo neto obtenido por las actividades de operación, de financiamiento y de inversión.

Para la preparación del Flujo de Efectivo se tienen dos métodos: Directo e Indirecto.

d) Estado de Cambios en el Patrimonio⁴⁶.

El estado de cambios en el patrimonio es un estado financiero básico que muestra y explica la variación en cada una de las cuentas del patrimonio de un ente económico en un periodo determinado. En sentido similar otros autores

⁴⁶Manual del Nuevo Plan General Contable 2007 UNIDAD 14. Las cuentas anuales

lo definen como el estado financiero que muestra las variaciones en términos de aumentos y disminuciones de las cuentas del patrimonio.

En general el objetivo principal es mostrar y explicar las variaciones ocurridas en un periodo determinado, esto de forma comparativa. Se debe mostrar saldo inicial, variaciones del ejercicio y saldos finales.

5.2 Presupuesto

5.2.1 Definición.

Son el plan de acción orientado a cumplir una meta prevista, expresada en términos financieros, que deben cumplirse en un tiempo determinado y bajo condiciones previstas.

"Es un plan que representa las expectativas para un período futuro expresadas en términos cuantitativos, pudiendo ser estos dinero, horas hombre, unidades de producción etc."⁴⁷

"Es un conjunto coordinando de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa".⁴⁸

5.2 Objetivos del Presupuesto.

a) Planear en forma integral y sistemática todas las actividades que deben ser desarrolladas por la empresa en un período determinado.

b) Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes

47Glenn A. Welsch, *Planificación y control de Utilidades 5ª Edición*, editorial Prentice Hall.

48Jean Meyer, *Gestión Presupuestaria*, Pág. 21

dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

c) Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

5.2.3 Importancia del Presupuesto.

En la actualidad, existen innumerables negocios que tienen grandes dificultades financieras, en los cuáles predomina la incertidumbre, especialmente en los pequeños negocios; es por ello que deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como una herramienta moderna de planeamiento y control, el cuál refleja el comportamiento de indicadores relacionados con los aspectos: Administrativos, contables y financieros de la empresa.

5.2.4 Funciones del Presupuesto.

Dentro de las funciones que cumple el presupuesto se tienen:

a) Es el principal control financiero de la organización

b) El control presupuestario es el proceso de medir lo que se está haciendo, comparando los resultados reales con los datos presupuestados correspondientes para verificar los rendimientos y diferencias obtenidas.

c) Los presupuestos pueden desempeñar, roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Los conceptos tratados en este capítulo, son la base teórica para el desarrollo de la investigación, donde se

estará determinando un diagnóstico de la situación en la que CEICOM se encuentra con respecto al área administrativa financiera, y de ésta manera realizar la mejor y más útil propuesta de un plan estratégico administrativo financiero para el fortalecimiento y desarrollo de la organización.

Finalmente, se entenderá por plan estratégico administrativo financiero:

Al documento que recoge las principales líneas de acción tanto administrativas como financieras, es decir, las estrategias, que la organización se propone seguir en el corto y medio plazo, para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos trazados.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO EN SAN SALVADOR

A. IMPORTANCIA

Las carencias y debilidades del área administrativa financiera del centro de investigación sobre inversión y comercio, representan un impedimento en la obtención de recursos financieros y por consiguiente una limitación en el alcance de los objetivos del departamento y de la organización, debido a que es éste, quién lleva el control del motor de las demás áreas funcionales de la ONG.

Por ello es de importancia, realizar una investigación, que permita identificar las limitaciones en el desempeño y eficiencia en el área administrativa financiera, del centro de investigación sobre inversión y comercio, desarrollando soluciones sustentables, que solventen la situación actual del departamento, y así alcanzar los objetivos trazados.

B. OBJETIVOS

1. General

Realizar una investigación sobre el desempeño del departamento administrativo financiero, del centro de investigación sobre inversión y comercio, identificando deficiencias y debilidades, del área encargada de la movilización de las demás áreas funcionales de la organización.

2. Específicos

2.1. Elaborar un diagnóstico sobre el desempeño y eficacia en el departamento administrativo financiero del centro de investigación sobre inversión y comercio.

2.2 Identificar deficiencias y debilidades específicas en el departamento administrativo financiero del centro de investigación sobre inversión y comercio.

2.3 Indagar si existe un plan estratégico para el departamento administrativo financiero, del centro de investigación sobre inversión y comercio.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS

Los métodos utilizados en la investigación que fueron el análisis y la síntesis, se detallan a continuación cada uno de ellos:

Análisis

El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Analizar un objeto es observar sus características a través de una descomposición de las partes que integran su estructura⁴⁹.

Se utilizó el análisis debido a que permitió observar detenidamente las variables que están afectando en su desempeño área administrativa financiera, se examinó minuciosamente las variables del área, determinando las posibles causas de la problemática en CEICOM, consiguientemente se describió y enumeró cada una de las partes de la problemática con respecto a las variables.

Síntesis

El Análisis y la síntesis son correlativa y absolutamente inseparables. La síntesis es una totalidad que contiene todo el sistema de relaciones⁵⁰.

Con este método se han efectuado suposiciones sobre la relación entre las variables correspondientes, se sintetizó y procedió a reunir información recopilada, se relacionó, logrando obtener así los resultados necesarios; para

49<http://tesisapaso.blogspot.com/2008/11/el-papel-del-metodo-analitico-y-la.html>

50<http://tesisapaso.blogspot.com/2008/11/el-papel-del-metodo-analitico-y-la.html>

proponer un Plan estratégico útil para la ONG CEICOM en estudio.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación empleado en el diagnóstico de la situación actual del departamento administrativo financiero, es el estudio descriptivo, a fin de medir de manera independiente los conceptos, detallando elementos que determinan la situación actual del departamento; o variables a los que se refiere la investigación, las cuales son:

Variable Independiente: El diseño de un plan administrativo financiero.

Variable Dependiente: El fortalecimiento y desarrollo de la organización.

Unidades de Análisis: Los empleados, cooperantes, consejo directores y junta directiva de CEICOM.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Diseño de investigación es la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, debido a qué indica los pasos a seguir para el logro de ellos.

El diseño utilizado en la investigación es el **no experimental**; debido a qué se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se observó el área

administrativa financiera tal y como se trabaja, para después analizarla.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

a. Primarias

Permiten llevar a otro nivel el estudio debido a qué implica hacer un levantamiento de información de primera mano a través de las personas consideradas objeto de estudio, por medio de técnica e instrumentos de recolección de información como lo son la Encuesta, Entrevista y Guía de Observación.

b. Secundaria

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias), es decir, reprocesan información de primera mano, entre los cuales tenemos: libros, tesis y documentos oficiales.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Definido el tipo de investigación, se localizaron las técnicas y los instrumentos de medición, que sirvieron para analizar e interpretar los datos, las técnicas que se utilizaron en la investigación se definen a continuación:

Entrevista y guía de preguntas:

Esta técnica e instrumento se utilizaron para obtener información en forma verbal mediante, con el propósito de asegurar el orden de la información al momento de la entrevista. Se hicieron 2 entrevistas para ésta investigación, una se hizo dirigida al Consejo de Directores, siendo el entrevistado el Licenciado Miguel

Claros y la otra fue a la Junta Directiva en la cual se entrevistó a Ingeniero William Rondy.

Encuesta y cuestionario:

Para la obtención de datos se hizo por medio de ésta técnica llamada Encuesta utilizando como instrumento, **el** cuestionario, el cuál contenía preguntas puntuales y sus alternativas de respuestas, facilitando la recolección de la información de los empleados del centro de investigación sobre inversión y comercio. Éstas se realizaron al personal operativo de CEICOM y a 5 de los 6 cooperantes de la organización.

Observación y guía de observación:

Está técnica se realizó de manera presencial en el lugar de la investigación, visualizando por medio de una Guía de observación, la realidad de la organización para luego realizar la debida de interpretación.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en el Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio ubicado en Urbanización Universitaria, Calle las Violetas, Av. Los Lirios No. 93, en el municipio de San Salvador, principalmente en el departamento administrativo financiero de la mencionada organización.

7. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

1. UNIVERSO

Para la realización y análisis de la investigación el Universo se constituyó de la siguiente manera:

a) Empleados: De acuerdo con la información dada por el gerente general de la organización y la investigación realizada son 16 empleados con los que cuenta CEICOM en sus cuatro departamentos, éstos fueron el universo estudiado.

b) Cooperantes: Según la investigación son 6 las organizaciones que aportan los recursos financieros a CEICOM, con el fin de que la organización realice sus programas de trabajo. Éstas 6 organizaciones cooperantes son:

- ✓ FUNDACIÓN HEINRICH BÖLL
- ✓ OXFAM INTERNATIONAL
- ✓ ASPRODE (Asociación Salvadoreña de Programas y Proyectos de Desarrollo)
- ✓ EMBAJADA DE SUIZA
- ✓ FUNDACIÓN PAZ CON DIGNIDAD
- ✓ FUNDACIÓN PAZ Y SOLIDARIDAD EUSKADI

2. MUESTRA

La muestra en éste caso es igual al Universo la cuál fue definida de la siguiente manera:

a) Empleados: El cálculo de la muestra para el universo empleados, se hizo a través de un censo, es decir la totalidad de la población, para el caso son los 16 empleados que forman parte del personal de las cuatro áreas funcionales de la organización.

b) Cooperantes: Debido al tamaño del universo, 6 cooperantes, se tomó el total del universo como muestra, es decir que se realizó por medio de un censo.

8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. TABULACIÓN

La información recopilada mediante cuestionarios se tabuló detallando la pregunta, así como el objetivo que ésta persigue, el cuadro muestra las respectivas frecuencias de grupos de respuestas comunes, expresando también su relación porcentual.

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con ésto se finaliza la fase del procesamiento de datos y consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos construidos para ello. Dicha interpretación fue el producto de la operación que se realizó entre el análisis y la síntesis.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO (CEICOM) .

Las áreas funcionales que integran la organización son: la investigación, formación y la difusión; pero todas las anteriores son regidas por el área administrativa financiera, ya que ésta es la encargada de distribuir los recursos económicos captados por la organización, aprobando o denegando los planes, proyectos, programas y actividades propuestos por dichas áreas, siendo ésta la que mantiene la sana funcionalidad de la organización.

A pesar de la enorme responsabilidad e importancia que ésta área representa para la organización no se tienen trazadas las estrategias claras y necesarias para lograr un eficiente funcionamiento del resto de departamentos.

1. ANÁLISIS FODA

Con ésta metodología se logró analizar la situación competitiva de la organización CEICOM a efecto de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: Fortalezas y Debilidades.

Y la situación externa se compone de dos factores no controlables: Oportunidades y Amenazas.

a. FACTORES INTERNOS**FORTALEZAS :**

F1: Personal capacitado

F2: Equipo Tecnológico

F3: Excelente clima laboral

F4: Alta experiencia en la ejecución de proyectos

DEBILIDADES

D1: Insuficientes recursos financieros

D2: Solo hay un presupuesto anual

D3: Mala administración

D4: Hay pocos cooperante

b. FACTORES EXTERNOS**OPORTUNIDADES**

O1: Incorporación de nuevos proyectos

O2: Atraer nuevos cooperantes

O3: Desarrollar alianzas entre las ONG's

O4: Existencia de una población joven que puede realizar voluntariado para la captación de fondos

AMENAZAS

A1: Apertura organizaciones dedicadas al mismo sector

A2: Perdida de captación de fondos por un mal manejo de los recursos económicos

A3: Desinterés por parte de los cooperantes por falta de control y organización

A4: Problemas de índole político que afecten las relaciones diplomáticas de El Salvador

2. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

<div style="text-align: center;"> <p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1:Equipo Tecnologico F2:Alta experiencia en la ejecucion de proyectos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)
O1:Atraer nuevos cooperantes O2:Desarrollar alianzas entre las ONG's	F1,O2: Compartir equipo tecnologico para reducir costos F2, O1: Presentación de proyectos de exitos a cooperantes potenciales	D1, O1: Ajustar el presupuesto según las donaciones adquiridas D2, O2: Compartir ideas de buen manejo en la administración
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA (DA)
A1:Apertura de nuevas organizaciones dedicadas al mismo sector A2:Desinterés por parte de los cooperantes	F1,A1: Mejora continua en el recurso tecnológico F2, A2: Innovar en nuevos proyectos	D1, A2: Mayor control financiero D2, A1: Implementación de un plan estrategico

3. DIAGNÓSTICO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO EN CEICOM

En el centro de investigación sobre inversión y comercio, se tiene la necesidad de identificar problemas que ocasionan crisis dentro del departamento administrativo financiero; para la identificación de ellos se recolectó información, a partir de esa información se realizó el análisis FODA, identificando las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades de CEICOM, arrojando éstas los siguientes resultados:

3.1 Estructura Organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Algunos de los elementos evaluados de la estructura organizativa fueron:

- a. **Misión y Visión:** El centro de investigación sobre inversión y comercio cuenta con su misión y visión, que de acuerdo a las preguntas uno y dos del cuestionario dirigido a los empleados éstas son conocidas por ellos; más sin embargo, al comparar los resultados con la realidad (guía de observación y guía de preguntas) se constató que a pesar que dicen conocer la visión y la misión de su empresa, no la comprenden, por ser compleja y extensa, convirtiéndose en un problema peso de identidad empresarial con sus empleados.

b. **Valores Empresariales:** CEICOM ha adoptado valores empresariales, acorde con el giro de la organización; los cuáles se identifican con cada uno de los miembros del personal tanto operativo como administrativo, ésto según la pregunta número tres del cuestionario dirigido a los empleados de la ONG; pero al preguntarles directamente cuáles son, las respuestas fueron vagas y dudosas, haciendo de ésto una problemática, debido a que los valores no están determinados para una fácil comprensión y para la puesta en práctica en las funciones de cada departamento de la organización, sino solamente para cumplir con los requerimientos de las empresas cooperantes; esto conforme a lo citado en la pregunta nueve del cuestionario dirigido a los cooperantes de CEICOM, donde expresan la importancia de la imagen corporativa de organización.

c. **Organigrama:** La organización debido a su naturaleza, posee una estructura organizativa sin complejo alguno, que es fácil de identificar las líneas de mando, además de ello la administración se ha encargado de divulgarla, para que sea conocido por todos los empleados. Al evaluar el organigrama, se encuentra una serie de problemáticas causantes de un deficiente desempeño en la ONG, iniciando con la desactualización del organigrama, existe un departamento cargado con dos áreas de importancia como lo es la parte administrativa y la parte financiera, existiendo dualidad de funciones en un mismo departamento; no

existe una gerencia general que sea la responsable del control de cada uno de los departamentos, presenta mucha deficiencia en cuanto a la delegación de funciones en sus departamentos.

- d. **Liderazgo:** Al observar la situación de CEICOM es notable que el único líder es el encargado del área administrativa financiera, siendo éste el que marca el ritmo de trabajo de la organización en general y a pesar que existen coordinadores en cada departamento, ellos no muestran el liderazgo necesario para con sus subalternos.

- e. **Líneas de mando:** Retomando el apartado anterior, por el hecho que los coordinadores de departamentos no tienen liderazgo, los empleados se saltan las líneas de mando, y al haber un problema, lo comunican directamente al encargado del área administrativa financiera, sobrepasando la autoridad del responsable de cada área.

- f. **Supervisión:** Es notable que la Junta directiva y el Consejo de directores no supervisa el desempeño de las labores de la organización; basándose únicamente en los informes y resultados finales, sin cerciorarse de problemas, propuestas o necesidades que la organización enfrente.

g. **División del trabajo:** El departamento Administrativo financiero, cuenta con problemas de ésta índole, debido a que son 2 personas las encargadas de realizar las funciones de contabilidad, tesorería, distribución de recursos, etc. Lo que provoca saturación de trabajo y tiempos de entrega lentos.

3.2 Manuales Administrativos

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

Se verificó que los empleados de la organización consideran a los manuales administrativos de vital importancia ya sea para la eficiencia y buen desempeño del departamento administrativo financiero así como de la organización en general; valorando la relevancia que éstos pueden llegar a tener dentro de la ONG. Esto en referencia a la pregunta cinco del cuestionario dirigido a los empleados de la ONG. De igual manera a pesar de conocer la relevancia de éstos, se puede notar por medio de la pregunta 6 del cuestionario dirigido a los empleados, que no cuentan con ninguno tipo de documentación de ésta índole, que beneficie al desempeño de las labores de la organización. Los manuales citados en dicha interrogante y los cuáles no poseen fueron:

a. Manual de Organización

El Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico, administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional. Es por ello la importancia que una organización cuente con este manual, para CEICOM representa un problema debido a que no existe documentación actualizada y oportuna que contenga que toda la información e instrucciones, que sirvan como guía de todos los empleados.

b. Manual de Descriptor de Puestos

Es un documento que contiene la definición de los puestos de trabajo, logrando que los trabajadores puedan desempeñarse con mayor eficiencia, alcanzando los objetivos trazados y permitiendo que se manifieste un sentimiento de satisfacción y seguridad. Los empleados de CEICOM no cuentan con esta herramienta vital para la mejora y el ordenamiento de las funciones de cada área y puesto de trabajo en específico, provocando la dualidad de tareas, o el sobrecargo de actividades en un puesto de trabajo.

c. Manual de Políticas

El manual de políticas es el documento que presenta las acciones generales de la administración, éste tiene como objetivo dar una visión de conjunto a la organización,

agilizando la toma de decisiones, además sirve de base para la constante y efectiva revisión administrativa y es un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. CEICOM no cuenta con un Manual de políticas, es decir, no posee líneas de acción plasmadas, que agilicen la toma de decisiones y permitan al personal guiarse de la forma adecuada para el logro de los objetivos.

d. Manual General de Procedimientos

Es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática. CEICOM al no tener esta documentación se convierte en una organización improvisada; es decir que actúa de manera empírica, sin un respaldo que indique los procedimientos a seguir para las tareas del departamento administrativo financiero y las demás actividades de los departamentos funcionales de la ONG.

Cada uno de los manuales administrativos es de importancia para la organización, pero CEICOM no cuenta con ninguno de ellos, permitiendo un mal desempeño como organización en general.

3.3 Equipo informático

El equipo informático para cualquier organización es de vital importancia, debido a que es con éste que se mantiene guardada información relevante para la ONG. CEICOM cuenta con un equipo informático en buen estado, pero no es el

indicado debido a la vulnerabilidad y seguridad de los datos manejados en el departamento administrativo financiero y las demás áreas de la organización, ésto se determinó a medida se programaron visitas a CEICOM y por medio de la guía de observación.

3.4 Infraestructura, Instalaciones y Mobiliario

Para el desarrollo de operaciones de cualquier organización es necesaria una infraestructura adecuada y con las instalaciones idóneas para que los empleados puedan trabajar sin ninguna interferencia en sus labores, en el caso de CEICOM cuenta con un local ubicado en Urbanización Universitaria, Calle las violetas, Av. Los Lirios N° 93, San Salvador, El Salvador; pero no es el apto, debido a que ésta es una casa común la cual se ha tratado de adecuar, pero no está diseñada para utilizarla como oficina, sala de reuniones, centro de conferencia de prensa, centro de redacción, etc. debido a la poca iluminación y la cercanía de los cuartos utilizados como oficinas.

El mobiliario en CEICOM no es el adecuado para una centro de investigación, son mesas y sillas de hogar; Es decir la administración ha tenido que adecuarse a la infraestructura e instalaciones, y utilizar el poco mobiliario con el que cuentan. Por medio de la observación directa desarrollada en CEICOM, se pudo hacer las observaciones dichas con anterioridad.

4. DIAGNÓSTICO CONTROL FINANCIERO EN CEICOM

4.1 Programas Informáticos

En toda organización es de suma importancia contar con un software para el control financiero general de la empresa, específicamente un software contable que permita llevar de manera más ordenada y accesible el detalle de cada una de las operaciones que se realizan.

En CEICOM cuentan con un software de contabilidad muy adecuado, más sin embargo, no tan modernizado en comparación con las exigencias tecnológicas del presente, prácticamente es una base de datos que sirve para el control de todos los movimientos contables, gastos e ingresos de la organización, y debido a la exigencia de las operaciones y los proyectos que se realizan presenta deficiencia y retraso para obtener la información solicitada. De igual manera, a través de la observación directa se determinó las dificultades que CEICOM tiene con respecto a los programas informáticos.

4.2 Presupuestos

Una de las herramientas más importantes del control financiero es el presupuesto, donde se hace un pronóstico de todo el recurso financiero que la organización necesite para desarrollar sus proyectos.

CEICOM elabora presupuestos una vez al año, lo cual representa una gran debilidad para los departamentos y la organización en general, puesto que es difícil presupuestar los gastos e ingresos para todo un año, esto resulta inexacto y provoca problemas a futuro para lograr los objetivos propuestos.

Según las encuestas realizadas a los empleados de CEICOM, en sus preguntas 13, 14 y 15, se determinó que los presupuestos no van acorde a las necesidades de los departamentos, sino siempre hacen falta fondos para cubrir todas las necesidades.

4.3 Contabilidad

El sistema contable es un área sumamente importante dentro de la organización, ya que es ésta la que lleva el control de todo el recurso financiero que se reconoce como ingreso y gasto de la organización.

Es por ello que en toda ONG; así el caso CEICOM, tiene su departamento contable más sin embargo éste está compartido en estructura y funciones con el departamento administrativo, lo cual genera desorden e ineficiencia en las operaciones de la empresa.

Esto se puede notar claramente, ya que actualmente la contabilidad de CEICOM no está al día, lo que genera retraso en la distribución de recurso financiero a los departamentos y captación de ingresos de los cooperantes, lo cual provoca estancamiento en la ejecución de los proyectos.

Por ende, una contabilidad atrasada presenta estados financieros deficientes, lo que provoca un problema a la hora de querer atraer nuevos cooperantes por el desorden y desactualización financiera que la ONG les presenta. De acuerdo con la pregunta n° 15 realizada en la entrevista, en la que el Licenciado Miguel Claros y el Ingeniero William Rondy, miembros de la junta directiva de CEICOM,

expresaron que existe un desfase en la actualización de la contabilidad.

4.4 Ingresos

Los ingresos percibidos, la contabilidad y los presupuestos son manejados por el departamento administrativo financiero de CEICOM.

Éstos ingresos son los que permiten poner en marcha cada uno de los proyectos, más sin embargo no son los suficientes para cubrir todas las necesidades de cada uno de los departamentos de la organización.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

- 1.1 Apoyo por parte de la Junta Directiva y Gerente general de CEICOM en todo el proceso de investigación.
- 1.2 Además el apoyo en la recolección de información por parte del personal operativo de la Organización.
- 1.3 La disposición y el tiempo de los contactos de las 5 organizaciones cooperantes a la hora de realizar las encuestas para recolectar la información necesaria.
- 1.4 La disposición del Docente Director a la hora de retroalimentar y brindar el conocimiento necesario en todo el proceso de éste trabajo de investigación.

2. LIMITACIONES

- 2.1 La principal limitante fué con uno de los cooperantes que por el hecho de no tener sede en El Salvador fue imposible contactarlo para obtener su punto de vista con respecto a la Organización en estudio
- 2.2 El tiempo con el que disponen los Directores para realizar las entrevistas, ya que tienen una agenda sumamente ocupada se tuvo que cambiar las fechas de entrevistas en 2 ocasiones.
- 2.3 Durante el proceso de recolección de información hubo problema para contactar al personal operativo para poder pasarles las encuestas lo que generó un leve atraso según el cronograma inicial.
- 2.4 El tiempo de respuesta de las encuestas. Éste proceso fue lento porque se disponía solo de los tiempos libre de los empleados para llenar las encuestas, por lo que provocó un retraso considerable en el proceso de la investigación.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- 1.1 Cada uno de los empleados de CEICOM conoce su misión, visión y valores, sin embargo cada una de éstas no están basadas en estrategias sustentables para el logro de los objetivos y por ende no son comprensibles.
- 1.2 CEICOM no posee con ningún manual administrativo que fortalezca las bases de la organización, desempeñándose de manera efímera en las funciones, procedimientos, toma de decisiones, debido a la falta de esas herramientas e instrumentos de comunicación empresarial que ordenan y promuevan el buen desempeño.
- 1.3 La infraestructura, instalaciones y mobiliario no son los adecuados para el funcionamiento de la organización, debido a que es una casa a la que la administración se tuvo que adecuar.
- 1.4 El equipo informático no es el indicado para la funcionalidad de la organización.
- 1.5 El presupuesto asignado a cada departamento no está acorde con las necesidades a cubrir para el logro de los objetivos.
- 1.6 Son muy pocos los cooperantes con los que cuenta CEICOM para echar a andar todos los proyectos propuestos.
- 1.7 CEICOM cuenta con personal capacitado y con la suficiente experiencia para realizar sus investigaciones.

2. RECOMENDACIONES

- 2.1 Rediseñar la Misión, Visión y Valores de manera que sea comprensible para cada uno de los empleados de CEICOM y que sean atractivos para los cooperantes.
- 2.2 Crear manuales que permitan fortalecer las bases administrativas de la organización.
- 2.3 Invertir para hacer de las instalaciones de la organización las indicadas para desarrollar un centro de investigaciones, y sus respectivas oficinas.
- 2.4 Determinar las necesidades de equipo informático, para el departamento administrativo financiero, e invertir en él, para lograr un buen desempeño y control del departamento.
- 2.5 Evaluar las actividades primordiales de cada departamento y de acuerdo a ello asignar un presupuesto adecuado para el logro de los objetivos.
- 2.6 Implementar estrategias que permitan atraer un mayor número de cooperantes para desarrollar efectivamente cada uno de los proyectos.
- 2.7 Darle continuidad a las capacitaciones del personal en el área donde se desarrollan e incrementar programas de voluntariado especializándolos en las diferentes actividades de la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO FINANCIERO, PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO, EN SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA

Luego de recopilada la información necesaria y evaluada la situación actual en la que se encuentra la organización, se procede a la elaboración de la Propuesta del Plan estratégico administrativo financiero, a manera de fomentar el fortalecimiento y desarrollo de la organización; logrando que la organización tenga estabilidad administrativa lo que conllevará a contar con los recursos necesarios para desarrollar cada una de las investigaciones que se realizan.

Los instrumentos a crear serán de utilidad y proporcionarán un aporte significativo a los miembros de la institución, puesto que contribuirá a poner sus ideas en un mismo sentir para el progreso de la organización y cada uno de sus proyectos, para el logro de los objetivos y el beneficio social.

La ejecución de éste plan estratégico administrativo financiero dará como resultado un mejor funcionamiento del área administrativa financiera, basando ésta, sus operaciones en estrategias apropiadas para el fortalecimiento y desarrollo de toda la organización.

B. JUSTIFICACIÓN

Las responsabilidades que las organizaciones no gubernamental poseen para con la sociedad salvadoreña es enorme, debido a que son las encargadas de desarrollar a las comunidades y pequeñas organizaciones en aspectos económico sostenibles, además cumplen con el rol de educar a la población en temas de relevancia, entre otras actividades que desarrollan éstas entidades por el beneficio de los grandes mayorías.

Y debido al papel que están desempeñando últimamente las organizaciones no gubernamentales en la sociedad salvadoreña, es de vital importancia que estén bien organizadas administrativa y financieramente para lograr captar aún mayores recursos, alcanzando desarrollar mayores proyectos.

El Centro de Investigaciones Sobre Inversión y Comercio, su mayor responsabilidad es informar a la población en temas económicos, políticos y ambientales; información con la que pretende desarrollar proyectos formando alianzas en las comunidades promoviendo las auto sostenibilidad.

Para alcanzar sus objetivos CEICOM, debe fortalecer ciertos aspectos de la administración, es por ello que se presenta en éste capítulo, la propuesta de un plan estratégico administrativo financiero que permitirá grandes beneficios a la organización.

C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. General

- Diseñar una propuesta de Plan estratégico administrativo financiero que contribuya al fortalecimiento y desarrollo del Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio (CEICOM).

2. Específicos

- Rediseñar la filosofía empresarial, a fin de dar a la organización una identidad competente y atractiva.
- Elaborar manuales administrativos relevantes para el fortalecimiento de la organización.
- Crear estrategias a mediano y largo plazo que mejoren el funcionamiento del área administrativa financiera de CEICOM
- Determinar objetivos estratégicos para el buen funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- Diseñar planes de acción que orienten la gestión administrativa y financiera de la organización.

D. FILOSOFÍA EMPRESARIAL PROPUESTA

A pesar que CEICOM cuenta con su Misión, Visión y Valores definidos, éstos presentan ciertas deficiencias y falta de comprensibilidad, por esa razón es necesario rediseñarlos.

1. Misión

“Somos una organización generadora de información a la sociedad, desarrollando análisis y auto sostenibilidad en ellos”

2. Visión

“Ser una entidad promotora del fortalecimiento y organización de las comunidades salvadoreñas integrales”

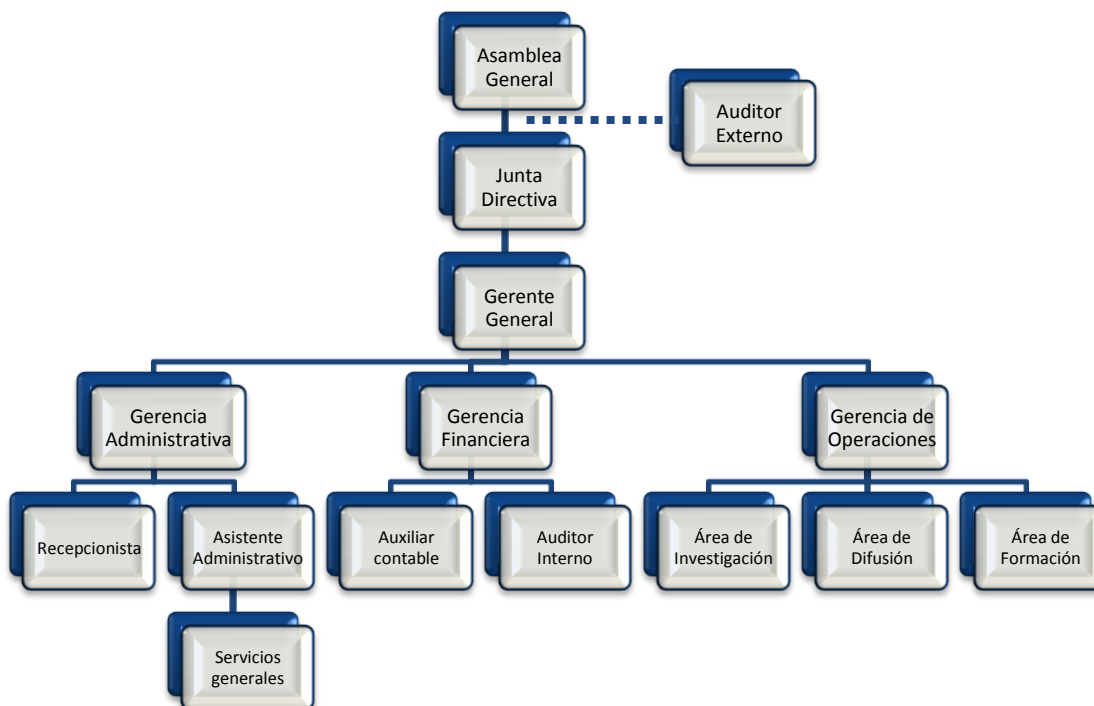
3. Valores

- ❖ **Responsabilidad:** Todo empleado de CEICOM debe de comportarse responsablemente ante las actividades y tareas asignadas.
- ❖ **Trabajo en Equipo:** Del trabajo en equipo salen las mejores soluciones, con participación, además de que se identifican con tiempo las limitaciones institucionales y del personal que pueden afectar el cumplimiento del Plan estratégico y permite tomar las medidas correctivas correspondientes.
- ❖ **Solidaridad:** Los empleados deben unirse y colaborar mutuamente para conseguir el objetivo propuesto en cada una de sus funciones.
- ❖ **Integridad:** Cada empleado de CEICOM debe ser **correcto**, educado, atento, probo e intachable, para que los resultados de su trabajo sean de igual manera íntegros en todos los aspectos.

E. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

1. Organigrama propuesto

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO (CEICOM)



SIMBOLOGÍA	
.....	RELACIÓN DE ASESORÍA EXTERNA
————	RELACIÓN DE AUTORIDAD LINEAL

FECHA DE ELABORACIÓN:	MARZO 2013
ELABORADO POR:	EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Con ésta propuesta se permite separar la gerencia financiera de la administrativa, además se crea una nueva gerencia que será la encargada de velar por los buenos resultados de las operaciones, se estimó necesario suprimir el consejo de directores para evitar dualidad de funciones y crear la gerencia general a cargo de la supervisión de toda la organización, además de incluir otros puestos como recepción, asistente administrativo y auditor interno que ayudaran a mejorar los resultados de CEICOM.

Funciones de los nuevos puestos:**a) GERENCIA ADMINISTRATIVA**

- Administrar con efectividad el recurso humano, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones de CEICOM.
- Planificar, dirigir y ejecutar las políticas administrativas de la organización, en coordinación con los miembros de la junta directiva y consejo de directores.
- Asesorar a la Junta directiva en lo referente a procedimientos políticas administrativas para el manejo eficiente del recurso humano y material de CEICOM.
- Coordinar y Proponer a la Presidencia Ejecutiva las políticas y procedimientos relacionados con el Reclutamiento, Selección, Capacitación y desempeño del Recurso Humano de CEICOM.
- Coordinar la toma de inventarios físicos de los bienes de CEICOM.

b) RECEPCIONISTA

- Operación del conmutador, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atiende al público que solicita información de los proyectos y servicios dándole la orientación requerida.

- Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- Recibe y captura la correspondencia y documentación recibida.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

c) ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- Administrar los recursos asignados con el objeto de facilitar la ejecución de proyectos.
- Conocer los presupuestos de cada uno de los proyectos que se ejecutan y llevar un control presupuestal del gasto.
- Administrar la caja chica.
- Administrar las compras que los proyectos requieran y/o contratación de servicios y tramitar el pago a proveedores.
- Supervisión de las funciones de la persona encargada de servicios generales.
- Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia Administrativa.

d) GERENCIA FINANCIERA

- Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, los sistemas de proceso de datos.
- Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados.
- Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.

e) AUDITOR INTERNO

- Desarrollo de programas de trabajos, definición de objetivos, alcances, metodología e informes.
- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y los medios utilizados para identificar, medir, evaluar, recomendar y entregar resultado de dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos para verificar el cumplimiento de lo indicado y pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes y determinar si la organización los cumple.

- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad, efectividad de los procesos, funciones, sistemas utilizados y entrega de información.
- Revisar y evaluar las operaciones o transacciones para determinar si la información entregada es correcta y oportuna para la toma de decisiones y proponer implementación o mejorar a los sistemas, funciones que permita elevar la efectividad en la organización.

f) GERENCIA OPERATIVA

- Análisis de los aspectos Operativos de la organización.
- Participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.
- Diseñar y modificar rutas de trabajo en las comunidades para mejorar procesos.
- Estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
- Manejar con diplomacia conflictos internos y externos.
- Conocer y entender todos los procesos y los recursos que se utilizan.
- Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos.
- Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responder por los resultados obtenidos.

2. Perfiles

a) GERENTE ADMINISTRATIVO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Título académico de Licenciado en Administración de Empresas, con estudios de maestría o post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de tres años de experiencia a nivel de gerencia en el sector público o privado.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Planeamiento Estratégico
- Procesos de Administración General
- Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.
- Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto
- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.

Habilidades y Destrezas

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo

- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de Negociación
- Eficiente administración del tiempo

SUELDO MENSUAL: \$750 De acuerdo a la capacidad de pago de la organización.

b) RECEPCIONISTA

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Bachillerato opción Secretariado

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Manejo del conmutador
- Manejo de Archivo
- Redacción
- Taquigrafía
- Internet

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Uso de software y computadoras
- Uso de máquina de escribir

- Uso de fax
- Uso de fotocopidora
- Buen trato en la atención al público
- Discreción

SUELDO MENSUAL: \$300 Este sueldo es conforme a la capacidad de pago de CEICOM

c) ASISTENTE ADMINISTRATIVO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Estudiante Universitario a nivel de cuarto año de Licenciatura en Administración de Empresas.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.
- Conocimiento de leyes laborales
- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad de Negociación

- Eficiente administración del tiempo

SUELDO MENSUAL: \$400 De acuerdo a la capacidad de pago de la CEICOM

d) GERENTE FINANCIERO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Título académico de Licenciado en Contaduría.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de tres años de experiencia en puesto similar o como Contador General.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Políticas Públicas
- Experiencia en la aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones y su Reglamento
- Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.
- Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto
- Código de comercio
- Ley del Sistema de Administración de Pensiones
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- Código de Trabajo
- Control Interno

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Planificador, metódico, ordenado.
- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelentes relaciones interpersonales
- Eficiente administración del tiempo.

SUELDO MENSUAL: \$800 de acuerdo a la capacidad de pago de CEICOM

e) AUDITOR INTERNO**EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:**

Título académico de Licenciado en Contaduría Pública. Estudios de Maestría o Post Grado en Administración de Empresas Y Auditoría.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de cinco años de experiencia en un puesto similar.

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales
- Experiencia en la Aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto

- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional
- Uso de computadoras y paquetes utilitarios

Habilidades y Destrezas

- Espíritu investigador, planificador y organizado
- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Toma de decisiones
- Poseer cualidades de Liderazgo
- Habilidad en el manejo de conflictos
- Capacidad de negociación
- Capacidad para la capacitación u orientación de otros.

SUELDO MENSUAL: \$450 De acuerdo con la capacidad de pago de CEICOM.

f) GERENTE DE OPERACIONES**EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:**

Título académico en ingeniería civil.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Haber trabajado durante al menos tres años como supervisor de proyectos en una ONG a nivel nacional o internacional y

contar con amplia experiencia de campo en procesos económicos y socio- ambientales, así como en la difusión de información social.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Conocimientos en proyectos de procesos económicos y socio- ambientales, así como conocimiento en redes de información y difusión social.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Capacidad de análisis y síntesis
- Eficacia en la toma de decisiones
- Liderazgo
- Habilidad en el manejo de conflictos y negociaciones
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Capacidad para la capacitación u orientación técnica

SUELDO MENSUAL: \$750 De acuerdo con la capacidad de pago de CEICOM

F. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

1. Evaluación del desempeño

La administración de los recursos humanos implica la motivación y el desarrollo del mismo, de tal modo que hagan una contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización, el propósito es crear un sistema de administrar el desempeño que parta de la evaluación de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo y que además la información obtenida del desempeño sirva de base para la planeación y desarrollo del recurso humano

para mejorar los resultados alcanzados por los empleados y por la organización.

El método sugerido para llevar a cabo ésta estrategia es el siguiente:

MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de RETROALIMENTACIÓN, basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, supervisor y colega); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Organización.

A continuación el modelo de la evaluación de 360 grados para los empleados de CEICOM:

Evaluación de 360 grados

(Confidencial)

I. Datos del evaluado

Fecha: _____

Nombres		Cargo	
Área		Ubc. Física	

II. Datos del evaluador Relación con el evaluado (marca con una x)

Evaluador		Jefe inmediato		Supervisado	colega	
------------------	--	-----------------------	--	--------------------	---------------	--

III. Indicadores de gestión (Marca con una "X" en el recuadro apropiado).

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa: Posee conocimientos y destrezas que le permiten ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización.						
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima <u>amigable de cooperación</u> .						
Control Interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de CEICOM						
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para <u>implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada</u>						
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de su trabajo.						

IV. Destrezas y habilidades (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos						
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes y colegas. Solicita y brinda retroalimentación.						
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de sus habilidades. Provee clara dirección e información y da soporte al personal.						
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida, aun cuando son opuestas a los suyos.						

(5)= Excelente (4)= Muy bueno (3)= Bueno (2)= Regular (1)= Deficiente

V. Por Favor comente cómo la persona refleja los valores de CEICOM y su compromiso con la diversidad:

VI. Indicar algunas fortalezas y debilidades de la persona evaluada.

VII. ¿Qué le sugiere a la persona evaluada para mejorar su desempeño personal?

Firma del evaluador	
---------------------	--

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS

I. DATOS DEL EVALUADO

Nombres		Cargo	
Área		Ubc. Física	

II. INDICADORES DE GESTIÓN

	PUNTAJE PROMEDIO
1.1 Calidad administrativa	
1.2 Trabajo en equipo	
1.3 Trabajo con otras organizaciones	
1.4 Control interno	
1.5 Sentido costo/beneficio	
1.6 Toma de decisiones y solución de problemas	
1.7 Compromiso de servicio	
1.8 Enfoque programático	

III. DESTREZAS Y HABILIDADES

	PUNTAJE PROMEDIO
3.1 Iniciativa y excelencia	
3.2 Integridad	
3.3 Comunicación en todo nivel	
Supervisión/Acompañamiento	
3.5 Apertura para el cambio	
3.6 Confiabilidad	

IV. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

V. SUGERENCIAS

(5)= Excelente (4)= Muy bueno (3)= Bueno (2)= Regular (1)= Deficiente

2. Programa de Incentivos

En toda organización es importante implementar un programa para incentivar al empleado a mejorar cada vez más su desempeño dentro de la organización.

En CEICOM es importante la implementación de un programa de incentivos que cumpla con los siguientes objetivos:

- ✓ Reducir la rotación de personal
- ✓ Elevar la moral de la fuerza laboral
- ✓ Reforzar la seguridad laboral

Los incentivos a implementar serán de tipo no económico, como los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos.

Estos programas de incentivos están enfocados a todos los departamentos que conforman CEICOM, queda a disposición de la Junta Directiva poder aplicarlos al corto o mediano plazo. A continuación se presentan los programas de incentivos no monetarios y sus respectivos costos:

Nombre del incentivo	
Empleado del trimestre	
Definición del incentivo:	Reconocimiento interno al empleado (a) que sobresalga en la realización de las actividades laborales en el trimestre, haciendo público el nombre y fotografía a través de: reconocimiento en público en reunión general con personal Junta Directiva, además publicarlo en el mural de CEICOM
Objetivo:	Mantener al personal altamente motivado, que perciba que la organización, así como los jefes y Junta Directiva, le reconocen el buen desempeño laboral.
Requisito:	Ser trabajador de la institución. Haber firmado contrato de trabajo.
Normas:	Se debe comprobar el cumplimiento del buen desempeño de sus funciones dentro del trimestre respectivo, con un mes que no cumpla no, tiene derecho al incentivo.
Aplicación:	Durante los trimestres de: Enero-marzo. Abril-junio. Julio-septiembre. Octubre-diciembre.
Costo para la institución:	Un diploma de felicitación firmado por la Gerencia General con un costo de impresión y papel de \$3.00 con un costo anual de \$12.00

Nombre del incentivo	
Servicio funerario	
Definición del incentivo:	Servicio funerario por la muerte de: Si es casado esposo (a), hijo (a), si es soltero padre o madre, compra de la caja mortuoria.
Objetivo:	Dar apoyo moral y material al empleado afectado por un deceso lamentable de un familiar cercano.
Requisito:	Ser trabajador de la institución. Haber firmado contrato de trabajo.
Beneficios:	Que el empleado se sienta apoyado por la institución al pasar por casos difíciles.
Normas:	Que extienda factura a nombre de la Organización CEICOM por un máximo de \$300.00, detallando el número de NIT. Únicamente será en caso de fallecimiento de esposo (a), hijo (a) legalmente reconocido, si es soltero padre o madre, debiendo presentar el acta de defunción respectiva
Aplicación:	En fechas en que se dé un deceso.
Costo para la institución:	Se proyectará para 1 empleado anual sobre 12 que trabajan actualmente , por lo tanto el costo anual será de \$300.00

Nombre del incentivo	
Viaje familiar a un lugar turístico	
Definición del incentivo:	Gozar de un viaje familiar a un lugar turístico dentro del país
Objetivo:	Crear un ambiente que permita al empleado compartir y disfrutar con la familia.
Requisito:	Ser trabajador de la institución. Haber firmado contrato de trabajo. Haber sido empleado del trimestre
Beneficios:	Mantener un buen record de productividad y excelentes resultados en la evaluación del desempeño.
Buena salud.	Integración familiar. Satisfacción con la institución.
Normas:	Haber sobrepasado las expectativas del supervisor, y haber sido elegido empleado del trimestre por al menos 2 veces consecutivas. Presentar el informe de resultados al jefe inmediato. Análisis e investigación de resultados. Participación de una persona que esté dentro de la familia que puede ser esposo (a), hijo (a), si está soltero: madre o padre.
Aplicación:	Durante los trimestres de: Octubre-diciembre.
Costo para la institución:	Paquetes turísticos hasta un máximo de \$ 60.00 con reservación Un empleado por cada semestre, lo que hace un total de 2 al año. Total de: \$120.00 anual.

Nombre del incentivo	
Regalo de cumpleaños	
Definición del incentivo:	Gozar de un día de descanso.
Objetivo:	Mantener motivado al personal, para que en esa fecha especial lo comparta con su familia.
Requisito:	Ser trabajador de la institución. Haber firmado contrato de trabajo.
Beneficios:	Obtener satisfacción y relajamiento del personal de CEICOM y compromiso con la organización.
Normas:	El goce del día de cumpleaños es intransferible a otra fecha.
Aplicación:	En el día de su cumpleaños.
Costo para la institución:	Entrega de una tarjeta de felicitación con un valor de \$1.50 debido a que son 12 empleados se incluyen todos en el costo anual haciendo un total de \$18.00 anuales

3. Desarrollo del personal.

El objetivo de implementar un programa de desarrollo del personal de CEICOM es:

"Brindar oportunidades para que el personal de CEICOM se pueda desarrollar tanto laboral como personalmente", y así lograr:

- ✓ Mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la organización.
- ✓ Satisfacción del personal y mejor clima organizacional.
- ✓ Disminución de los índices de rotación de personal.

Los principales componentes del desarrollo del personal son:

Equidad

Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades, de modo que los empleados puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

Sostenibilidad

Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras.

4. Capacitación constante

La capacitación constante está relacionada con el desarrollo del personal y además incluye el adiestramiento, su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo de los empleados de CEICOM, fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado.

Se debe impartir a empleados de CEICOM en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual Y operativo, preparándolos para desempeñarse eficientemente dentro de la organización.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo según los proyectos que se desarrollen. La ayuda de los capacitadores permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los empleados para lograr el objetivo final.

A continuación se presentan los planes de capacitación que permitirán otorgarle al empleado un mejor desempeño en sus funciones.

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO									
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	CANTIDAD: 12 Empleados PRESUPUESTO: \$138.00 TIEMPO: 2 Semanas, 1 día a la semana por 4 horas y dividir el grupo de 12 colaboradores en dos, para ofrecerle la capacitación a seis colaboradores por día.								
OBJETIVO GENERAL	Mejorar el trabajo en equipo del personal de CEICOM para el logro de los objetivos en cada función que desempeñan.								
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar a conocer las herramientas necesarias para trabajar en equipo. ✓ Aprender a ser empático. ✓ Relacionar a todo el equipo y mejorar su relación actual. ✓ Fortalecer al equipo. 								
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia de trabajar en equipo ✓ Mejorando el trabajo en equipo ✓ Ventajas de Trabajar en Equipo ✓ Desventajas de Trabajar en Equipo ✓ Papeles que desempeñan los miembros de un equipo de trabajo ✓ Algunos factores por la cual fracasa el trabajo en equipo ✓ Característica del miembro de un trabajo en equipo ✓ Teoría complementaria 								
LUGAR	Instalaciones de CEICOM, sala de reuniones								
EVALUACION	Al finalizar el evento se evaluará: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El contenido ✓ Dominio del tema. ✓ Ambiente de armonía y ✓ Respeto durante la exposición entre otras 								
COSTOS	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Material didáctico</td> <td style="text-align: right;">\$3.00 x persona</td> </tr> <tr> <td>Fotocopias</td> <td style="text-align: right;">\$1.50 x persona</td> </tr> <tr> <td>Refrigerio</td> <td style="text-align: right;">\$3.00 x persona</td> </tr> <tr> <td>Certificados</td> <td style="text-align: right;">\$4.00 x persona</td> </tr> </table>	Material didáctico	\$3.00 x persona	Fotocopias	\$1.50 x persona	Refrigerio	\$3.00 x persona	Certificados	\$4.00 x persona
Material didáctico	\$3.00 x persona								
Fotocopias	\$1.50 x persona								
Refrigerio	\$3.00 x persona								
Certificados	\$4.00 x persona								

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: INSAFORP Contacto Lic. Violeta Chacón 2244-1706 o al correo vcastellon@insaforp.com.sv

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS: INSAFORP 75% = \$103.50

CEICOM 25% = \$ 34.50

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: ÉTICA PROFESIONAL									
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	CANTIDAD: 12 Empleados PRESUPUESTO: \$156.00 TIEMPO: 2 Semanas, día sábado por 4 horas y dividir el grupo de 12 colaboradores en dos, para ofrecerle la capacitación a seis colaboradores por cada sábado.								
OBJETIVO GENERAL	Incentivar al personal de CEICOM a desarrollar cada una de sus actividades aplicando los principios éticos inculcados.								
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar a conocer los principios básicos de la ética profesional ✓ Aprender a desempeñar las funciones de manera correcta ✓ Incrementar el compromiso de hacer las cosas bien siempre ✓ Fortalecer al los valores 								
CONTENIDO	Principios éticos básicos Objetivos de la ética en el trabajo La moral y valores en el trabajo Normas morales Las personas como agentes morales El fin no justifica los medios La doble moral en el trabajo Las organizaciones como unidades morales								
LUGAR	Instalaciones de CEICOM, sala de reuniones								
EVALUACION	Al finalizar el evento se evaluará: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El contenido ✓ Dominio del tema. ✓ Ambiente de armonía y ✓ Respeto durante la exposición entre otras 								
COSTOS	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Material didáctico</td> <td style="text-align: right;">\$5.00 x persona</td> </tr> <tr> <td>Fotocopias</td> <td style="text-align: right;">\$1.00 x persona</td> </tr> <tr> <td>Refrigerio</td> <td style="text-align: right;">\$3.00 x persona</td> </tr> <tr> <td>Certificados</td> <td style="text-align: right;">\$4.00 x persona</td> </tr> </table>	Material didáctico	\$5.00 x persona	Fotocopias	\$1.00 x persona	Refrigerio	\$3.00 x persona	Certificados	\$4.00 x persona
Material didáctico	\$5.00 x persona								
Fotocopias	\$1.00 x persona								
Refrigerio	\$3.00 x persona								
Certificados	\$4.00 x persona								

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: INSAFORP Contacto Lic. Violeta Chacón 2244-1706 o al correo vcastellon@insaforp.com.sv

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS: INSAFORP 75% = \$117.00

CEICOM 25% = \$ 39.00

5. Estrategias de mecanismos de Control

Se establecerán mecanismos de control, teniendo en cuenta el límite de los derechos de los trabajadores y la dignidad humana.

Los principales controles serán:

- o Informe de resultados de las tareas asignadas
- o Informes de asesorías periódicas a las comunidades
- o Control de avances en los proyectos
- o Control de hora de entrada y salida a las oficinas
- o Control de llegadas tardes y faltas
- o Control de productividad y desempeño del empleado

Con ésta estrategia se pretende tener un mejor manejo del recurso humano y las actividades que realiza para lograr un mayor control administrativo dentro de la organización.

G. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

1. Programa informático contable

Toda organización en la actualidad debe poseer un programa informático contable que le permita llevar sus registros de una manera clara y ordenada, para poder obtener información financiera veraz y oportuna.

La elección de un buen programa informático de contabilidad para la ONG puede ser la forma para mejorar los resultados y los estados financieros de la organización.

Un software contable no es necesario que sea el más costoso o reconocido, sino que debe ser el que se adecúe de una mejor manera a las necesidades que la ONG presenta, es por eso, que la opción más óptima para utilizar un software

contable, es que sea diseñado específicamente para la organización, por medio de un ingeniero en Sistemas que adecúe cada módulo de contabilidad con respecto a las operaciones y naturaleza de la ONG.

Debe ser un software que permita registrar las operaciones tanto de Ingresos, Egresos, Inversión, partidas diarias, reportes, etc. Es por ésta razón que se propone la implementación del siguiente software de contabilidad:

COSTOS

SOFTWARE CONTABLE TOTALWARE

<i>Versión Plus (número ilimitado de usuarios, usando PostgreSQL)</i>	<i>Costo</i>
Totalware. Contabilidad versión 2013	\$ 1,700.00
Módulo de cheques y conciliaciones bancarias	\$ 600.00
TOTAL(Precios incluyen IVA)	\$2,300.00

(Ver anexo 10)

El sistema contable **TOTALWARE** proporcionará lo siguiente productos finales:

- Registrar de partidas contables
- Informes y estados financieros
- Emitir libros auxiliares de bancos, gastos, etc.
- Libros legales (Mayor o Caja/Diario/Mayor).
- Estados financieros acordes con las normas internacionales de información financiera.
- Emitir e imprimir los quedan en cualquier formato.
- Realizar el reporte mensual para la declaración fiscal.

2. Presupuestos de ingresos y egresos semestrales

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación estratégica al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempos y recursos económicos para la entidad y cada una de las áreas.

En CEICOM se elaboran presupuestos anuales, y debido a qué contemplan un período muy amplio no son lo suficientemente acertados en cuanto al pronóstico que éstos brindan, según la información plasmada en el diagnóstico del Capítulo II.

Por lo que es necesario, que el departamento financiero de la ONG establezca cada semestre su presupuesto y así cubrir las necesidades de cada una de las áreas, de una manera más exacta.

3. Captación de fondos

Uno de los retos más grandes para las ONG es la captación de fondos, no solamente de nuevos cooperantes sino, mantener interesados a los actuales de seguir apoyando los proyectos sociales que éstas instituciones realiza.

En CEICOM solamente se cuenta con 6 cooperantes internacionales por lo que se ve en la necesidad de buscar nuevas instituciones que cooperen con los proyectos y fidelizar los que ya tiene.

Para esto es necesario poner en práctica estrategias como:

a. Tener un acercamiento de persona a persona

La captación de fondos está íntimamente vinculada con las relaciones interpersonales. Así entonces, el objetivo debe ser formar buenos vínculos entre los cooperantes, la organización y la gente a la que se sirve.

Esto puede llevar mucho tiempo pero resulta más efectivo y provechoso. Es preciso tratar a los cooperantes como personas, no solo como proveedores de dinero. En ese mismo sentido, se debe mostrar a los cooperantes que aquellos a quienes se ayuda son personas específicas, no solo cierta categoría de gente que recibe apoyo de ellos.

Para llevar a cabo ésta estrategia se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

PERSONA ENCARGADA DE VISITA	Gerente administrativo o financiero
PERIODO DE VISITA	Un día la primer semana de cada mes
COSTO	No incurrirá en costos

b. Buscar nuevos cooperantes

✓ *Cooperantes con buena ética*

Ir tras fuentes fáciles de financiamiento o aceptar cualquier dinero que ofrezcan con tal de maximizar los recursos puede resultar tentador; sin embargo, en los casos de cooperantes que dan sumas grandes de dinero, es importante pensar si aceptar su dinero podría constituirse en un factor negativo, en razón de que quizás el cooperante tenga una mala imagen: al aceptar sus fondos podría ponerse en riesgo la capacidad de obtener fondos de otros cooperantes, o es posible que el cooperante desee ejercer

una influencia en el trabajo que esté en contra de la misión y de los valores de la organización.

✓ *Mantener una buena imagen*

Una buena imagen ayudará a retener a los cooperantes y atraer otros. Es mucho más probable que las instituciones aporten dinero a una organización de la cual han oído hablar y que tiene el respeto de la comunidad; en consecuencia, la imagen es tan importante como la calidad del trabajo realizado y de los métodos de captación de fondos.

De lo anterior parte el cuadro siguiente, donde refleja el plan a seguir para lograr buscar y/o atraer nuevos clientes.

BUSCAR NUEVOS COOPERANTES	
OBJETIVO	Investigar sobre nuevos cooperantes ya sea nacionales o extranjeros que apoyen los proyectos de CEICOM y que cumplan con una buena ética moral.
ENCARGADO DEL PLAN	Gerente Administrativo en coordinación con el Gerente Financiero
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> ♦Se recomienda hacer un sondeo en diferentes agencias de mercadeo para conocer las propuestas de estudios de mercadeo de las que CEICOM puede hacer uso. ♦Crear publicidad y hacerse conocer como una organización en crecimiento y con gran beneficio social par atraer nuevos cooperantes ♦Hacer visitas y propuestas de proyectos para los cooperantes potenciales ♦Inversión en imagen y publicidad de CEICOM, en base a las propuestas de las agencias de mercadeo y publicidad
ENCARGADO DE GESTIONES	Departamento administrativo será el encargado de realizar las diferentes gestiones en las agencias de mercadeo
COSTO	El costo estará de acuerdo a las gestiones que se hagan con las diferentes agencias de mercadeo.

H. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. Manual de Políticas

Actualmente la organización no cuenta con un manual general de políticas, siendo ésta documentación de vital importancia, debido que dentro de él se encuentra la guía y las directrices de manera permanente para alcanzar las metas de la organización en las diferentes áreas de la administración, es por ello que el equipo de trabajo considera que la elaboración de este manual viene a fortalecer la administración de CEICOM. (Anexo n°8)

2. Manual de Puestos y Funciones

Toda organización debe contar con el perfil de personas para ocupar cualquier puesto de trabajo, y un manual de puestos y funciones es un documento, en el qué se visualiza las responsabilidades de cada empleado en su puesto de trabajo. El equipo de trabajo considera que un manual de puestos y funciones será una herramienta básica con la propuesta de los nuevos departamentos y áreas. (Anexo n°9)

I. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo al análisis de la situación actual de departamento administrativo financiero del centro de Investigaciones sobre inversión y comercio, y de acuerdo a las consideraciones que el equipo de investigación realizó, se presentó una propuesta que contribuirá al fortalecimiento y desarrollo del área en estudio.

Propuesta que para llevarla a cabo la organización tendrá que incurrir en ciertos costos que se detallan en el cuadro resumen de costos de implementación siguiente.

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Sueldos de nuevos puestos de trabajo		
Sueldo de Gerente Administrativo	\$750	\$9,000
Sueldo de Gerente Financiero	\$800	\$9,600
Sueldo Gerente de Operaciones	\$750	\$9,000
Auditor Interno	\$450	\$5,400
Recepcionista	\$300	\$3,600
Programa de incentivos*		\$450
Capacitaciones*		\$294
Programa Informático de Contabilidad*		\$2,300
TOTAL		\$39,644

***Precios ya incluyen IVA**

J. FUENTE DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento del presente plan estratégico administrativo financiero del centro de investigaciones sobre inversión y comercio será a través de las donaciones de los cooperantes, debido a ser la principal fuente de ingresos para la organización. Siendo éste plan una excelente herramienta para el fortalecimiento y desarrollo del departamento; es importante que se invierta en ello para alcanzar los objetivos trazados.

K. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Evaluación

La evaluación de éste programa estará a cargo del auditor interno en coordinación con el gerente administrativo y un equipo conformado por tres observadores designado por la junta directiva, se llevará a cabo en periodos trimestrales, a través de la recopilación de datos que permita identificar si los objetivos trazados con el plan estratégico administrativo financiero están siendo alcanzados.

La recopilación de información, será por medio de encuestas dirigidas a los empleados evaluando el impacto de las estrategias administrativas y estrategias financieras, determinando, si ellos, perciben el fortalecimiento y desarrollo de la organización, todo esto con el fin de la buena implementación del plan.

Para medir el impacto del plan estratégico se debe evaluar lo siguiente:

✓ Reacción a Cambios

Es necesario recolectar información, acerca de cómo el personal evalúa los cambios realizados en la organización, con el fin de corroborar que las estrategias implementadas eran las necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de la organización.

✓ Desarrollo de la estrategia

Es de importancia observar y evaluar si la estrategia está siendo desarrollada de la manera que fue planteada; y si no se tuvo ninguna complicación en la implementación de la misma.

✓ Resultados de la estrategia

Dentro de la evaluación el equipo tendrá que determinar si la estrategia está arrojando los resultados esperados, de no ser así, se definirá acciones correctivas que contribuirán al buen desarrollo y resultados esperados.

Seguimiento

Con periodicidad anual, se realizará un informe completo de la situación de cada una de las estrategias contenidas en el Plan, que será remitido a la Auditoría Interna, área encargado de efectuar el seguimiento del nivel de consecución de los objetivos.

Estos informes de seguimiento serán también presentados públicamente, para su conocimiento y difusión de la organización y conocer el nivel de consecución de los objetivos trazados.

I. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y COMERCIO (CEICOM) UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Actividad	Semana	Semana	Semana	Semana
	1	2	3	4
Presentación del plan estratégico administrativo financiero al Gerente general				
Revisión del plan estratégico administrativo financiero por el Gerente general				
Gerente general presenta plan estratégico administrativo financiero para su respectiva aprobación				
Revisión y aprobación del plan estratégico administrativo financiero por junta directiva				
Ejecución del plan estratégico administrativo financiero				

M. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Franklin, Enrique Benjamín; organización de empresas, segunda edición, 2004.
- González, V. Las Organizaciones no Gubernamentales ONG`s, Nueva Expresión de la Sociedad, Vol. 8, 1991.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall.
- Meyer, Jean Gestión Presupuestaria, editorial Deusto, Barcelona, 1990.
- Moreno Castro, Comunicación y Sociedad, Universidad de Navarra, Vol. XI, 1998.
- Staton, William J. 1987, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw-Hill, Séptima edición, México.
- Stoner James A.F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R. (1996). Administración. México, Prentice Hall.
- Summers, Etimología de la administración. Administración 1º Ed. México, 2006.
- Welsch, Glenn A. Planificación y control de Utilidades 5ª Edición, editorial Prentice Hall.

TESIS

- Diseño de un modelo de control interno, enfocado al control financiero y administrativo, para el sector productivo de microempresarios, 2001.

- Diseño de un plan de marketing estratégico que mejore la gestión de recursos destinados al cumplimiento de programas de desarrollo social de las organizaciones no gubernamentales, 2008.

LEYES

- Código Civil, Decreto Legislativo No. 7 año 2004.
- Código Tributario, Decreto Legislativo No. 230, publicado en el Diario Oficial el 22 Diciembre 2000.
- Constitución Política de la República El Salvador
- Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo No. 296, publicado en el Diario Oficial el 31 Julio 1992.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo No. 894 año 1996.
- Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto No.134, publicado en el Diario Oficial el 21 Diciembre 1991.

DOCUMENTOS

- Declaraciones sobres Normas de Auditoría, SAS 1
- Lluís Cuatrecasas Arbós, "Gestión Económico - Financiera de la Empresa" pág. 270.
- Manual del Nuevo Plan General Contable 2007 UNIDAD 14. Las cuentas anuales
- Reseña Histórica de CEICOM.

INTERNET

- <http://www.slideshare.net/murillocaballer/las-ong>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/361.763-M672p/361.763>

- <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>
- [http:// etimologias.dechile.net/?administracion](http://etimologias.dechile.net/?administracion)
- <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>

OTROS

- Aporte del equipo de trabajo
- Datos Proporcionado por el Gerente General CEICOM,
Ing. William Rondy Castillo

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA A EMPLEADOS



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

Cuestionario dirigido a Personal del Centro de Investigaciones sobre Inversión y Comercio

La presente encuesta tiene como objetivo servir de base para la elaboración de la investigación que será de beneficio para la organización Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio. Asegurando que la información brindada será utilizada únicamente para fines académicos.

Indicaciones: Favor responder a las preguntas planteadas y marque con una "X" las que sean de señalización

I. Datos Generales

Género: Masculino

 Femenino

Cargo que desempeña: _____ Tiempo de Laborar en CEICOM: _____

Departamento en el que trabaja: _____

II. Cuestionario

1. ¿Conoce la misión de CEICOM?

 Sí No

2. ¿Conoce la visión de CEICOM?

 Si No

3. ¿Conoce los valores empresariales de CEICOM?

 Si No

4. ¿Conoce La estructura organizativa de CEICOM?

 Si No

5. ¿Considera importante CEICOM cuente con manuales administrativos?

 Si No

6. ¿Con cuáles de los siguientes manuales administrativos cuenta CEICOM?

Manual de Organización

Manual de Personal

Manual de Políticas

Ninguno de los anteriores

Manual General de Procedimientos

7. ¿Tiene clara las funciones que le corresponden en su puesto de trabajo?

Si No

8. ¿Conoce de los procedimientos que se realizan en el departamento al cual usted labora dentro de la organización?

Si No

9. ¿Conoce los política internas para el log de los objetivos de la organización?

Si No

10. Del 1 al 10 con cuánto evaluaría la administración de CEICOM

Malo			Regular			Bueno		Excelente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. ¿A su Criterio Cuales son algunas fortalezas de la organización?

Personal Capacitado

Excelente Administración

Infraestructura Adecuada

Suficiente recursos financieros

Equipo Tecnológico Apropiado

Excelente Clima Laboral

12. ¿A su criterio cuales son algunas debilidades de la organización?

Falta de personal capacitado

Insuficientes Recursos Financieros

Infraestructura inadecuada

Clima Laboral Hostil

Falta de equipo tecnológico

Mala administración

13. ¿El departamento para el que usted trabaja dentro de la empresa posee un presupuesto adecuado para la realización de las actividades?

Si No

14. Si su respuesta anterior fue negativa ¿Por qué considera que el presupuesto no fue el adecuado?

No se tomaron en cuenta
imprevistos

Hubo dinero ocioso

Hubo necesidades sin cubrir

Otros: Especifique

15. ¿Cada cuánto se realizan presupuesto en CEICOM?

Mensual Trimestral Semestral Anual

16. ¿Considera que El recurso financiero distribuido a cada departamento es equitativo?

Si No

17. ¿Cree usted que los Recursos Financieros obtenido por la organización permiten alcanzar los objetivos trazados?

Si No

18. ¿Sabe usted quienes y cuantos son los cooperantes de CEICOM?

Si No

19. ¿Cree usted que CEICOM debe contar con más cooperantes para el logro de los objetivos?

Si No

20. ¿Cuáles cree usted que son las razones por las que CEICOM no tiene más cooperantes?

La gerencia general no se ha
vinculado con otras
organizaciones

Mucha Competencia de
organizaciones

Existen proyectos de poca
relevancia

Otros: Especifique

21. ¿Considera que los resultados obtenidos es debido a un buen control administrativo financiero?

Si No

ANEXO N° 2
RESULTADOS
ENCUESTA A EMPLEADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO

Datos Generales

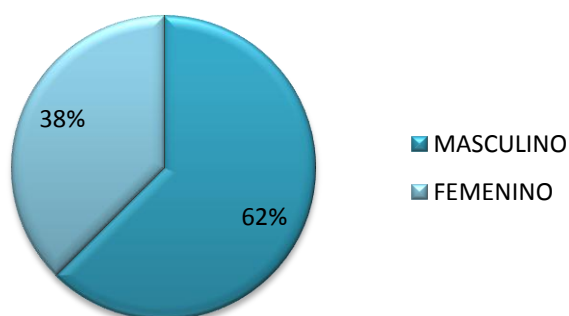
1. Género

Objetivo: Conocer el Género de los empleados de la Organización

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MASCULINO	10	62
FEMENINO	6	38
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Del total de empleados encuestados en la organización Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio un 62% es masculino, esto es debido a rubro de de la organización.

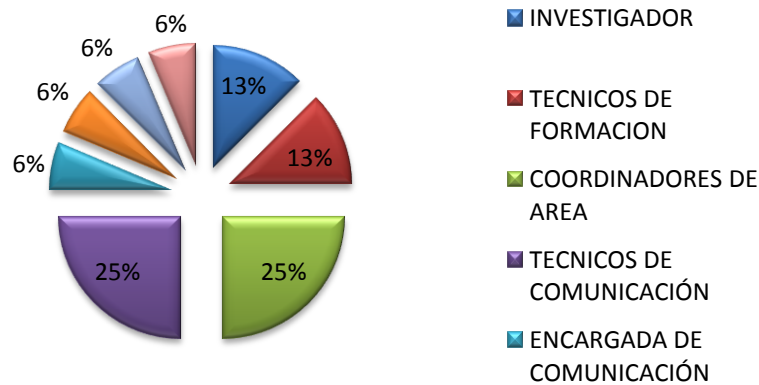
2. Cargo que Desempeño

Objetivo: Determinar los cargos que desempeñan los empleados de la organización

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INVESTIGADOR	2	13
TECNICOS DE FORMACION	2	13
COORDINADORES DE AREA	4	25
TECNICOS DE COMUNICACIÓN	4	25
ENCARGADA DE COMUNICACIÓN	1	6
ENCARGADO DE COMPRAS	1	6
SERVICIOS GENERALES	1	6
CONTADORA	1	6
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

La estructura organizativa está compuesta de 6 puestos de trabajo donde los coordinadores de las diferentes áreas, y encargados de difusión son los que tienen mayor representación.

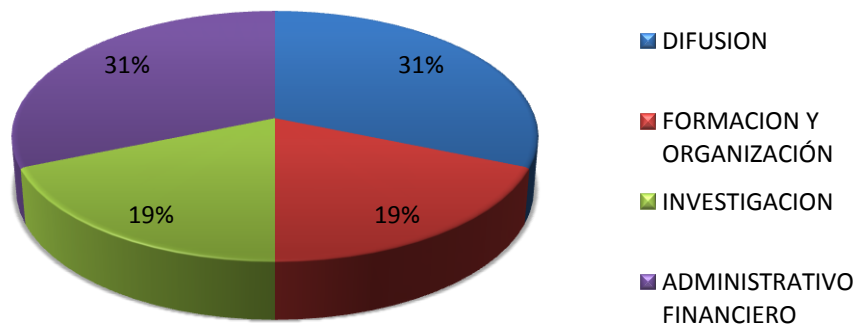
3. Departamento al que pertenecen

Objetivo: Identificar el departamento al que pertenecen los empleados de CEICOM

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
DIFUSION	5	31
FORMACION Y ORGANIZACIÓN	3	19
INVESTIGACION	3	19
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	5	31
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Se identifica que los departamentos en los que se encuentran concentrados la mayoría de empleados son el administrativo financiero y el de difusión.

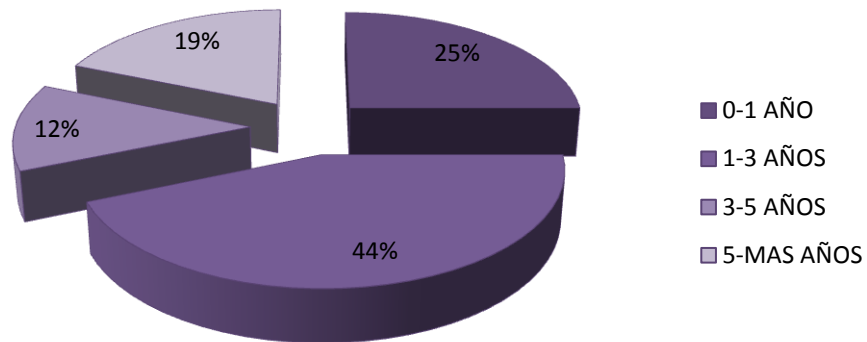
4. Tiempo de laborar en CEICOM

Objetivo: Conocer el nivel de experiencia de los empleados de la organización

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0-1 AÑO	4	25
1-3 AÑOS	7	44
3-5 AÑOS	2	12
5-MAS AÑOS	3	19
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los resultados nos muestran que existe un nivel de rotación de personal medio ya que la mayoría de empleados sobrepasa el año de prestar labores a la organización.

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta N° 1

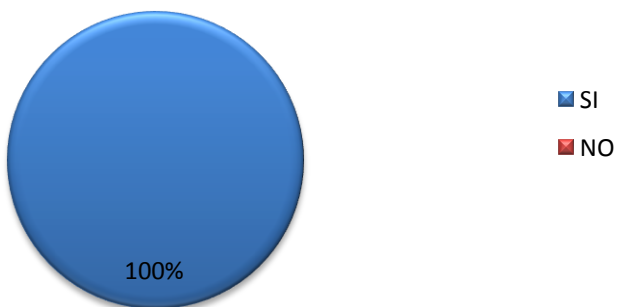
¿Conoce la misión de CEICOM?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la Misión de la organización

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los resultados muestran que los empleados del Centro de investigaciones sobre inversión y comercio conocen la misión de la organización

Pregunta N° 2

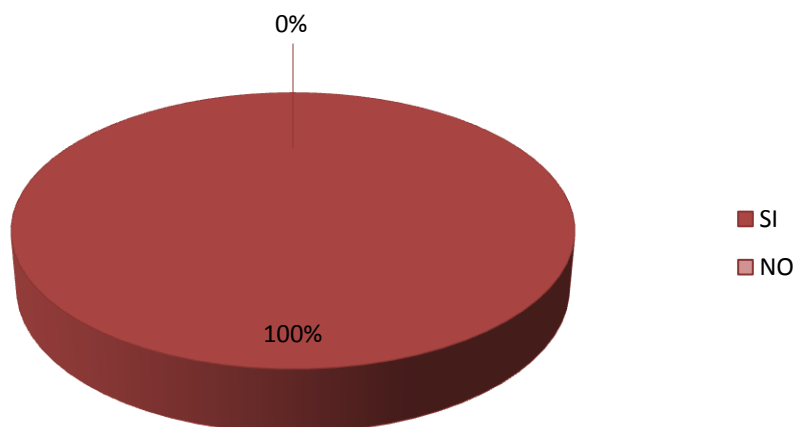
¿Conoce la visión de CEICOM?

Objetivo: Determinar la compatibilidad de los empleados con la organización.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los empleados de la organización son conocedores de la visión de la misma, esto es debido a la difusión interna que se ha desarrollado.

Pregunta N°3

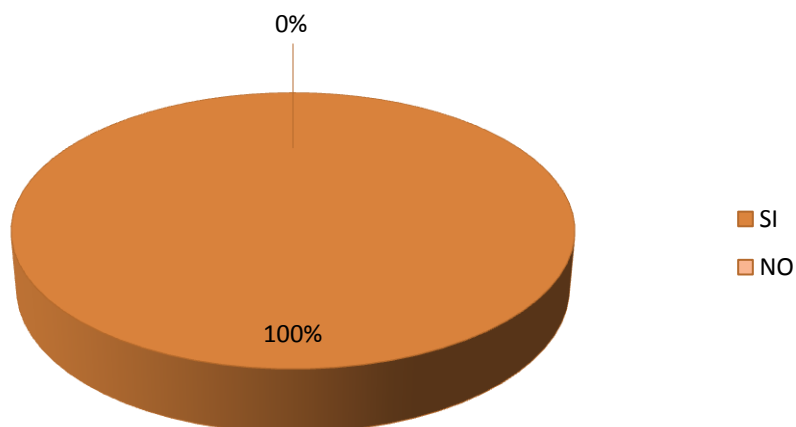
¿Conoce los valores empresariales de CEICOM?

Objetivo: Conocer el conocimiento de los empleados acerca de los valores de la organización.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los resultados de la encuesta, muestran que los empleados en su totalidad son conocedores de los valores empresariales de la organización.

Pregunta N°4

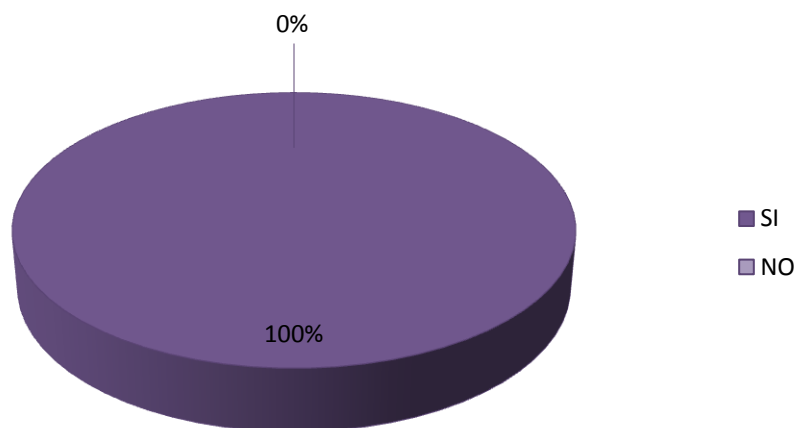
¿Conoce La estructura organizativa de CEICOM?

Objetivo: Identificar si la estructura organizativa de la organización es del conocimiento de los empleados

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

La totalidad de empleados afirman que son conocedores de la estructura organizativa del Centro de Investigaciones sobre Inversión y Comercio.

Pregunta N° 5

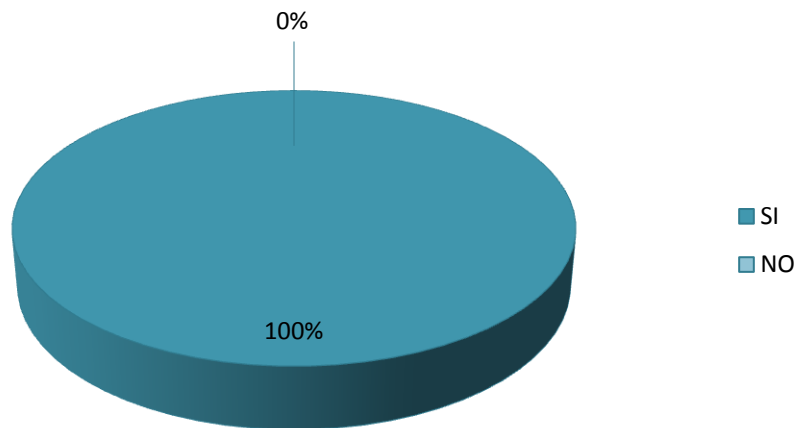
¿Considera importante CEICOM cuente con manuales administrativos?

Objetivo: Conocer la importancia de manuales administrativos para los empleados de la organización.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los empleados de la organización consideran importantes que el Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio cuente con manuales administrativos.

Pregunta N° 6

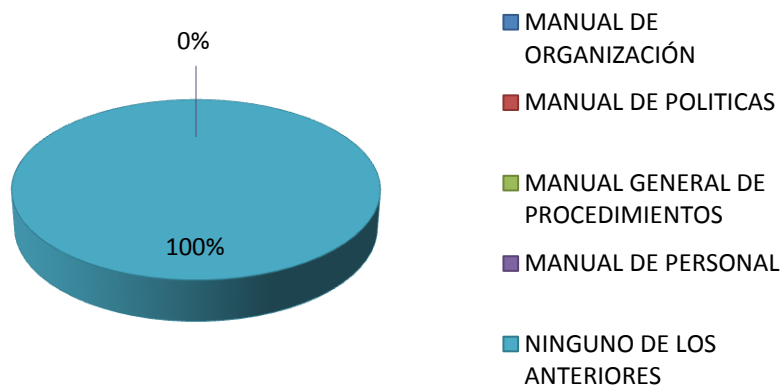
¿Con cuáles de los siguientes manuales administrativos financieros cuenta CEICOM?

Objetivo: Determinar los manuales administrativos financieros con los que la organización dispone.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	0	0
MANUAL DE POLITICAS	0	0
MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS	0	0
MANUAL DE PERSONAL	0	0
NINGUNO DE LOS ANTERIORES	16	100
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los resultados indican que la organización no cuenta con ninguno de los manuales administrativos financieros mencionados.

Pregunta N° 7

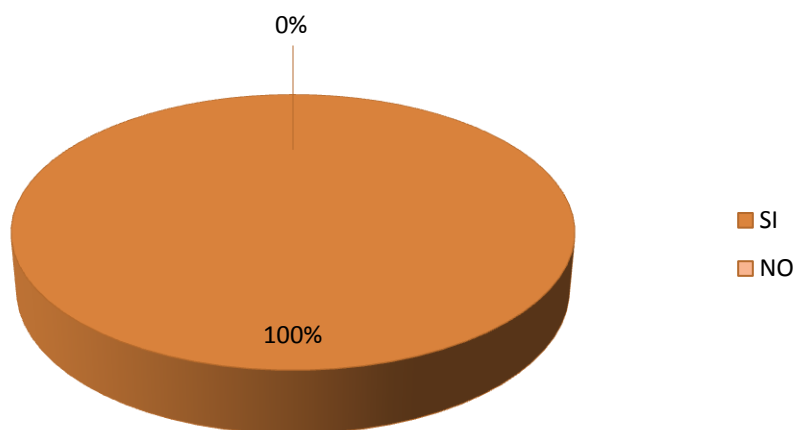
¿Tiene clara las funciones que le corresponden en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las funciones que le correspondientes a su puesto de trabajo.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

A pesar de que la organización no cuenta con manuales de puestos, los empleados conocen las funciones correspondientes a sus puestos de trabajo.

Pregunta N° 8

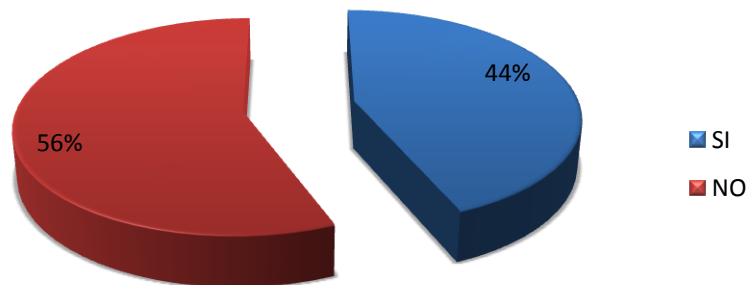
¿Conoce los procedimientos de trabajo que se realizan en el departamento al cual usted labora dentro de la organización?

Objetivo: Determinar si los empleados están sabedores de los procedimientos respectivos a su área de trabajo

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	7	44
NO	9	56
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los empleados en su gran mayoría no conocen todos los procedimientos correspondientes al departamento de su área de trabajo.

Pregunta N°9

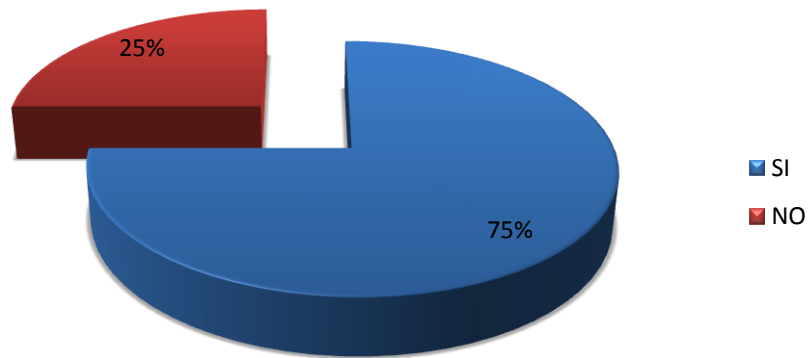
¿Conoce los política internas para el logro de los objetivos de la organización?

Objetivo: Conocer si las políticas internas de la organización son manejo interno de los empleados de la organización.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	12	75
NO	4	25
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

En su gran mayoría los empleados de la organización conocen las políticas internas que permiten el logro de los objetivos trazados.

Pregunta N°10

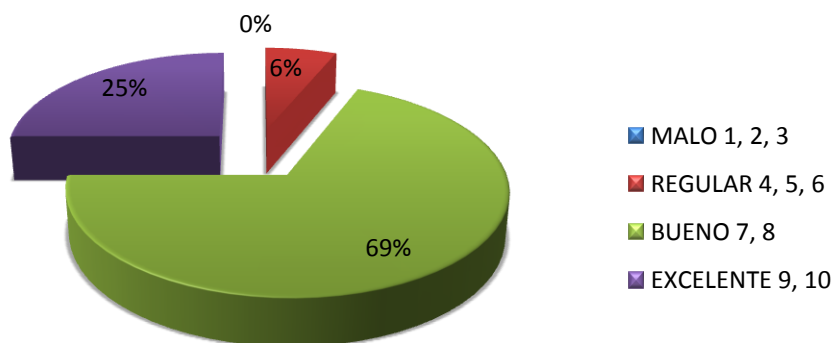
Del 1 al 10 con cuánto evaluaría la administración de CEICOM

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados con respecto a la administración general de la organización

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MALO 1, 2, 3	0	0
REGULAR 4, 5, 6	1	6
BUENO 7, 8	11	69
EXCELENTE 9, 10	4	25
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los resultados muestran que los empleados en su gran mayoría opinan que la administración de la organización es buena.

Pregunta N°11

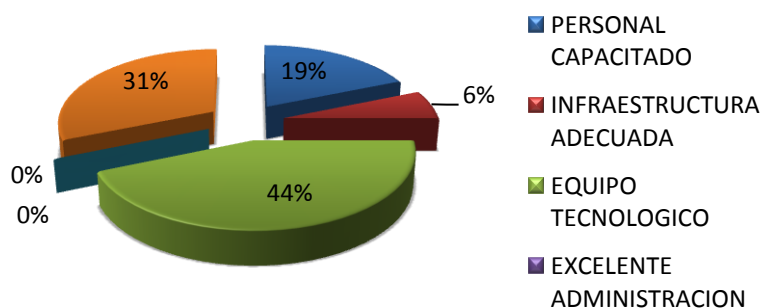
¿A su Criterio Cuales son algunas fortalezas de la organización?

Objetivo: Determinar las fortalezas de la organización a criterio de los empleados.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
PERSONAL CAPACITADO	3	19
INFRAESTRUCTURA ADECUADA	1	6
EQUIPO TECNOLOGICO	7	44
EXCELENTE ADMINISTRACION	0	0
SUFICIENTE RECURSOS FINANCIEROS	0	0
EXCELENTE CLIMA LABORAL	5	31
TOTAL	16	100.00

Gráfico N° 15



➤ Análisis

Los empleados de la organización consideran que la mayores fortalezas de CEICOM son contar con Equipo Tecnológico Adecuado y Personal Capacitado.

Pregunta N°12

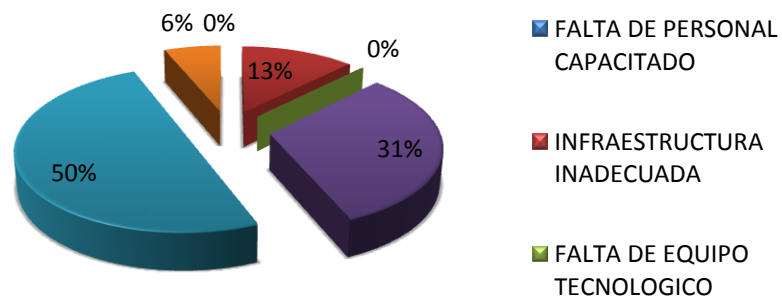
¿A su criterio cuales son algunas debilidades de la organización?

Objetivo: Determinar las debilidades de la organización según los empleados

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
FALTA DE PERSONAL CAPACITADO	0	0.00
INFRAESTRUCTURA INADECUADA	2	13.00
FALTA DE EQUIPO TECNOLOGICO	0	0.00
MALA ADMINISTRACION	5	31.00
INSUFICIENTES RECURSOS FINANCIEROS	8	50.00
PESIMO CLIMA LABORAL	1	6.00
TOTAL	16	100.00

➤ Gráfico



➤ Análisis

La mayoría de los empleados dice que la mayor debilidad de la organización es contar con insuficientes recursos financieros.

Pregunta N°13

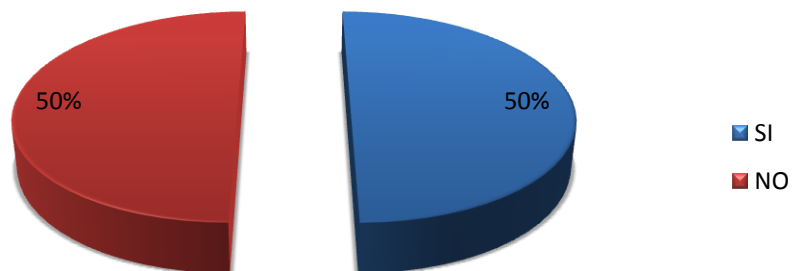
¿El departamento para el que usted trabaja dentro de la empresa posee un presupuesto adecuado para la realización de las actividades?

Objetivo: Conocer si cada uno de los departamentos de la organización trabaja con presupuesto.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	8	50
NO	8	50
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los resultados muestran que existe una opinión dividida; indicando que no todos los departamentos de la organización cuentan con un presupuesto adecuado para el logro de los objetivos trazados.

Pregunta N° 14

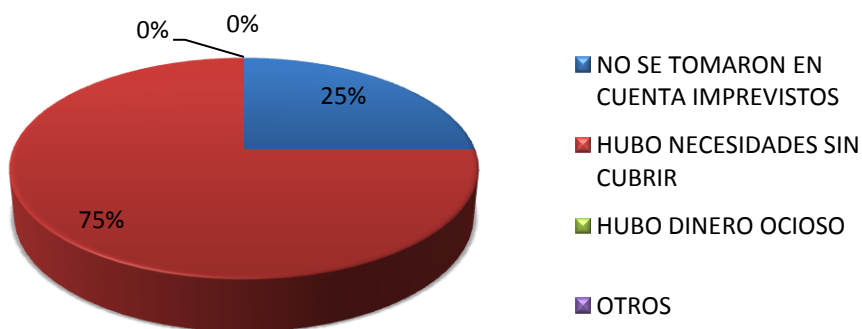
Si su respuesta a la pregunta anterior fue No ¿Por qué considera que el presupuesto no fue el adecuado?

Objetivo: Determinar la eficiencia de la administración en el uso del presupuesto

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
NO SE TOMARON EN CUENTA IMPREVISTOS	2	25
HUBO NECESIDADES SIN CUBRIR	6	75
HUBO DINERO OCIOSO	0	0
OTROS	0	0
TOTAL	8	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los empleados que opinan que el departamento para el que laboran no tiene un presupuesto adecuado, en su gran mayoría opinan que es debido a que hubo necesidades sin cubrir.

Pregunta N° 15

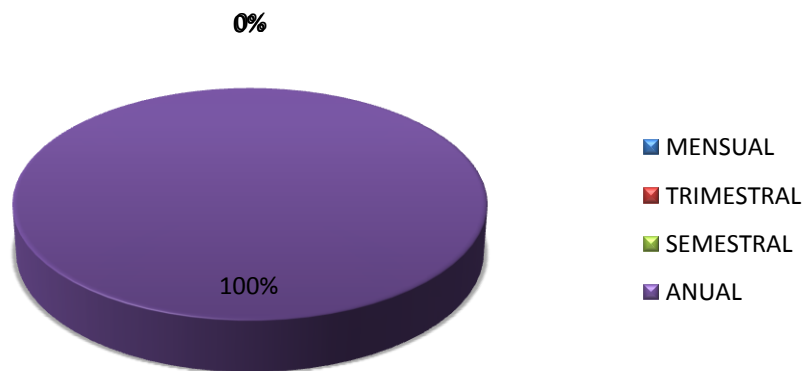
¿Cada cuanto se realizan presupuesto en CEICOM?

Objetivo: Determinar la Periodicidad de los presupuestos en la organización

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MENSUAL	0	0
TRIMESTRAL	0	0
SEMESTRAL	0	0
ANUAL	16	100
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los resultados muestran que la organización trabaja con presupuestos con una periodicidad anual.

Pregunta N°16

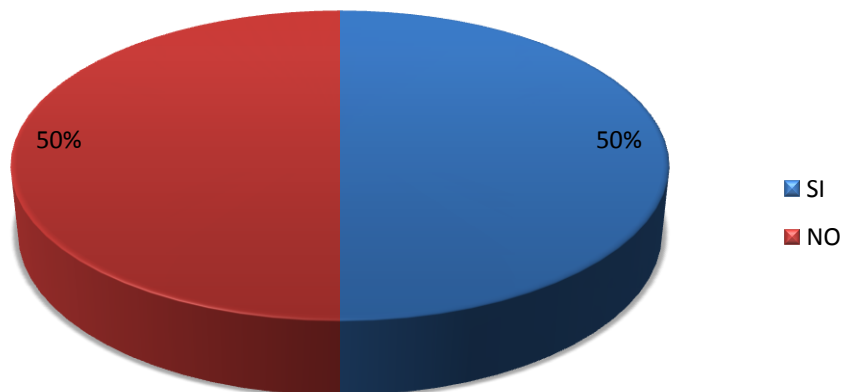
¿Considera que El recurso financiero distribuido a cada departamento es equitativo?

Objetivo: Identificar si el recurso financiero es distribuido con equidad en el departamento

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	8	50
NO	8	50
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Existe una opinión dividida, esto muestra que el presupuesto no es designado equitativamente a los departamentos de la organización.

Pregunta N° 17

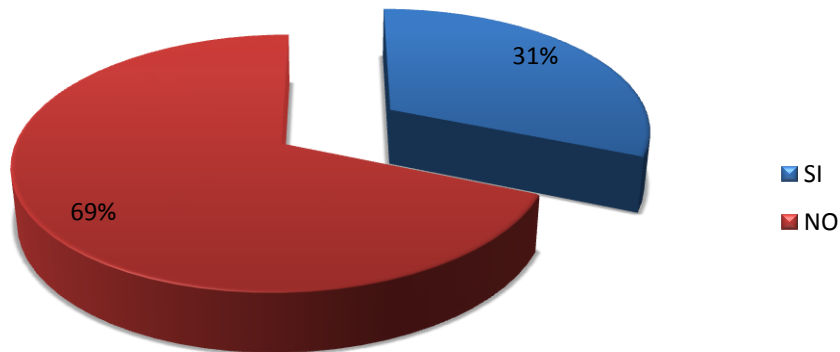
¿Cree usted que los Recursos Financieros obtenido por la organización permiten alcanzar los objetivos trazados?

Objetivo: Identificar si los recursos financieros obtenidos permiten alcanzar los objetivos planteados

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	5	31
NO	11	69
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

En su gran mayoría los empleados opinan que los recursos financieros que la organización obtiene no son los suficientes para el logro de los objetivos.

Pregunta N° 18

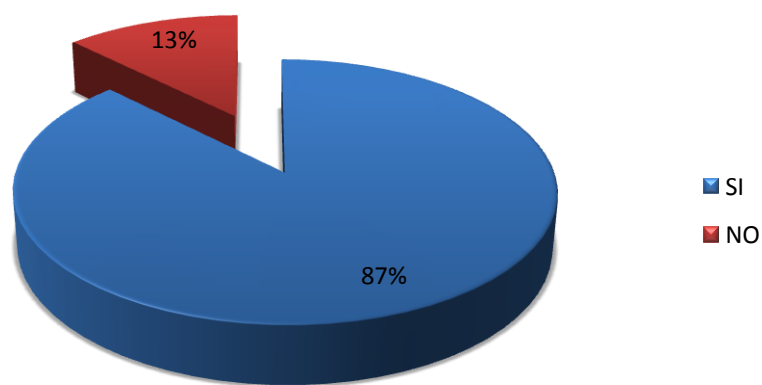
¿Sabe usted quienes y cuántos son los cooperantes de CEICOM?

Objetivo: Conocer si los empleados están sabedores quienes son los cooperantes de la organización

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	14	87
NO	2	13
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

En su gran mayoría conocen cuántos y quiénes son los cooperantes del centro de investigaciones sobre inversión y comercio.

Pregunta N° 19

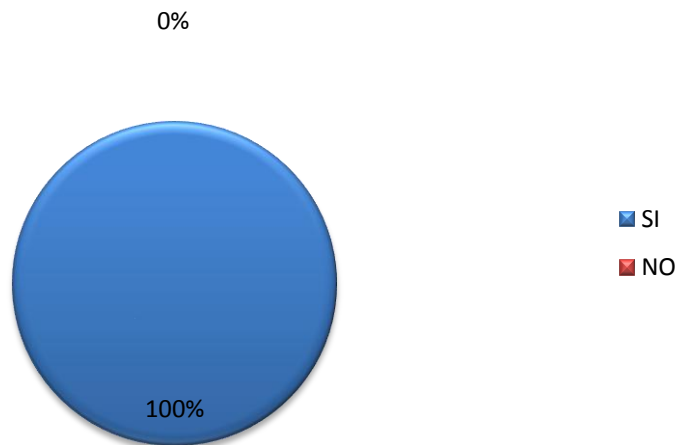
¿Cree usted que CEICOM debe contar con más cooperantes para el logro de los objetivos?

Objetivo: Determinar si los recursos financieros captados por la organización son los suficientes para el logro de los objetivos

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Todos los empleados concuerdan con la opinión de que la organización debe contar con más cooperantes para el logro de los objetivos.

Pregunta N° 20

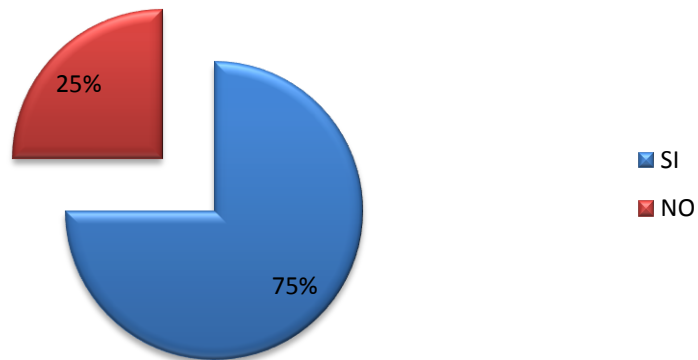
¿Considera que los resultados obtenidos, es debido a un buen control administrativo financiero?

Objetivo: Determinar la eficiencia en el departamento administrativo financiero de la organización

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	12	75
NO	4	25
TOTAL	16	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Los resultados muestran que los empleados opinan que los resultados obtenidos por la organización son debido a buen control administrativo financiero.

ANEXO N° 3
ENCUESTA A
COOPERANTES

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

Cuestionario dirigido a cooperantes del Centro de Investigaciones sobre Inversión y Comercio

La presente encuesta tiene como objetivo servir de base para la elaboración de la investigación que será de beneficio para la organización Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio. Asegurando que la información brindada será utilizada únicamente para fines académicos.

Indicaciones: Favor responder a las preguntas planteadas y marque con una “X” las que sean de señalización

III. Datos Generales

Nombre de la Organización: _____

Nombre de Contacto: _____

IV. Cuestionario

1. ¿Qué bases toman en cuenta como organismo cooperante para realizar donaciones monetarias a una organización no gubernamental?

Relevancia del proyecto Estabilidad Administrativa

Aporte Social Solidez Financiera

2. ¿Los proyectos a los que ustedes aportan deben de estar acorde a sus objetivos estratégicos como organización?

Si No

3. ¿Qué Proyectos considera de mayor relevancia para aportar económicamente?

Proyectos de Salud Proyectos de reinserción a la sociedad

Proyectos de Alimentación Proyectos Infraestructura

Proyectos de Educación infantil Proyectos de Investigación, difusión, y educación sobre información económica

Proyectos de Comunidades Sustentables (Emprendedurismo) Otros. Especifique: _____

4. ¿Consideran de importancia los proyectos de CEICOM?

Si No

5. ¿Cómo organismo cooperante, considera importante que una organización este bien organizada?

Si No

6. ¿Cómo evaluaría a CEICOM de acuerdo a su organización?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala

7. ¿Es relevante como organización cooperante que la ONG a la cual aportarán, cuente con estrategias de crecimiento sostenible y alcanzable?

Si No

8. ¿Las organizaciones a las que aportan, deben de contar con estrategias administrativas financieras definidas?

Si No

9. ¿Qué importancia otorga a la imagen corporativa de las organizaciones para brindarles su apoyo?

Nada importante Poca Importancia Muy Importancia

10. ¿Es importante para ustedes el buen manejo de los recursos monetarios aportados a la organización?

Nada Importante Poca Importante Muy importante

11. ¿Debe ser transparente las organizaciones no gubernamentales en el manejo de los recursos monetarios aportados?

Si No

12. ¿El organismo no gubernamental apoyado por su organización debe contar con un buen control financiero?

Si No

13. ¿Cómo cooperantes realizan evaluaciones de los controles financieros de la organización a las que aportan?

Si No

14. ¿Es relevante como cooperantes que las organizaciones no gubernamentales trabajen en base a presupuestos?

Si No

15. ¿Cómo evaluaría a CEICOM en el manejo de los recursos monetarios?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala

16. ¿Qué es más importante para la continuidad en la aportación para una organización?

Solvencia Financiera

Efectividad del Proyecto

Buena Administración

Otras. Especifique: _____

ANEXO N° 4
RESULTADOS DE
ENCUESTA A
COOPERANTES

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA A COOPERANTES DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO.

Pregunta N° 1

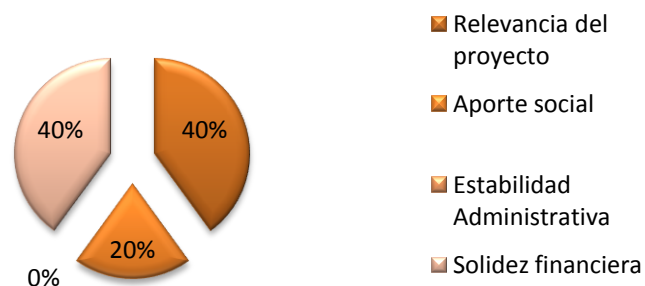
¿Cuáles son las bases que tienen como organismo cooperante que toman en cuenta para realizar donaciones monetarias con una organización?

Objetivo: Conocer las base que los organismos cooperantes toman en cuenta al realizar donaciones a las ONG.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Relevancia del proyecto	2	40
Aporte social	1	20
Estabilidad Administrativa	0	0
Solidez financiera	2	40
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

La mayoría de los cooperantes encuestados consideran que es importante tanto la relevancia que tengan los proyectos de las ONG's así como la solidez financiera que estas manejen.

Pregunta N° 2

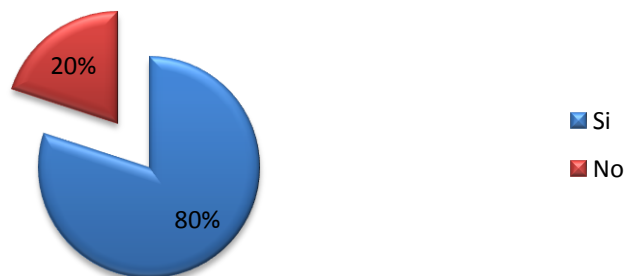
¿Los proyectos a los que ustedes aportan como organismos internacionales deben de estar acorde a sus objetivos como organización?

Objetivo: Determinar que tan importante es para los cooperantes que los proyectos a los que aportan cumplan con sus objetivos como organización.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	4	80
No	1	20
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

La mayor parte de los cooperantes encuestados consideran que los proyectos de las ONG`s deben estar acorde a sus objetivos y colaborar con esas organizaciones que cumplen dicho perfil, para ayudar ése sector de la población al cual ellos están buscando fortalecer por medio de éstas entidades.

Pregunta N° 3

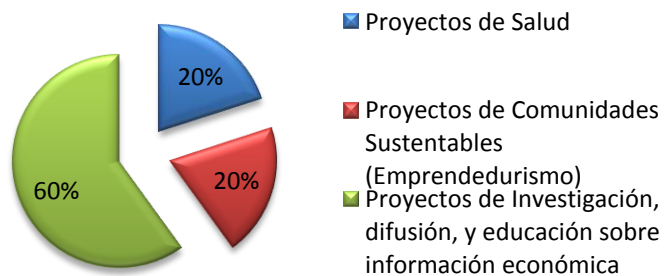
¿Qué Proyectos considera de mayor relevancia para aportar económicamente?

Objetivo: Determinar los proyectos más relevantes para las organizaciones cooperantes.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Proyectos de Salud	1	20
Proyectos de Alimentación	0	0
Proyectos de Educación infantil	0	0
Proyectos de Comunidades Sustentables	1	20
Proyectos de reinserción a la sociedad	0	0
Proyectos Infraestructura	0	0
Proyectos de Investigación, difusión, y	3	60
Otros	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 60% de las organizaciones cooperantes consideran que los Proyectos de Investigación, difusión y educación sobre información económica son unos de los más relevantes para tomar la decisión de realizar donaciones a la ONG, porque una educación económica creará una mente encaminada al desarrollo de la población.

Pregunta N° 4

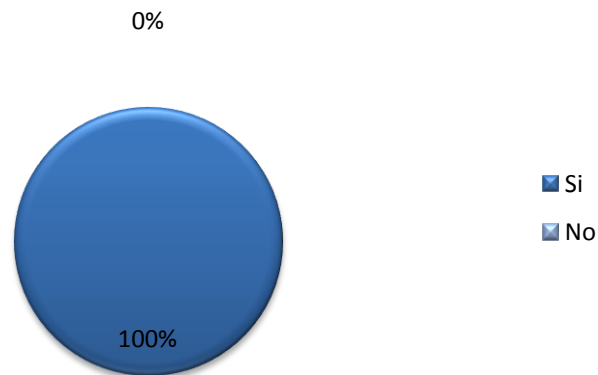
¿Considera de importancia los proyectos de CEICOM?

Objetivo: Conocer que tan importantes consideran los cooperantes los proyectos que desarrolla CEICOM.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 100% de los cooperantes de CEICOM consideran que los proyectos que realiza la ONG son importantes para desarrollo de la población tanto a nivel individual como grupal por el conocimiento en el área económica que ésta entidad otorga como para abrir un camino al comercio emprendedor.

Pregunta N° 5

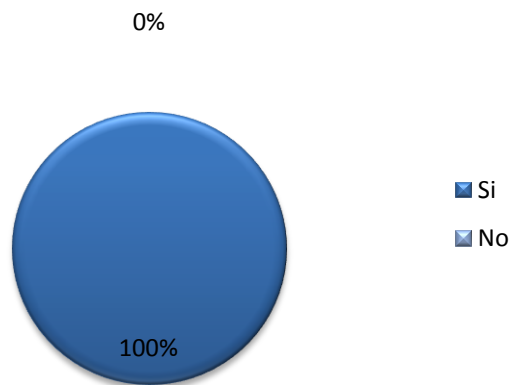
¿Cómo organismo cooperante, considera importante que una organización no gubernamental esté bien organizada?

Objetivo: Conocer que tan importante es para los cooperantes que una ONG esté bien organizada.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 100% de los cooperantes consideran importante que una Organización no Gubernamental esté bien organizada puesto que esto da referencia a que los proyectos que dichas entidades pretenden realizar tendrán una base bien definida, planeada y organizada para su ejecución.

Pregunta N° 6

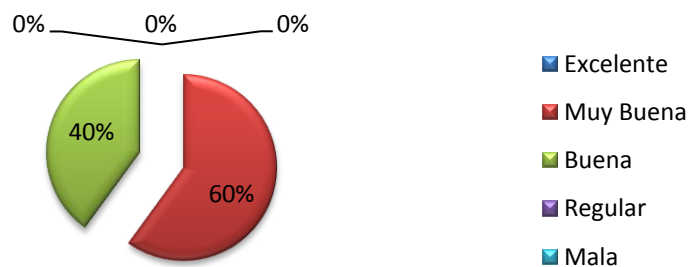
¿Cómo evaluaría a CEICOM de acuerdo a su organización?

Objetivo: Determinar el criterio que la organización cooperante tiene con la ONG en estudio a la cuál aporta.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	0	0
Muy Buena	3	60
Buena	2	40
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 60% de los cooperantes evalúa a CEICOM como Muy Buena generalizando los resultados y beneficios a la población salvadoreña que ésta presenta es los informes que dicha entidad proporciona a los cooperantes, sin embargo hay un 40% de los cooperantes que la evalúan como buena debido a los retrasos generados algunas ocasiones en la presentación de los resultados e informes de los proyectos realizados.

Pregunta N° 7

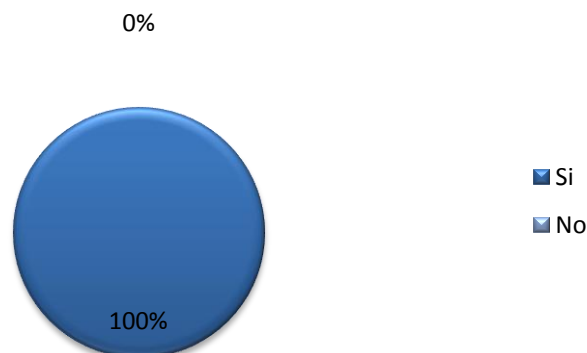
¿Es relevante como organización cooperante que la ONG a la cual aportarán, cuente con estrategias de crecimiento sostenible y alcanzable?

Objetivo: Analizar el nivel de relevancia que los cooperantes atribuyen a las estrategias de crecimiento que establece la ONG.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 100% de los cooperantes consideran relevante que una Organización no Gubernamental presente y cuente con estrategias de crecimiento sostenibles y alcanzables.

Pregunta N° 8

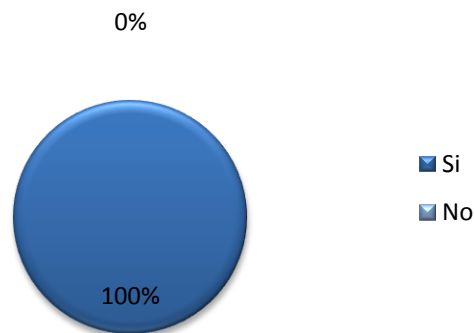
¿Las organizaciones a las cuales aportan deben contar con estrategias administrativas financieras definidas?

Objetivo: Conocer la opinión de los cooperantes en cuanto a la importancia de las estrategias administrativas financieras para aceptar aportar a una ONG.

➤ **Tabulación**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

➤ **Gráfico**



➤ **Análisis**

El 100% de los cooperantes consideran que es importante cada una de las estrategias administrativas financieras que tiene la ONG pues esto representa una fortaleza en el manejo de los recursos humanos y monetarios y además representa una fuerte base para echar andar los proyectos.

Pregunta N° 9

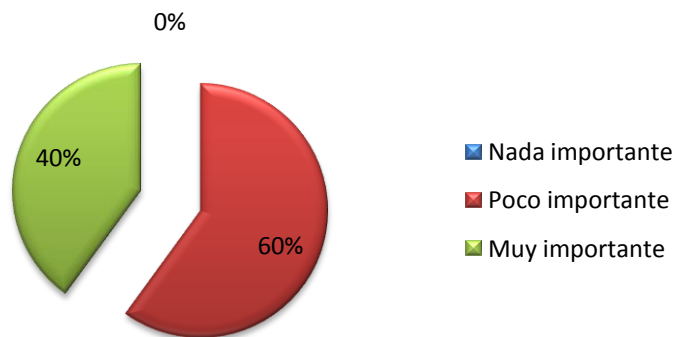
¿Qué importancia otorga a la imagen corporativa de las organizaciones para brindarles su apoyo?

Objetivo: Determinar que tan importante es para los cooperantes la imagen corporativa de las organizaciones no gubernamentales.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Nada importante	0	0
Poco importante	3	60
Muy importante	2	40
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 60% de los cooperantes consideran que la imagen corporativa de las organizaciones no gubernamentales es poco importante a la hora de hacer sus aportaciones puesto que lo que más les importa es el beneficio que sus proyectos darán a la población, sin embargo, el resto de los cooperantes consideran la imagen corporativa de las Organizaciones no Gubernamentales Muy importante.

Pregunta N° 10

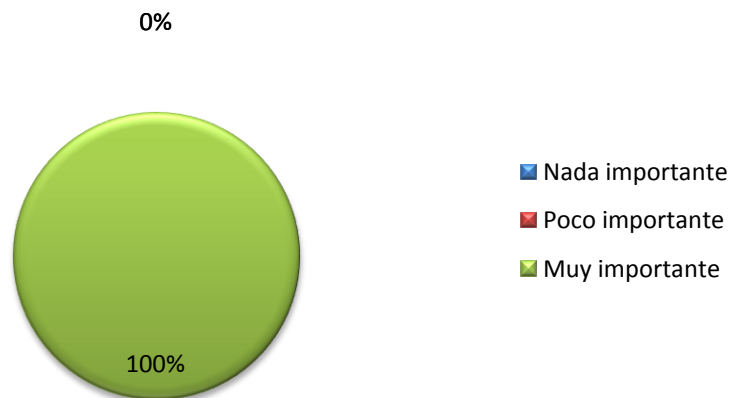
¿Es importante para ustedes el buen manejo de los recursos monetarios aportados a la organización?

Objetivo: Identificar el nivel de importancia que los cooperantes otorgan al buen manejo de los recursos financieros.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Nada importante	0	0
Poco importante	0	0
Muy importante	5	100
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 100% de los cooperantes consideran muy importante que una organización no gubernamental maneje eficientemente los recursos financieros para poder lograr los objetivos trazados.

Pregunta N° 11

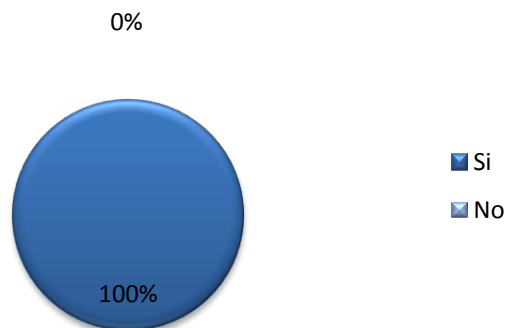
¿Deben ser transparentes las organizaciones no gubernamentales en el manejo de los recursos monetarios aportados?

Objetivo: Indagar sobre la opinión de los cooperantes acerca de la transparencia en el manejo de los recursos monetarios por parte de las ONG's.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 100% de los cooperantes consideran que las Organizaciones no Gubernamentales deben ser transparentes en el manejo de los recursos monetarios para garantizar resultados confiables y libres de cualquier especulación por cualquier contratiempo que suceda.

Pregunta N° 12

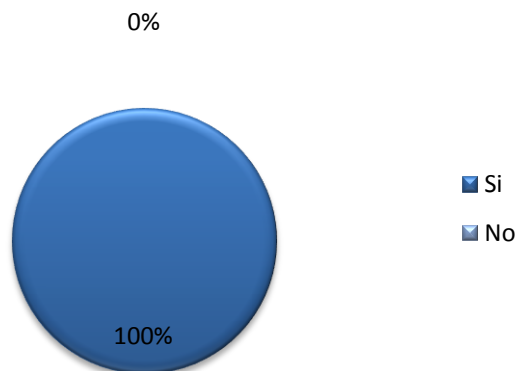
¿El Organismo no Gubernamental apoyado por su organización debe contar con un buen control financiero?

Objetivo: Conocer la opinión de los cooperantes sobre un buen control financiero en aquellas Organizaciones no gubernamentales que solicitan su apoyo financiero.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 100% de los cooperantes consideran que es importante que las Organizaciones no Gubernamentales cuenten con un buen control financiero para poder apoyar económicamente pues esto demuestra que tienen bases solidas para la puesta en marcha de los proyectos.

Pregunta N° 13

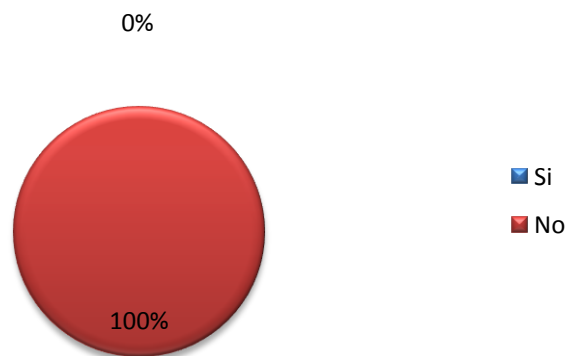
¿Cómo cooperantes realiza evaluaciones de los controles financieros de la organización a la cuál aportan?

Objetivo: Determinar si los cooperantes consideran necesario realizar evaluaciones de los controles financieros de la organización a la cual aportan.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	0	0
No	5	100
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

Ninguno de los cooperantes realiza evaluaciones de los controles financieros de las organizaciones a las cuales aportan puesto que no las consideran necesario por parte de ellos.

Pregunta N° 14

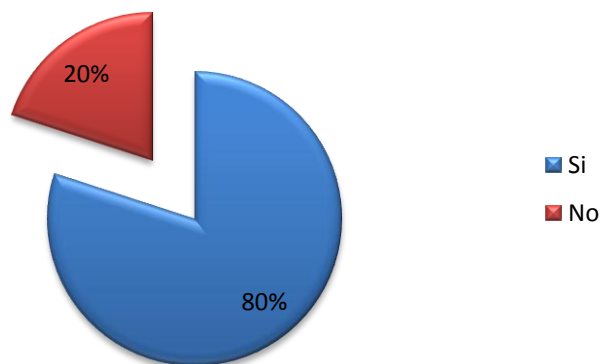
¿Es relevante como cooperantes que Las Organizaciones no Gubernamentales trabajen en base a presupuestos?

Objetivo: Identificar la importancia que le otorgan los cooperantes que las ONG trabajen en base a presupuestos.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	4	80
No	1	20
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 80% de los cooperantes consideran importante que las organizaciones a las cuales aportan trabajen en base a presupuesto pues de ésta manera se puede hacer una estimación del recurso que necesitarán.

Pregunta N° 15

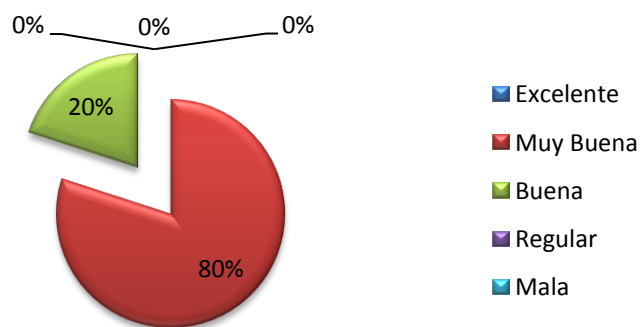
¿Cómo evaluaría a CEICOM en el manejo de los recursos monetarios?

Objetivo: Conocer la opinión que los cooperantes tienen de la Organización no Gubernamental CEICOM en estudio en cuanto al manejo de los recursos monetarios.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	0	0
Muy Buena	4	80
Buena	1	20
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 80% de los cooperantes evalúan a CEICOM como Muy Buena en el manejo de los recursos monetarios que sus organismos internacionales aportan para el desarrollo de proyectos con finalidad social.

Pregunta N° 16

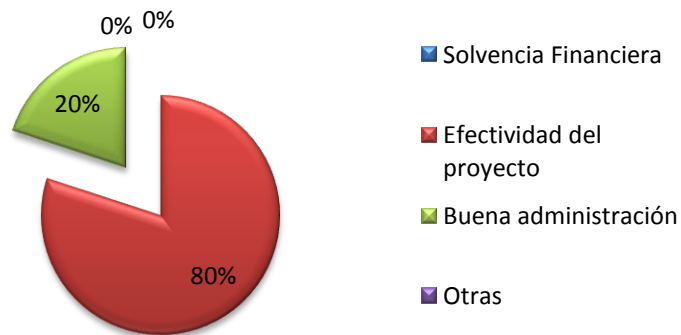
¿Qué es más importante para la continuidad en la aportación para una organización?

Objetivo: Determinar los factores que permiten que un cooperante siga aportando económicamente a una ONG.

➤ Tabulación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Solvencia Financiera	0	0
Efectividad del proyecto	4	80
Buena administración	1	20
Otras	0	0
TOTAL	5	100

➤ Gráfico



➤ Análisis

El 80% de los cooperantes consideran que es viable seguir aportando a una organización no gubernamental que presente proyectos efectivos y resultados beneficiosos que cumplan los objetivos de la donación y de la necesidad de la población según el área de trabajo de la ONG.

ANEXO N° 5
ENTREVISTA A MIEMBROS DE
JUNTA DIRECTIVA
Y CONSEJO DE DIRECTORES

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

GUIA DE PREGUNTAS

OBJETIVO: Analizar la participación que tiene la Junta Directiva en los procesos administrativos y financieros de CEICOM.

Nombre: _____

Cargo: _____

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE CEICOM

1. ¿Cómo y cuándo nació CEICOM?
2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Objetivos de CEICOM?
3. ¿A la hora de tomar de decisiones se está enfocando al cumplimiento de los objetivos trazados?
4. ¿Conoce usted las funciones de todas las áreas de CEICOM?
5. ¿Conoce los manuales administrativos con los que cuenta la organización?
6. ¿Conoce que controles financieros son utilizados por la organización?
7. ¿Cuáles creen que sean las fortalezas y debilidades de la organización?
8. ¿Considera que los controles financieros son necesarios para el buen funcionamiento del departamento administrativo financiero?
9. ¿Conoce usted los procedimientos para el manejo y distribución del recurso financiero de la organización?
10. ¿Cómo evaluaría usted actualmente la administración de la organización?
11. ¿Qué tan importante considera usted que es el departamento administrativo financiero?
12. ¿Considera que la planeación estratégica es importante en el área administrativa financiera?

13. ¿Sabe usted cuántos y quiénes son los cooperantes de CEICOM?
14. ¿Conoce usted los montos y frecuencia con la que los cooperantes aportan recurso económico a la organización?
15. ¿Cree usted que se atraerían más cooperantes si se tuviera mayor solidez en los procesos administrativos?
16. ¿A su criterio la organización cuenta con una sólida estructura organizacional?
17. ¿Considera usted que un plan estratégico para el área administrativa financiera garantizará buenos resultados?
18. ¿Cuáles son algunas dificultades que se ha encontrado para mantener a flote la organización?
19. ¿Qué opinión le merece nuestra investigación?

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

ENTREVISTA DIRIGIDA A CONSEJO DE DIRECTORES DE CEICOM

OBJETIVO: Indagar sobre el conocimiento que tiene el consejo de directores acerca del Funcionamiento del Área administrativa Financiera y el manejo del recurso financiero.

Nombre: _____

Cargo: _____

GUIA DE PREGUNTAS

1. Cuál es el Objetivo fundamental de CEICOM?
2. ¿Cómo considera que se encuentra la estructura organizativa de CEICOM?
3. ¿Cuáles son algunas dificultades que se ha encontrado para mantener a flote la organización?
4. ¿Qué tipo de apoyo reciben por parte de los cooperantes?
5. ¿Cómo considera que se está administrando la organización actualmente?
6. ¿Qué se está haciendo actualmente para atraer nuevos cooperantes?
7. ¿Qué se está haciendo actualmente para mejorar las investigaciones?
8. ¿Qué factores impiden el crecimiento de la Organización?
9. ¿Sus decisiones van acorde a la Misión, visión y Objetivos de la Organización?
10. ¿Conoce usted todos los procesos administrativos-financieros que se manejan en la Organización?
11. ¿Cómo considera que se está manejando el recurso financiero para el éxito de los proyectos?
12. ¿Considera usted que un plan estratégico mejorará la eficiencia del departamento de Administrativo-Financiero?
13. ¿Qué tan importante cree usted que es contar con un departamento administrativo financiero?
14. ¿Cree usted que es importante crear una buena estructura en el departamento administrativo financiero?
15. ¿Cómo evaluaría los procesos de controles financieros que se están realizando en la organización?

16. ¿Qué tipo de controles financieros realiza la administración de CEICOM?
17. ¿Considera efectivos el uso de esos controles financieros?
18. ¿Cuenta la organización con manuales administrativos?
19. ¿Con cuáles manuales cuenta CEICOM?
20. ¿Considera que son necesarios los manuales administrativos para el fortalecimiento de la organización?
21. ¿Qué opinión le merece nuestro proyecto?

ANEXO N° 6
RESULTADOS DE ENTREVISTA
MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA
Y CONSEJO DE DIRECTORES

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

GUIA DE PREGUNTAS

OBJETIVO: Analizar la participación que tiene la Junta Directiva en los procesos administrativos y financieros de CEICOM.

Nombre: Lic. Miguel Claros

Cargo: Miembro de Junta directiva

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE CEICOM

1. ¿Cómo y cuándo nació CEICOM?
2. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Objetivos de CEICOM?

Si, cada miembro de la Junta directiva, tiene clara la razón de la organización, hacia dónde nos dirigimos y que pretendemos lograr.

3. ¿A la hora de tomar de decisiones se está enfocando al cumplimiento de los objetivos trazados?

Claro que si, como en toda organización, el cumplir con nuestros objetivos y metas es fundamental, y cada decisión que se toma es buscando eso mismo, además porque de su cumplimiento es como la empresa se mide en cuanto a su eficiencia.

4. ¿Conoce usted las funciones de todas las áreas de CEICOM?

Si, más sin embargo algunas funciones pueden cambiar o algunos puestos se les agregan funciones, cosa que no se puede controlar por la desactualización de los manuales administrativos.

5. ¿Conoce los manuales administrativos con los que cuenta la organización?

Pues los he leído, pero no estoy muy identificado o sabedor de cada uno de ellos ya que el encargado de dichos manuales es el área administrativa financiera.

6. ¿Conoce que controles financieros son utilizados por la organización?

Pues se utilizan los estados financieros como balance, estado de resultado etc., se utilizan índices financieros y algunos presupuestos, y especialmente la auditoría que se hace semestralmente.

7. ¿Cuáles creen que sean las fortalezas y debilidades de la organización?

Una de las fortalezas que posee la organización es que sabe aprovechar cada oportunidad que se le presenta, nos adaptamos a cada situación y la capacidad de buscar crecimiento.

Una de las debilidades y no solo de CEICOM sino de muchas ONG es que cada una busca reducción de costos y como organización se tiene que buscar una solución a esto, además se necesita invertir en los diferentes proyectos y por lo tanto eso también acarrea riesgos al no tener los recursos necesarios para culminarlos pero que posteriormente se tendrá que enfrentar y buscar la mejor solución.

8. ¿Considera que los controles financieros son necesarios para el buen funcionamiento del departamento administrativo financiero?

Por supuesto que si, los controles financieros son imprescindibles para el buen funcionamiento de la organización, ya que por medio de ellos se implantan los planes con los que se trabajará y de esa forma poder elaborar políticas financieras necesarias para X situación y de igual forma proyectarnos al futuro.

9. ¿Conoce usted los procedimientos para el manejo y distribución del recurso financiero de la organización?

Si se conocen, mas sin embargo se sabe que no se maneja un método exacto para poder hacer una distribución equitativa si no según la necesidad que demande el departamento.

10. ¿Cómo evaluaría usted actualmente la administración de la organización?

Pues bastante bien, creo que si una organización no está bien es porque la administración de la misma está fallando y ese no es el caso de CEICOM, a lo largo de los años se han experimentado cambios que le han funcionado para lograr posicionarse, se ha trabajado muy bien y es porque se cuenta con el personal calificado para dichos puestos además que la organización trata de incentivar al personal que es básico para que toda la organización funcione bien.

11. ¿Qué tan importante considera usted que es el departamento administrativo financiero?

Pues es muy importante contar con un departamento administrativo financiero ya que es el encargado del control y administración de los fondos de la organización y son los que buscan una eficacia en su utilización que en un momento de crisis pueden buscar oportunidades para optimizar recursos.

12. ¿Considera que la planeación estratégica es importante en el área administrativa financiera?

La planeación estratégica es importante para toda la organización, no solo para el área administrativa financiera, ya que se tienen que fijar prioridades que permitan concentrarse en las fortalezas de la y de esta manera hacer que funcione bien.

El planificar cada parte que compone la organización es imprescindible ya que se facilita poder dirigir y de igual manera poder orientar en alguna situación y de igual manera a poder anticiparse a cambios de los cuales ya se tendrá una reacción positiva.

13. ¿Sabe usted cuántos y quiénes son los cooperantes de CEICOM?

Si, cada uno de los miembros de la Junta directiva estamos concedores de los 6 cooperantes que nos permiten realizar las diferentes investigaciones en bien de la sociedad.

14. ¿Conoce usted los montos y frecuencia con la que los cooperantes aportan recurso económico a la organización?

Si, mensualmente la parte encargada de dicha información nos envía un reporte de los movimientos que tenemos del recurso financiero, mensualmente recibimos ingresos, más sin embargo no todos los cooperantes aportan a la vez. Por eso vemos la necesidad de atraer nuevos cooperantes.

15. ¿Cree usted que se atraerían más cooperantes si se tuviera mayor solidez en los procesos administrativos?

Pues yo considero que si, algo en los que nos preocupamos día a día es que nuestros cooperantes se sientan satisfechos con nuestro trabajo y si es necesario modificar cada proceso se haría.

16. ¿A su criterio la organización cuenta con una sólida estructura organizacional?

En realidad no se puede decir que es sólida, ya que la empresa está inmersa a cambios y si hablamos de una mejoría y si es en la estructura organizativa pues se hará. Buscamos la mejora continua pero hasta el momento siento que la estructura es adecuada.

17. ¿Considera usted que un plan estratégico para el área administrativa financiera garantizará buenos resultados?

Como ya se mencionó anteriormente una buena planificación es imprescindible para el buen funcionamiento de la organización. Un plan estratégico si ayudaría y facilitaría el funcionamiento pero eso no garantiza que se den buenos resultados, creo que para eso es necesario otros componentes, como el personal idóneo para el puesto, la satisfacción del empleado etc.

18. ¿Cuáles son algunas dificultades que se ha encontrado para mantener a flote la organización?

La principal dificultad es la falta de cooperantes, pues solamente contamos con 6, y esto representa un enorme problema con la disponibilidad financiera.

19. ¿Qué opinión le merece nuestra investigación?

Es una investigación que merece nuestra gratitud ya que estamos seguros que beneficiará en gran parte al funcionamiento no solo del departamento administrativo financiero, sino a la organización en general y no dudamos poner en práctica cada recomendación que se nos dé ya que la organización está para eso "CONTINUAR MEJORANDO".

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

ENTREVISTA DIRIGIDA A CONSEJO DE DIRECTORES DE CEICOM

OBJETIVO: Indagar sobre el conocimiento que tiene el consejo de directores acerca del Funcionamiento del Área administrativa Financiera y el manejo del recurso financiero.

Nombre: Ing. William Rondy
Cargo: Gerente general y miembro del Consejo de directores

GUIA DE PREGUNTAS

1. Cuál es el Objetivo fundamental de CEICOM?

El principal objetivo de CEICOM es brindar información a las comunidades aliadas y servir de apoyo para evitar el deterioro ambiental en el territorio nacional.

2. ¿Cómo considera que se encuentra la estructura organizativa de CEICOM?

La estructura organizativa de CEICOM a pesar de tener excelente pilares a cargo, puede tener cierto grado de deficiencia, lo cual no negamos y estamos conscientes de la necesidad de mejorar ésta área.

3. ¿Cuáles son algunas dificultades que se ha encontrado para mantener a flote la organización?

La principal dificultad y la más palpable para la mayoría de Organizaciones no gubernamentales es la falta de fondos, ya que trabajamos por medio de donaciones sin ningún otro apoyo, a veces nos vemos en la necesidad de limitar recursos para cubrir todos los gastos.

4. ¿Qué tipo de apoyo reciben por parte de los cooperantes?

Hasta el momento solamente apoyo de tipo económico para la realización de los proyectos.

5. ¿Cómo considera que se está administrando la organización actualmente?

Según los resultados que tenemos, la administración es estable, más sin embargo tenemos conocimiento que hay ciertos factores administrativos que no se han tomado en cuenta, y es una de las cosas que deseamos mejorar, por ejemplo los manuales administrativos, son herramientas que no podemos dejar de lado.

6. ¿Qué se está haciendo actualmente para atraer nuevos cooperantes?

Hasta el momento nos hemos quedado estancados en la búsqueda de nuevos cooperantes más sin embargo, sabemos que los que ya tenemos no cubren todas las necesidades de la organización y el objetivo nuestro es crecer para llegar a beneficiar más personas con nuestros proyectos.

7. ¿Qué se está haciendo actualmente para mejorar las investigaciones?

Se tienen reuniones periódicas con los empleados de las diferentes áreas para encontrar debilidades, y tratar de mejorarlas en los proyectos futuros y los que se están ejecutando.

8. ¿Qué factores impiden el crecimiento de la Organización?

Principalmente el factor económico

9. ¿Sus decisiones van acorde a la Misión, visión y Objetivos de la Organización?

En la medida de lo posible las decisiones que cada uno de los miembros del Consejo toma se adecúan a lograr lo propuestos en la Misión, la visión y cumplir los objetivos propuestos.

10. ¿Conoce usted todos los procesos administrativos-financieros que se manejan en la Organización?

Si, cada uno de los procesos administrativos y financieros está vigilado directamente pues son el motor de la organización, de donde dependen todas las demás áreas.

11. ¿Cómo considera que se está manejando el recurso financiero para el éxito de los proyectos?

El responsable de llevar el control estricto del recurso financiero es el contador general, para estar seguros del buen funcionamiento de ésta área se hacen auditorías y hasta el momento todo se ha manejado de la mejor manera, por lo tanto se puede decir, que se está manejando muy bien dicho recurso.

12. ¿Considera usted que un plan estratégico mejorará la eficiencia del departamento de Administrativo-Financiero?

Estamos convencidos que al hacer una evaluación de los procesos que se están llevando administrativa y financieramente en la organización saldrán varias áreas de oportunidad es por eso que consideramos que la realización del plan estratégico será de gran ayuda y apoyo para el departamento.

13. ¿Qué tan importante cree usted que es contar con un departamento administrativo financiero?

Demasiado importante, ya que es la base y el corazón de la organización y de él depende el buen funcionamiento de los demás departamentos.

14. ¿Cree usted que es importante crear una buena estructura en el departamento administrativo financiero?

Si, es importante porque entre más organizado se encuentre el departamento, mejores resultados se obtendrán y los empleados desempeñaran con eficiencia sus funciones.

15. ¿Cómo evaluaría los procesos de controles financieros que se están realizando en la organización?

En ésta parte tenemos cierta deficiencia pues a pesar que se hacen auditorías y que se está realizando un buen trabajo en el área contable, tenemos el conocimiento que hacen falta herramientas de control para agilizar las operaciones, además de sistemas informáticos más ágiles para llevar una contabilidad más eficiente.

16. ¿Qué tipo de controles financieros realiza la administración de CEICOM?

- **Supervisión directa en el área**
- **Auditorías periódicas**
- **Contabilidad general**

17. ¿Considera efectivos el uso de esos controles financieros?

Si de gran manera, puesto que esto nos ayuda a evaluar como se está trabajando en un área tan delicada e importante como lo es el departamento financiero. El departamento de contabilidad representa la base de los movimientos financieros dentro de la organización además que nos provee de la información financiera necesaria para presentar reportes a los cooperantes, sin embargo se nota cierto desfase en las operaciones, a cuyo problema pretendemos darle la atención necesaria para fortalecer el área y la organización en general.

18. ¿Cuenta la organización con manuales administrativos?

Si tiene manuales administrativos, más sin embargo están desactualizados y no se están poniendo en práctica.

19. ¿Con cuáles manuales cuenta CEICOM?

- **Manual de puestos**
- **Manual de procedimientos**

20. ¿Considera que son necesarios los manuales administrativos para el fortalecimiento de la organización?

Si son necesarios, especialmente para el recurso humano pues les sirve de guía para poder realizar sus tareas y actividades de una manera más adecuada y eficiente.

21. ¿Qué opinión le merece nuestro proyecto?

Creemos que están desempeñando una gran labor al cooperar con nosotros en la actualización de nuestra información interna, y al podernos brindar una visión clara de las deficiencias que estamos enfrentando administrativa y financieramente, por eso agradecemos su interés y apoyamos el proyecto.

ANEXO N° 7
ESTATUTOS DE CEICOM

MINISTERIO DE GOBERNACION

REPUBLICA DE EL SALVADOR, C.A.

UNIDAD _____

CENTRO DE GOBIERNO
San Salvador, 19 de diciembre de 2005

ACUERDO No. 0195

Vistos los anteriores ESTATUTOS de la **ASOCIACIÓN CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE INVERSION Y COMERCIO**, compuestos de TREINTA Y CINCO Artículos, constituida en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, a las nueve horas del día catorce de mayo del 2005, por Escritura Pública, otorgada ante los oficios del Notario **OSCAR ERNESTO ARGUETA ALVARENGA**; y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las Leyes del país, de conformidad con el Art. 65 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Gobernación, **ACUERDA**: a) Aprobarlos en todas sus partes confiriendo a dicha Entidad el carácter de PERSONA JURIDICA; b) Publíquense en el Diario Oficial; y c) Inscríbese la referida entidad en el REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO. COMUNIQUESE. (Rubricado por el Señor Presidente de la República)

LA VICE MINISTRA DE GOBERNACION



[Handwritten signature]
AGUILAR ZEPEDA

PUBLIQUESE EN EL DIARIO OFICIAL

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13



DIARIO OFICIAL



DIRECTOR: Lic. René O. Santamaría C.

TOMO Nº 370

SAN SALVADOR, VIERNES 6 DE ENERO DE 2006

NUMERO 4

"La Dirección de la Imprenta Nacional hace del conocimiento que toda publicación en el Diario Oficial será literalmente conforme al documento original, por consiguiente los errores impresos en la publicación son de exclusiva responsabilidad de la persona o institución que lo presentó". (Arts. 21, 22 y 23 Reglamento de la Imprenta Nacional).

SUMARIO

ORGANO LEGISLATIVO

Decreto No. 936.- Suspéndese por treinta días hábiles, el requerimiento de constancia y solvencia a que se refieren los literales "d" y "e", del Código Tributario 3

ORGANO EJECUTIVO

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN RAMO DE GOBERNACIÓN

Estatutos de la Iglesia Profética Montés y Ríos y de la Asociación Centro de Investigación sobre Inversión y Comercio, Acuerdos Ejecutivos Nos. 83 y 195, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica 4-13

MINISTERIO DE ECONOMÍA RAMO DE ECONOMÍA

Acuerdo No. 1325.- Se conceden beneficios a favor de la Asociación Cooperativa de Consumo, Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Suministro Agropecuario La Estrella de Responsabilidad Limitada 14

MINISTERIO DE EDUCACIÓN RAMO DE EDUCACIÓN

Acuerdos Nos. 15-1543 y 15-1569.- Se reconocen estudios académicos realizados por María Olimpia Marinero Castro y Tito Rivera Martínez 14-15

ORGANO JUDICIAL

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

Acuerdos Nos. 1504-D, 1679-D, 1869-D, 1873-D, 1941-D, 1949-D, 1957-D, 1969-D, 1972-D, 1995-D, 1999-D y 2012-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas 15-16

INSTITUCIONES AUTONOMAS

ALCALDÍAS MUNICIPALES

Estatutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal "Colonia San Francisco" y "Los Próceres", Acuerdos Nos. 4 y 7, emitidos por las Alcaldías Municipales de Olocuilta y Mejicanos, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica. . . 17-25

SECCION CARTELES OFICIALES

DE PRIMERA PUBLICACIÓN

Declaratoria Definitiva
Cartel No. 05.- Magdalena Alfaro de García (1 vez) 26

Título Supletorio
Cartel No. 06.- Benjamín Ernesto Rivas Sermeño (3 alt.) 26
Cartel No. 07.- Benjamín Rivas Sermeño (3 alt.) 26

SECCION CARTELES PAGADOS

DE PRIMERA PUBLICACIÓN

Declaratorias de Herencia
Carteles Nos. F030176, F030219, F030232, F030235, F030255, F030257, F030258, F030274, F030285, F030292, F030345, F030354, F030366, F030376, R005761, R005769. . . 27-30

Aceptación de Herencias
Carteles Nos. F030182, F030288, R005770, F030172, F030178, F030207, F030212, F030231, F030251, F030253, R005765, R005767, R005768, R005777, R005778, F030346. . . 30-34

Títulos de Propiedad
Carteles Nos. F030293, F030334, F030367, F030368. . . 35

Títulos Supletorios
Carteles Nos. F030188, F030238, F030239, F030240, F030242, R005774, F030192, F030213, R005771. . . 36-38

NUMERO CINCUENTA Y CINCO.-En la ciudad de San Salvador, a las nueve horas del día catorce de mayo del año dos mil cinco. Ante mí, OSCAR ERNESTO ARGUETA ALVARENGA, Notario, de este domicilio, comparecen los señores: OSCAR MAURICIO ULLOA GONZALEZ, de cuarenta y cinco años de edad, Doctor en Medicina, de este domicilio, con Documento Único de Identidad número cero dos millones quinientos siete mil setecientos ochenta y uno guión cero; CIDIA NINIVE VENTURA CORTES, de cuarenta y dos años de edad, Licenciada en Biología, del domicilio de Juayúa, Departamento de Sonsonate, con Documento Único de Identidad número cero un millón sesenta y ocho mil trescientos veintitrés guión siete; WILLIAM RONDY CASTILLO OLIVO, de treinta y cinco años de edad, Empleado, del domicilio de Sonsonate, con Documento Único de Identidad número cero un millón cuatrocientos ochenta y cinco mil seiscientos setenta guión seis; VLADIMIR ILICH CHAMORRO TOBAR, de veintisiete años de edad, Estudiante, del domicilio de Mejicanos de este departamento, con Documento Único de Identidad número cero dos millones ochocientos sesenta y cinco mil doscientos ochenta y nueve guión siete; ROLANDO MARTINEZ MELARA, de cincuenta y tres años de edad, Médico Veterinario, de este domicilio, con Documento Único de Identidad número cero dos millones novecientos cincuenta mil ciento veinticuatro guión tres; ESAU ARTIGA MEJIA, de treinta y ocho años de edad, Licenciado en Administración de Empresas, del domicilio de Apopa de este departamento, con Documento Único de Identidad número cero cero novecientos cuarenta y ocho mil novecientos ochenta guión tres; CLAUDIA MELISSA SALGADO RODRIGUEZ, de veinticinco años de edad, Estudiante, de este domicilio, con Documento Único de Identidad número cero un millón ochenta y nueve mil quinientos noventa y tres guión seis; JAIME ERNESTO TRIGUEROS, de cincuenta y nueve años de edad, Profesor en Educación Básica, del domicilio de Mejicanos de este departamento, con Documento Único de Identidad número cero un millón ciento cincuenta y un mil ciento ochenta y dos guión ocho; JOSÉ EDUARDO CHACON REYES, de treinta y ocho años de edad, Licenciado en Desarrollo Internacional, del domicilio de Mejicanos de este departamento, con Documento Único de Identidad número cero dos millones quinientos sesenta y cuatro mil seiscientos sesenta y uno guión nueve; MIGUEL EDGARDO MIRA

LOPEZ, de cuarenta y siete años de edad, Licenciado en Economía, de este domicilio, con Documento Único de Identidad número cero un millón setenta y ocho mil trescientos sesenta y cinco guión cero; GUILLERMO ARMANDO ALEMAN, de treinta y un años de edad, empleado, del domicilio de Santa Ana, con Documento Único de Identidad número; cero dos millones novecientos setenta y un mil doscientos veintiuno guión ocho; y ADA RUTH GONZALEZ DE NIETO, de cuarenta y tres años de edad, Licenciada en Relaciones Internacionales, de este domicilio, con Documento Único de Identidad número cero dos millones doscientos treinta y cuatro mil ciento catorce guión siete; comparecientes a quienes por este acto he conocido e identificado por su Documentos de Identidad antes relacionados; y ME DICEN: Que por medio de este instrumento organizan una ASOCIACIÓN, la cual se regirá por los siguientes Estatutos, que deberán ser aprobados por el Órgano Ejecutivo. ESTATUTOS DE LA ASOCIACION CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE INVERSION Y COMERCIO. CAPITULO I. NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y PLAZO. ARTICULO UNO.- Créase en la ciudad de San Salvador, República de El Salvador, la Asociación de nacionalidad salvadoreña, que se denominará "CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE INVERSION Y COMERCIO", y que podrá abreviarse "CEICOM", como una entidad apolítica, no lucrativa ni religiosa, la que en los presentes Estatutos se denominará "La Asociación". ARTICULO DOS.- El domicilio de la Asociación será la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, pudiendo establecer filiales en todo el territorio de la República y fuera de él. ARTICULO TRES.- La Asociación se constituye por tiempo indefinido. CAPITULO II. FINES U OBJETIVOS. ARTICULO CUATRO.- Los fines u objetivos de la Asociación serán: a) Fortalecer la capacidad crítica y propositiva de la sociedad salvadoreña frente a los procesos de integración económica y el libre comercio; b) Contribuir al conocimiento y manejo por parte de la sociedad civil de las temáticas relacionadas con el comercio mundial y sus marcos regulatorios; c) Contribuir al proceso de sensibilización de la población sobre la temática de comercio, inversión e integración; así como en temas vinculados al rescate y preservación del medio ambiente, derechos humanos y género; d) Brindar asesoría técnica para apoyar la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales de El Salvador que conduzcan al desarrollo sostenible del

país; e) Apoyar iniciativas de organizaciones sociales para la elaboración y diseño de políticas y estrategias que conlleven a la búsqueda de soluciones a la problemática salvadoreña en particular y centroamericana en general; f) Elaborar y ejecutar proyectos, estudios e investigaciones, que permitan contribuir con otras organizaciones en la lucha contra todas las formas de discriminación de la mujer; promoviendo la igualdad y la equidad entre los géneros; g) Fomentar, elaborar y ejecutar estudios y proyectos socioeconómicos orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad salvadoreña; h) Organizar, patrocinar y coordinar congresos, seminarios, capacitaciones, conferencias, encuentros y exposiciones relacionados con los temas del apartado a) de este artículo y sus incidencias en los diferentes sectores de la sociedad; así como aquellos actos tendientes al progreso de la cultura, capacitación de la población y cualquier otra actividad destinada a la promoción, protección de los derechos humanos y al desarrollo del país; i) Promover el intercambio de información, experiencia y asesoría con otros organismos públicos o privados, nacionales o internacionales, con objetivos similares a los de la Asociación, con el fin de unir esfuerzos y experiencias; y j) Cualquier otra actividad o acto lícito necesario para el cumplimiento de sus fines, que se deriven o sean consecuencias de sus objetivos, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres. CAPITULO III. DEL PATRIMONIO. ARTICULO CINCO.- El Patrimonio de la Asociación estará constituido por: a) Las cuotas voluntarias de los Miembros; b) Donaciones, herencias, legados y contribuciones de personas naturales o jurídicas tanto nacionales o extranjeras; y c) Todos los bienes muebles e inmuebles que adquiera y las rentas provenientes de los mismos de conformidad con la Ley. ARTICULO SEIS.- El Patrimonio será administrado por la Junta Directiva conforme a la dirección administrativa emanada de la Asamblea General. ARTICULO SIETE.- La Asociación contará con los siguientes organismos de vigilancia para la administración de su patrimonio: a) Un auditor que anualmente fiscalizará y auditará su patrimonio, el cual será nombrado por la Junta Directiva; b) Una Junta de Vigilancia integrada por dos representantes de los miembros de la Asociación elegidos en la Asamblea General, la cual se encargará de supervisar a la Junta Directiva en lo concerniente a la administración del patrimonio de la Asociación.

años, pudiendo ser reelegidos por otro período igual. CAPITULO IV. DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACION. ARTICULO OCHO.- El gobierno de la Asociación será ejercido por: a) La Asamblea General; y b) La Junta Directiva. CAPITULO V. DE LA ASAMBLEA GENERAL. ARTICULO NUEVE.- La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación y estará integrada por la totalidad de los Miembros Activos y Fundadores. ARTICULO DIEZ.- La Asamblea General se reunirá ordinariamente una vez al año, en los primeros cinco meses del mismo y extraordinariamente cuando fuere convocada por la Junta Directiva. La Asamblea General sesionará válidamente con la asistencia del cincuenta y uno por ciento como mínimo de los miembros en primera convocatoria y en segunda convocatoria, el día siguiente con los miembros que asistan, excepto en los casos especiales en que se requiera mayor número de asistentes. Las resoluciones las tomará la Asamblea General por mayoría absoluta de votos, excepto en los casos especiales en que se requiera un mayor número de asistentes. ARTICULO ONCE.- Todo miembro que no pudiera asistir a cualquiera de las sesiones de la Asamblea General por motivos justificados podrá hacerse representar por escrito por otro miembro. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y el voto de su representado. ARTICULO DOCE.- Son atribuciones de la Asamblea General: a) Elegir, sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva; b) Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación; c) Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Asociación; d) Aprobar o desaprobar la Memoria Anual de Labores de la Asociación presentada por la Junta Directiva; e) Fijar las cuotas mensuales y contribuciones eventuales de los miembros; f) Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles pertenecientes a la Asociación; y g) Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no estén contemplados en los presentes Estatutos. CAPITULO VI. DE LA JUNTA DIRECTIVA. ARTICULO TRECE.- La Dirección y Administración de la Asociación estará confiada a la Junta Directiva, la cual estará integrada de la siguiente forma: Un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y dos Vocales. ARTICULO CATORCE.- Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un período de tres años, pudiendo ser reelegidos. ARTICULO QUINCE.- La Junta Directiva

sesionará en su domicilio o fuera de él cuando considere necesario.

ARTICULO DIECISEIS.- El quórum necesario para que la Junta Directiva pueda sesionar será la mitad más uno de sus miembros y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría de los asistentes.

ARTICULO DIECISIETE.- La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones:

- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Asociación;
- Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Asociación;
- Elaborar la Memoria Anual de Labores de la Asociación;
- Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Asociación e informar a la Asamblea General;
- Velar por el cumplimiento de los Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma Junta Directiva;
- Nombrar de entre los miembros de la Asociación los Comités o Comisiones que consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación;
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General;
- Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General;
- Resolver todos los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General.

ARTICULO DIECIOCHO.- Son atribuciones del Presidente:

- Presidir y convocar las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General y de la Junta Directiva;
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, así como de los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación;
- Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar Contratos, Poderes Generales y Especiales, previa autorización de la Junta Directiva;
- Autorizar juntamente con el Tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación;
- Presentar la Memoria Anual de Labores de la Asociación y cualquier informe que le sea solicitado por la misma.

ARTICULO DIECINUEVE.- Son atribuciones del Secretario:

- Llevar los libros de actas de las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva;
- Llevar el archivo de documentos y registros de los miembros de la Asociación;
- Extender todas las certificaciones que fueran solicitadas a la Asociación;
- Hacer y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones;
- Ser el órgano de comunicación de la Asociación.

ARTICULO VEINTE.- Son atribuciones del Tesorero:

- Recibir y depositar los fondos que la Asociación obtenga en los Bancos del Sistema Financiero del país que la

- Junta Directiva seleccione;
- Llevar y tener control directo de los libros de contabilidad de la Asociación;
- Autorizar, juntamente con el Presidente, las erogaciones que la Asociación tenga que realizar.

ARTICULO VEINTIUNO.- Son atribuciones de los Vocales:

- Colaborar directamente con todos los miembros de la Junta Directiva;
- Sustituir a cualquier miembro de la Junta Directiva en caso de ausencia o impedimento, según lo establecido en los presentes Estatutos.

CAPITULO VII. DE LOS MIEMBROS.

ARTICULO VEINTIDOS.- Podrán ser miembros todas las personas mayores de dieciocho años de edad, sin distinción de raza, credo, religión e ideología política, que lo soliciten por escrito a la Junta Directiva.

ARTICULO VEINTITRES.- La Asociación tendrá las siguientes clases de miembros:

- MIEMBROS FUNDADORES: Son todas las personas que suscriban el Acta de Constitución de la Asociación;
- MIEMBROS ACTIVOS: Serán todas las personas que la Junta Directiva acepte como tales en la Asociación;
- MIEMBROS HONORARIOS: Serán todas las personas que por sus labores y méritos a favor de la Asociación, sean así nombrados por la Asamblea General.

ARTICULO VEINTICUATRO.- Son derechos de los Miembros Fundadores y Activos:

- Gozar de los beneficios derivados de la Asociación, siempre y cuando no sean de carácter económico;
- Tener voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General;
- Optar a cargos directivos llenando los requisitos que señalen los Estatutos de la Asociación;
- Los demás que les señalen los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación.

ARTICULO VEINTICINCO.- Son deberes de los Miembros Fundadores y Activos:

- Asistir a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General;
- Cooperar en el desarrollo de aquellas actividades propias de la Asociación;
- Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General;
- Los demás que le señalen los presentes Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación.

ARTICULO VEINTISEIS.- La calidad de miembro se perderá por las causas siguientes:

- Por violación a estos Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General;
- Por otras faltas graves cometidas, que a juicio de la Asamblea General, merezcan tal sanción;
- Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva.

CAPITULO VIII. SANCCIONES A LOS MIEMBROS, MEDIDAS DISCIPLINARIAS, CAUSALES Y PROCEDIMIENTO DE APLICACION.

CION. ARTICULO VEINTISIETE.- Las Infracciones, Sanciones, Recursos y Procedimientos, serán regulados en el Reglamento Interno de la Asociación. CAPITULO IX. DE LA DISOLUCION. ARTICULO VEINTIOCHO.- No podrá disolverse la Asociación sino por disposición de la Ley o por resolución tomada en Asamblea General en sesión Extraordinaria, convocada a ese efecto y con un número de votos que represente por lo menos tres cuartas partes de sus miembros. ARTICULO VEINTINUEVE.- En caso de acordarse la disolución de la Asociación se nombrará una Junta de Liquidación compuesta de cinco personas electas por la Asamblea General Extraordinaria que acordó la disolución. Los bienes que sobren después de cancelar todos sus compromisos se donarán a cualquier entidad Benéfica o Cultural que la Asamblea General señale. CAPITULO X. REFORMA DE ESTATUTOS. ARTICULO TREINTA.- Para reformar o derogar los presentes Estatutos será necesario el voto favorable de no menos del sesenta por ciento de los miembros en Asamblea General convocada para tal efecto. CAPITULO XI. DISPOSICIONES GENERALES. ARTICULO TREINTA Y UNO.- La Junta Directiva tiene la obligación de inscribir, en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación, dentro de los cinco días después de electa, la Nómina de Miembros de ésta; y en todo caso proporcionar al expresado Registro cualquier dato que se le pidiere, de conformidad a la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. ARTICULO TREINTA Y DOS.- Todo lo relativo al orden interno de la Asociación no comprendido en estos Estatutos, se establecerá en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser elaborado por la Junta Directiva de la Asociación y aprobado por la Asamblea General. ARTICULO TREINTA Y TRES.- Los miembros fundadores en este acto, acuerdan elegir a los miembros que integrarán la Junta Directiva para el primer período de administración de tres años, así: PRESIDENTE: OSCAR MAURICIO ULLOA GONZALEZ, de cuarenta y cinco años de edad, Doctor en Medicina y de este domicilio; VICEPRESIDENTE: CIDIA NINIVE VENTURA CORTES, de cuarenta y dos años de edad, Licenciada en Biología y del domicilio de Juayúa, Departamento de Sonsonate; SECRETARIO: WILLIAM RONDY CASTILLO OLIVO, de treinta y cinco años de edad, Empleado y del domicilio de Sonsonate; TESORERO: MIGUEL

do en Economía y de este domicilio; PRIMER VOCAL: JOSÉ EDUARDO CHACON REYES, de treinta y ocho años de edad, Licenciado en Desarrollo Internacional y del domicilio de Mejicanos de este departamento; SEGUNDO VOCAL: ADA RUTH GONZÁLEZ DE NIETO, de cuarenta y tres años de edad, Licenciada en Relaciones Internacionales y de este domicilio. ARTICULO TREINTA Y CUATRO.- La Asociación "CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE INVERSION Y COMERCIO", que puede abreviarse "CEICOM", se regirá por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por los presentes Estatutos y demás disposiciones aplicables. ARTICULO TREINTA Y CINCO.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia desde el día de su publicación en el Diario Oficial. Así se expresaron los comparecientes, y el suscrito Notario HACE CONSTAR: A) Que me cercioré de sus identidades personales, por medio de sus respectivos documentos de identidad antes relacionados; y B) Que les expliqué los efectos legales de la presente Escritura y la obligación que tienen de inscribirla en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, sus efectos y sanciones por su incumplimiento. Y leído que les hube todo lo escrito en un solo acto sin interrupción, manifiestan su conformidad, ratifican su contenido y firmamos. DOY FE.

OSCAR ERNESTO ARGUETA ALVARENGA,

Notario.

PASO ANTE MI, el folio ciento nueve vuelto al folio ciento catorce vuelto del LIBRO VIGESIMO DE MI PROTOCOLO, que vence el día cinco de abril del dos mil seis y para ser entregado a la ASOCIACION CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSION Y COMERCIO, extiendo, firmo y sello el presente TESTIMONIO en la ciudad de San Salvador, a diecisiete de mayo del dos mil cinco.-

OSCAR ERNESTO ARGUETA ALVARENGA,

Notario.

ESTATUTOS DE LA ASOCIACION
"CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE
INVERSION Y COMERCIO"

CAPITULO I
NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y PLAZO.

Art. 1.- Créase en la ciudad de San Salvador, República de El Salvador, la Asociación de nacionalidad salvadoreña, que se denominará "CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE INVERSION Y COMERCIO", y que podrá abreviarse "CEICOM", como una entidad apolítica, no lucrativa ni religiosa, la que en los presentes Estatutos se denominará "La Asociación".

Art. 2.- El domicilio de la Asociación será la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, pudiendo establecer filiales en todo el territorio de la República y fuera de él.

Art. 3.- La Asociación se constituye por tiempo indefinido.

CAPITULO II
FINES U OBJETIVOS

Art. 4.- Los fines u objetivos de la Asociación serán:

- a) Fortalecer la capacidad crítica y propositiva de la sociedad salvadoreña frente a los procesos de integración económica y el libre comercio;
- b) Contribuir al conocimiento y manejo por parte de la sociedad civil de las temáticas relacionadas con el comercio mundial y sus marcos regulatorios;
- c) Contribuir al proceso de sensibilización de la población sobre la temática de comercio, inversión e integración; así como en temas vinculados al rescate y preservación del medio ambiente, derechos humanos y género;
- d) Brindar asesoría técnica para apoyar la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales de El Salvador que conduzcan al desarrollo sostenible del país;
- e) Apoyar iniciativas de organizaciones sociales para la elaboración y diseño de políticas y estrategias que conlleven a la búsqueda de soluciones a la problemática salvadoreña en particular y centroamericana en general;
- f) Elaborar y ejecutar proyectos, estudios e investigaciones, que permitan contribuir con otras organizaciones en la lucha contra todas las formas de discriminación de la mujer; promoviendo la igualdad y la equidad entre los géneros;
- g) Fomentar, elaborar y ejecutar estudios y proyectos socioeconómicos orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad salvadoreña;
- h) Organizar, patrocinar y coordinar congresos, seminarios, capacitaciones, conferencias, encuentros y exposiciones relacionados con los temas del apartado a) de este artículo y sus incidencias en los diferentes sectores de la sociedad; así como aquellos actos tendientes al progreso de la cultura, capacitación de la población y cualquier otra actividad destinada a la promoción, y protección de los derechos humanos y al desarrollo del país;
- i) Promover el intercambio de información, experiencia y asesoría con otros organismos públicos o privados, nacionales o internacionales, con objetivos similares a los de la Asociación, con el fin de unir esfuerzos y experiencias; y

- j) Cualquier otra actividad o acto lícito necesario para el cumplimiento de sus fines, que se deriven o sean consecuencias de sus objetivos, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres.

CAPITULO III
DEL PATRIMONIO

Art. 5.- El Patrimonio de la Asociación estará constituido por:

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

Art. 6.- El Patrimonio será administrado por la Junta Directiva conforme a la dirección administrativa emanada de la Asamblea General.

Art. 7.- La Asociación contará con los siguientes organismos de vigilancia para la administración de su patrimonio:

- a) Un auditor que anualmente fiscalizará y auditará su patrimonio, el cual será nombrado por la Junta Directiva;
- b) Una Junta de Vigilancia integrada por dos representantes de los miembros de la Asociación elegidos en la Asamblea General, la cual se encargará de supervisar a la Junta Directiva en lo concerniente a la administración del patrimonio de la Asociación.

Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán en sus cargos tres años, pudiendo ser reelegidos por otro período igual.

CAPITULO IV
DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACION

Art. 8.- El gobierno de la Asociación será ejercido por:

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

CAPITULO V
DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 9.- 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. 10.- La Asamblea General se reunirá ordinariamente una vez al año, en los primeros cinco meses del mismo y extraordinariamente cuando fuere convocada por la Junta Directiva. La Asamblea General sesionará válidamente con la asistencia del cincuenta y uno por ciento como mínimo de los miembros en primera convocatoria y en segunda convocatoria, el día siguiente con los miembros que asistan, excepto en los casos especiales en que se requiera mayor número de asistentes. Las resoluciones las tomará la Asamblea General por mayoría absoluta de votos, excepto en los casos especiales en que se requiera un mayor número de asistentes.

Art. 11.- Todo miembro que no pudiera asistir a cualquiera de las sesiones de la Asamblea General por motivos justificados podrá hacerse representar por escrito por otro miembro. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y el voto de su representado.

Art. 12.- Son atribuciones de la Asamblea General:

- a) Elegir, sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva;
- b) Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación;
- c) Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Asociación;
- d) Aprobar o desaprobar la Memoria Anual de Labores de la Asociación presentada por la Junta Directiva;
- e) Fijar las cuotas mensuales y contribuciones eventuales de los miembros;
- f) Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles pertenecientes a la Asociación; y
- g) Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no estén contemplados en los presentes Estatutos.

CAPITULO VI DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art. 13.- La Dirección y Administración de la Asociación estará confiada a la Junta Directiva, la cual estará integrada de la siguiente forma: Un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y dos Vocales.

Art. 14.- Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un período de tres años, pudiendo ser reelectos.

Art. 15.- La Junta Directiva sesionará en su domicilio o fuera de él cuando considere necesario.

Art. 16.- El quórum necesario para que la Junta Directiva pueda sesionar será la mitad más uno de sus miembros y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría de los asistentes.

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;
- g) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General;
- h) Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General; e
- i) Resolver todos los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General.

Art. 18.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Presidir y convocar las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General y de la Junta Directiva;
- b) Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, así como de los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación;
- c) Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar Contratos, Poderes Generales y Especiales, previa autorización de la Junta Directiva;
- d) Autorizar juntamente con el Tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación; y
- e) Presentar la Memoria Anual de Labores de la Asociación y cualquier informe que le sea solicitado por la misma.

Art. 19.- Son atribuciones del Secretario:

- a) Llevar los libros de actas de las sesiones de la Asamblea General y de Junta Directiva;
- b) Llevar el archivo de documentos y registros de los miembros de la Asociación;
- c) Extender todas las certificaciones que fueran solicitadas a la Asociación;
- d) Hacer y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones; y
- e) Ser el órgano de comunicación de la Asociación.

Art. 20.- Son atribuciones del Tesorero:

- a) Recibir y depositar los fondos que la Asociación obtenga en los Bancos del Sistema Financiero del país que la Junta Directiva seleccione;
- b) Llevar y tener el control directo de los libros de contabilidad de la Asociación; y
- c) Autorizar, juntamente con el Presidente, las erogaciones que la Asociación tenga que realizar.

Art. 21.- Son atribuciones de los Vocales:

- a) Colaborar directamente con todos los miembros de la Junta Directiva; y
- b) Sustituir a cualquier miembro de la Junta Directiva en caso de ausencia o impedimento, según lo establecido en los presentes Estatutos.

CAPITULO VII DE LOS MIEMBROS

Art. 22. Podrán ser miembros todas las personas mayores de dieciocho años de edad, sin distinción de raza, credo, religión e ideología política, que lo soliciten por escrito a la Junta Directiva.

Art. 23.- La Asociación tendrá las siguientes clases de miembros:

- a) MIEMBROS FUNDADORES: Son todas las personas que suscriban el Acta de Constitución de la Asociación;
- b) MIEMBROS ACTIVOS: Serán todas las personas que la Junta Directiva acepte como tales en la Asociación; y
- c) MIEMBROS HONORARIOS: Serán todas las personas que por sus labores y méritos a favor de la Asociación, sean así

Art. 24.- Son derechos de los Miembros Fundadores y Activos:

- Gozar de los beneficios derivados de la Asociación, siempre y cuando no sean de carácter económico;
- Tener voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General;
- Optar a cargos directivos llenando los requisitos que señalen los Estatutos de la Asociación; y
- Los demás que les señalen los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación.

Art. 25.- Son deberes de los Miembros Fundadores y Activos:

- Asistir a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General;
- Cooperar en el desarrollo de aquellas actividades propias de la Asociación;
- Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General; y
- Los demás que les señalen los presentes Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación.

Art. 26.- La calidad de miembro se perderá por las causas siguientes:

- Por violación a estos Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General;
- Por otras faltas graves cometidas, que a juicio de la Asamblea General, merezcan tal sanción; y
- Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva.

CAPITULO VIII

SANCIONES A LOS MIEMBROS, MEDIDAS DISCIPLINARIAS,

CAUSALES Y PROCEDIMIENTO DE APLICACION.

Art. 27.- Las Infracciones, Sanciones, Recursos y Procedimientos, serán regulados en el Reglamento Interno de la Asociación.

CAPITULO IX

DE LA DISOLUCION

Art. 28.- No podrá disolverse la Asociación sino por disposición de la Ley o por resolución tomada en Asamblea General en sesión Extraordinaria, convocada a ese efecto y con un número de votos que represente por lo menos tres cuartas partes de sus miembros.

Art. 29.- En caso de acordarse la disolución de la Asociación se nombrará una Junta de Liquidación compuesta de cinco personas electas por la Asamblea General Extraordinaria que acordó la disolución. Los bienes que sobren después de cancelar todos sus compromisos se donarán a cualquier entidad Benéfica o Cultural que la Asamblea General señale.

CAPITULO X

REFORMA DE ESTATUTOS

Art. 30.- Para reformar o derogar los presentes Estatutos será necesario el voto favorable de no menos del sesenta por ciento de los miembros en Asamblea General convocada para tal efecto.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 31.- La Junta Directiva tiene la obligación de inscribir, en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación, dentro de los cinco días después de electa, la Nómina de Miembros de ésta; y en todo caso proporcionar al expresado Registro cualquier dato que se le pidiere, de conformidad a la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Art. 32.- Todo lo relativo al orden interno de la Asociación no comprendido en estos Estatutos, se establecerá en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser elaborado por la Junta Directiva de la Asociación y aprobado por la Asamblea General.

Art. 33.- Los miembros fundadores en este acto, acuerdan elegir a los miembros que integrarán la Junta Directiva para el primer período de administración de tres años, así: PRESIDENTE: OSCAR MAURICIO ULLOA GONZALEZ, de cuarenta y cinco años de edad, Doctor en Medicina y de este domicilio; VICEPRESIDENTE: CIDIA NINIVE VENTURA CORTES, de cuarenta y dos años de edad, Licenciada en Biología y del domicilio de Juayúa, Departamento de Sonsonate; SECRETARIO: WILLIAM RONDY CASTILLO OLIVO, de treinta y cinco años de edad, Empleado y del domicilio de Sonsonate; TESORERO: MIGUEL EDGARDO MIRA LOPEZ, de cuarenta y siete años de edad, Licenciado en Economía y de este domicilio; PRIMER VOCAL: JOSÉ EDUARDO CHACON REYES, de treinta y ocho años de edad, Licenciado en Desarrollo Internacional y del domicilio de Mejicanos de este departamento; SEGUNDO VOCAL: ADA RUTH GONZÁLEZ DE NIETO, de cuarenta y tres años de edad, Licenciada en Relaciones Internacionales y de este domicilio.

Art. 34.- La Asociación "CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE INVERSION Y COMERCIO", que puede abreviarse "CEICOM", se registrará por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por los presentes Estatutos y demás disposiciones aplicables.

Art. 35.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia desde el día de su publicación en el Diario Oficial.

ACUERDO No. 0195.

San Salvador, 19 de diciembre de 2005.

Vistos los anteriores ESTATUTOS de la ASOCIACIÓN CENTRO DE INVESTIGACION SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO, compuestos de TREINTA Y CINCO Artículos, constituida en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, a las nueve horas del día catorce de mayo del 2005, por Escritura Pública, otorgada ante los oficios del Notario OSCAR ERNESTO ARGUETA ALVARENGA; y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las Leyes del país, de conformidad con el Art. 65 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Gobernación, ACUERDA: a) Aprobarlos en todas sus partes confiriendo a dicha Entidad el carácter de PERSONA JURÍDICA; b) Publíquese en el Diario Oficial; y c) Inscribase la referida entidad en el REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO. COMUNIQUESE (Rubricado por el señor Presidente de la República). LA VICE MINISTRA DE GOBERNACION, AGUILAR ZEPEDA.

(Registro No. F030326)

ANEXO N° 8
MANUAL GENERAL
DE POLITICAS

MANUAL DE POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN





ÍNDICE

Introducción.....	1
Misión.....	3
Visión.....	3
Objetivo General.....	4
Objetivo Específico.....	4
1. Políticas Organizacionales.....	5
2. Políticas Tecnológicas.....	11
3. Políticas Operacionales.....	12
4. Políticas Financieras.....	12
5. Políticas Administrativas.....	16
6. Políticas de Auditoría y control.....	17

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		1

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene la finalidad de servir como herramienta administrativa que ayudara al el buen logro de las actividades de CEICOM de forma uniforme para lograr el trabajo e integración del mismo haciendo que un solo objetivo para todas las áreas.

En este Manual se establecen las políticas, normas y responsabilidades de cada puesto, en cuanto a: Políticas organizacionales, tecnológicas, operacionales, financieras, administrativas y de auditoría y control.

Es una guía de consulta que facilitará el desarrollo de estas actividades, el control, y estandarización de las normas y lineamientos a seguir.

Se pretende dar una nueva filosofía de administración, estableciendo políticas enfocadas a los procesos de la organización y orientadas al logro de los objetivos, para ello es necesario que los mayores esfuerzos estén centrados en los proyectos, razón de la permanencia como organización sin fines de lucro y en reforzar los valores éticos y morales para que inspiren cada una de las actividades.



CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO

Manual de Políticas de Organización

N° pág.

2

MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS

FECHA DE AUTORIZACIÓN

MARZO 2013

JUNTA DIRECTIVA

AUTORIZÓ

GERENTE GENERAL

ING. WILLIAM RONDY CASTILLO

REVISÓ

JUNTA DIRECTIVA

ING. WILLIAM RONDY CASTILLO

VALIDÓ



MISIÓN

Somos una organización generadora de información a la sociedad, desarrollando análisis y auto sostenibilidad en ellos.

VISIÓN

Ser una entidad promotora del fortalecimiento y organización de las comunidades salvadoreñas integrales.



OBJETIVO GENERAL

Fomentar una cultura de eficiencia, responsabilidad, y cumplimiento de políticas que hagan efectivo el logro de los objetivos de la organización.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Fomentar una cultura de eficiencia, responsabilidad, y cumplimiento de políticas que hagan efectivo el logro de metas para la organización



1. Políticas Organizacionales

A. Políticas de Desarrollo Organizacional

Propósito: Mantener un proceso de actualización permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

De la Estructura Organizativa

- a) La Organización deberá evaluar, modificar y rediseñar si fuere necesario, la estructura orgánica de la organización con el fin de mantener a la organización como líderes, en el ámbito de las investigaciones de beneficio social
- b) Toda modificación deberá ser revisada por el consejo de directores y aprobada por la junta directiva
- c) Para realizar una reestructuración de la organización deberá ser presentado previamente un proyecto que justifique los cambios a realizar.
- d) La Gerencia administrativa será la responsable de difundir todo cambio cuando ya sido aprobado y lograr que todo el personal se identifique con los cambios de manera eficiente.

De los Procesos y Proyectos

- a) Todas las unidades de la organización deberán guardar relación con los procesos descritos en el manual de procesos, evitando la duplicidad de funciones y atribuciones.
- b) La gerencia Operativa en común acuerdo con la gerencia administrativa deberán nombrar jefes de proyectos de investigación.
- c) La administración deberá también si fuese necesario para el desarrollo de ciertos proyectos comités y comisiones de carácter temporales, mientras desarrollan el proyecto.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		6

De los planes y programas

- a) En el mes de Octubre de cada año, los gerentes y encargados de proyecto presentarán el Plan Operativo de su área en función, junto al presupuesto del año siguiente. Posteriormente y en forma trimestral presentarán informes de avance de gestión al consejo de directores para evaluar actividades y resultados.
- b) Los planes, programas y presupuesto se desarrollaran en base al Plan Estratégico de la Compañía

Del Desempeño Gerencial

- a) El desempeño de las gerencias se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de la situación actual y las metas establecidas trimestralmente; de alcanzar las metas, la gerencia entra en un proceso de observación por medio del consejo de directores.

B. Políticas de Regulación Interna

Propósito: Ordenar y difundir el marco normativo interno del centro de investigaciones sobre inversión y comercio.

- a) Es política de CEICOM 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 los usuarios dispongan de todos aquellos que le son necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar.
- c) Los gerentes, son los responsables de que en su área operativa, se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tiene la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		7

d) Es obligación de cada gerencia que cada proceso contenga la documentación asociada, garantizando la revisión y actualización si es necesaria para garantizar la correcta ejecución de los procedimientos en cada una de las áreas.

e) El consejo de directores debe asegurar que los manuales de procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año.

C. Políticas Salarial

Propósito: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para lo empleados, motivando de manera eficaz el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de CEICOM

a) El sistema de la remuneración de la organización obedecerá a las regulaciones de ley, estando de acuerdo con el mercado laboral del sector de organizaciones no gubernamentales

b) Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la organización.

c) 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 deberá ser autorizados por los gerentes de área o por el consejo de directores, dentro de sus respectivos presupuestos aprobados.

d) Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a consejo de directores, junta directiva, gerentes, jefe de proyectos.

D. Políticas Selección y Contratación

Propósito: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas indicadas, de acuerdo al requerimiento de la organización y los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

a) Todo proceso de selección de personal iniciará con la elaboración correspondiente de “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		8

formada por el gerente de departamento y un director. Esto se aplicará para todos los casos vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos.

b) En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Compañía, 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 gerencias, el consejo de directores confirmara la existencia del cargo dentro del organigrama.

e) 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 sin autorización del consejo directores.

f) los modelos de contratos de trabajo a utilizar deberán ser aprobados previamente por el consejo de directores.

g) La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del Consejo de Directores, quien tomará la decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

E. Políticas Plan de Carrera Empresarial

Propósito: Establecer los criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo del recurso humano dentro de CEICOM, de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales, con relación a las necesidades y estructuras funcionales de la compañía

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 polivalencia del personal y enriquecer sus competencias profesionales, generando así bases más sólidas y amplias para el desempeño de quienes sean promovidos.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		9

b) las promociones o ascenso cuando las necesidades y estructuras de la organización 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) El consejo de Directores y las diferentes gerencias, efectuarán un programa de evaluación de desempeño al menos una vez al año, deberá ser entregada en el mes de septiembre y tendrá relación con el cumplimiento de 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.

F. Políticas 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.

a) El goce de vacaciones se realizará en base a la programación de cada gerencia presentará como parte de su plan operativo.

b) Cuando por necesidad imperiosa de la Organización, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo a la administración. En caso de requerimiento extremo planamente justificado por el vicepresidente del área y aprobado por el Consejo de directores se podrá compensar en dinero las vacaciones no gozadas hasta por dos periodos consecutivos.

G. Políticas de Capacitación

Propósito: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus empleados, contribuyendo a seguir los objetivos organizacionales.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		10

a) El plan anual de capacitación deberá ser sustentado por el consejo de directores y presentado por la gerencia administrativa para la aprobación. En base al Plan Estratégico de la Compañía y a al diagnóstico de necesidad.

b) Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de inducción empresarial del cargo a desempeñar

c) Para la capacitación de todo tipo postgrado o programa superior, la empresa cubrirá en porcentaje del mismo en función de las necesidades de la compañía, el costo y los ingresos del empleado. Para estos casos, se firmará un con el empleado un convenio de devengación de beca; 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 lo hubiere, el valor cubierto por la compañía, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

H. Políticas de Relaciones Públicas

Propósito: Mejorar la imagen corporativa ante nuestros clientes y la ciudadanía en general.

b) Los voceros de la organización frente a los medios de comunicación serán uno de los miembros del consejo de directores y uno de los gerentes de área, junto con el jefe del programa o proyecto.

2. Políticas Tecnológicas

Políticas de Seguridad de la Información

Propósito: Proteger la información estratégica de la Organización y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.

a) Será información de confidencialidad: toda documentación administrativa y financiera de la organización.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		11

b) El tratamiento de la información y documentación estratégica y confidencialidad deben contar con todos los aspectos de seguridad, para que el manejo de la misma se realice de forma segura, para que nuestros competidores y otras personas ajenas no tengan acceso a nuestras actividades como organización.

c) 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.

d) Toda información recopilada para redactar y publicar será revisada antes de divulgarla.

e) Se realizará al terminar una investigación o concluir un proyecto una conferencia de prensa donde se divulgará los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

f) Todos los empleados que manejen información sensible de la compañía deberán firmar un acuerdo de confidencialidad

g) Todos los contratos para los nuevos empleados debe incluir una cláusula de confidencialidad.

3. Políticas Operacionales

Políticas de Operación

Políticas de Operación: Normar las actividades del área de operaciones, para cumplir con los objetivos, misión y alcanzar la visión.

a) Las investigaciones se deberán programar de acuerdo a lo establecido en el plan operativo y en su presupuesto anual.

b) Los proyectos que la organización desarrollará deben ser programados y presentados en el plan operativo de cada gerencia e incluidos dentro del presupuesto anual.

c) Los investigadores deberán presentar su cronograma de actividades por investigación desarrollada, para tener el control de los avances de la investigación.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		12

d) El desarrollo de proyectos deberán ejecutarse en base a un estudio de necesidades de la comunidades aliadas del centro de investigaciones sobre inversión y comercio.

4. Políticas Financieras

A. Políticas de Presupuesto

Propósito: Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operaciones sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y el cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.

a) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de septiembre, cada gerencia elaborará su presupuesto individual y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación por la junta directiva a más tardar a mediados del mes de noviembre del corriente año.

b) Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto

c) Los ingresos se presupuestaran de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados

d) La elaboración de los ingresos proyectos se realizará de acuerdo a las proyecciones de los nuevos actuales o nuevos cooperantes que aporten a la organización.

e) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa

f) 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 gerencia.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		13

g) El propósito de la inversión se clasificará en función de: Reducción de costos, mejoramiento y expansión de inmueble, mejoramiento y expansión de investigaciones, mayor alcance en los proyectos.

h) Todo proyecto de inversión que supere los \$500 deberá contar con el plan de negocio respectivo, incluyendo su factibilidad, excepto aquellos que sean eminentemente cualitativos y deberán estar inmersos dentro del plan operativo de la empresa.

i) Los proyectos de inversión inferiores a \$500 deberán contar como mínimo con el estudio costo beneficio y flujo mensual.

j) Los proyectos generados por cada área deberán incluir la evaluación de la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN). La TIR aceptable para aprobar proyectos no puede ser menor a la tasa de descuento

k) Los proyectos generados por cada área deberán aplicar la tasa de descuento que para evaluación de proyecto se fija en 16.5%

l) Las gerencias de cada departamento serán los responsables de la elaboración y administración del presupuesto que a sus áreas les corresponde.

m) en caso de una partida se agote antes de terminar el ejercicio económico deberá ser autofinanciada con otras partidas de la misma área, siendo gerencia solicitante la responsable por el movimiento de las mismas, la aprobación deberá contar con la aprobación previa del Consejo de Directores. No se realizaran traspasos de partidas de gastos de Capital para financiar gastos corrientes.

n) Al término de tres meses y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente el consejo de directores y junta directiva, serán informados sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.

B. Políticas de Pago

Propósito: Establecer parámetros que aseguran el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		14

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 créditos por financiamiento, obligaciones a través de fideicomisos etc.

b) Todas las gerencias que realicen contrataciones y que generan compromisos de pago a la compañía serán responsables por la correcta y adecuada generación de obligaciones y la eficiente utilización de los recursos contratados bajo un análisis costo/beneficio, buscando siempre privilegiar los intereses institucionales

c) Todo pago que realice la organización deberá fundamentarse en obligaciones contraídas por los funcionarios responsables, que previamente hayan cumplido con lo dispuesto en el reglamento de contrataciones de CEICIM, para lo cual, el consejo de directores deberá establecer los procedimientos correspondientes que aseguren su correcta verificación al momento de realizarse el pago.

d) Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto anual de la compañía, salvo casos de excepción previamente autorizados por la junta directiva.

e) La gerencia financiera deberán realizar una programación de pagos de la organización mediante un flujo operativo de tesorería, en el que estarán contemplados todos los vencimientos que correspondan al período programado.

g) En general la gerencia financiera procurarán cumplir adecuadamente los pagos a la fecha de su vencimiento, cumpliendo con el cronograma de pagos contemplados.

f) La gerencia financiera presentara el primer día hábil de cada mes, el flujo operativo de tesorería comparativo entre lo programado y lo ejecutado, incluyendo la programación.

C. Políticas 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

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		15

administración cuenta con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones

a) La Gerencia a través de su departamento de contabilidad es el área responsable por la preparación, análisis y presentación de los estados financieros mensuales y anuales

b) La gerencia financiera a través de su departamento de Contabilidad, es el área responsable por la preparación bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que CEICOM está legalmente obligado incluyendo los impuestos municipales y en general cualquier clase de gravámenes que son de cumplimiento obligatorio

c) La administración deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables, impositivos y de cualquier naturaleza que aseguran 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.

d) los procedimientos a ser preparados por la gerencia administrativa deberán ser coordinados con la gerencia financiera, de manera se establezcan plazos máximos para la presentación de la información financiera, según su naturaleza, bien sea para uso interno o externo

h) La administración procurará establecer en el plazo que determine un sistema contable a la naturaleza del negocio.

5. Políticas Administrativas

A. Políticas de Administración

Propósito: Establecer directrices que le permitan a la compañía contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y el desarrollo de de sus actividades, asegurando la provisión de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la organización.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		16

a) Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de CEICOM y arrendados deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.

b) Los servicios de limpieza se contará con una persona encargada de estos servicios.

B. Políticas de Compras

Propósito: Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

a) Los únicos funcionarios autorizados a emitir órdenes de compra son el Presidente de junta y los funcionarios autorizados por él.

b) Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, el plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.

c) Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir al menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.

d) La administración procurará suscribir con fabricantes convenios de provisión de los materiales que fabriquen, que sean indispensables para la operación, con la finalidad de conseguir, por un lado las mejores condiciones posibles de precio, calidad y plazo de pago, y por otro, la disponibilidad en el momento que sean requeridos.

e) Se deberá contar con un listado de precios y proveedores referenciales actualizados de los bienes, servicios, equipos, obras, y trabajos de mantenimiento de las instalaciones, equipo informático y equipo investigativo.



6. Políticas de Auditoría y Control

Políticas de Auditoría y Control

Propósito: Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de CEICOM, orientado a precautelar la correcta administración de los recursos y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal de la organización.

Interna

- a) El área de auditoría será la responsable de la vigilancia, control y seguimiento de las operaciones técnicas, informáticas, administrativas y financiera, su campo de acción y responsabilidad se centrará en la vigilancia de la correcta aplicación de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos en todas las demás áreas de la organización.
- b) El área de auditoría elaborará anualmente un programa de auditoría para las áreas de CEICOM, especialmente para aquellas que tienen directa relación con el manejo de los recursos financieros, físicos y técnicos de la organización; el mismo contemplará también actividades de revisión y arquezos sorpresivos de fondos, rotativos, cajas y en general.
- c) La administración estructurará un equipo de trabajo con especialista en auditoría técnica, informática, financiera y administrativa; se deberá propender a la especialización del personal del área
- d) El área de auditoría también efectuará auditorías o exámenes especiales a solicitud de la Presidente de junta directiva
- e) El área de auditoría deberá realizar revisiones y evaluaciones de la situación de los contratos celebrados por CEICOM, en particular a aquellos que involucra riesgos y complejidades de administración y manejo de recursos económicos

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Políticas de Organización	N° pág.
		18

Externa

- a) Al inicio del segundo semestre de cada año el consejo de directores deberá presentar, para aprobación de la presidencia de la junta directiva, el requerimiento para contratación de la firma de auditores externos para la auditoria a los estados financieros anuales del período corriente.
- b) La gerencia financiera deberá coordinar con la firma de auditores externos contratados, todos los procedimientos y entrega de información que sea requerida para el adecuado cumplimiento de las labores de auditoria
- c) La unidad de auditoría interna será responsable por el seguimiento de las recomendaciones derivadas del informe de auditoría externa y de los procedimientos de control interno y reportar las novedades encontradas a la presidencia de la junta directiva.
- d) La administración y en general toda la compañía deberán asegurarse de que la información contable y operativa entregada a los auditores externos hayan cumplido con las normas contables y operativas adecuadas, de manera que el informe que elaboren los auditores externos contenga una opinión limpia.

ANEXO N° 9
MANUAL DE
PUESTOS Y FUNCIONES

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES



CEICOM

CENTRO DE INVESTIGACIÓN
SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO



INDICE

Introducción.....1

DENOMINACION DEL PUESTO

Asamblea General.....3

Junta Directiva.....5

Gerente Administrativo.....8

Gerente Financiero.....11

Gerente operativo.....14

Recepcionista.....16

Asistente Administrativo.....18

Servicios generales.....20

Auxiliar contable.....22

Auditor Interno.....24

Investigador.....27

Comunicador.....29

Formador.....31



INTRODUCCIÓN

En toda organización ya sea gubernamental o no gubernamental es necesario e indispensable que cuente con manuales administrativos, uno de los principales es el Manual de Puestos y Funciones.

CEICOM actualmente no cuenta con estas herramientas por lo que se hace necesario y urgente que se ponga en práctica el presente documento donde refleja las funciones de cada una de las áreas que conforma dicha organización.

Este manual servirá de herramienta para poder tener un mejor control administrativo de las funciones, recursos y del personal en general, puesto que se detallan cada una de las áreas, las funciones, personal a cargo si lo hubiere, y el mando jerárquicamente según el puesto que se detalla.

Además, el presente manual también servirá de base para el nuevo personal que se incorpore a CEICOM pues se tomará como una guía para poder desempeñar las funciones que pertenecen a dicho puesto y evitar pérdida de tiempo y agilizar el proceso de adaptación del nuevo elemento.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

**FECHA DE AUTORIZACIÓN
MARZO 2013**

JUNTA DIRECTIVA

AUTORIZÓ

JUNTA DIRECTIVA

ING. WILLIAM RONDY CASTILLO

REVISÓ

JUNTA DIRECTIVA

ING. WILLIAM RONDY CASTILLO

VALIDÓ



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: ASAMBLEA GENERAL

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Ninguno

Puesto(s) que supervisa

Directamente: Junta Directiva

2. Descripción General del Puesto

El consejo de directores es el encargado de recibir toda la información pertinente de las operaciones realizadas en CEICOM y dar el visto bueno de los proyectos a ejecutarse.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Controlar el uso óptimo de los recursos humanos, financieros y técnicos de CEICOM
- Mantener contacto con cada uno de los cooperantes de CEICOM
- Verificar la importancia y el proceso de los proyectos a ejecutarse
- Firma de cheques para inversión
- Autorización para la contratación de personal nuevo
- Revisión de evaluaciones de personal
- Velar por el mantenimiento y buena imagen de CEICOM
- Desarrollar y coordinar la planeación estratégica de la organización
- Velar por el cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización
- Asegurarse de que se lleven a cabo las auditorias y sus resultados, y que se den a conocer de manera oportuna.



4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Título académico preferentemente en las áreas de ingeniería civil, administración, Economía, finanzas o derecho, con estudios de maestría ó post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de cinco años de experiencia a nivel de dirección ó alta gerencia en el sector público o privado.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Planeamiento Estratégico
- Planeamiento de Sistemas
- Procesos de Administración General
- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional
- Inglés Avanzado

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de Negociación
- Capaz de asumir riesgos



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: JUNTA DIRECTIVA

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Asamblea general

Puesto(s) que supervisa

Directamente: Gerencia General

2. Descripción General del Puesto

La Junta directiva es la encargada de velar por el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos en CEICOM, manteniendo un amplio conocimiento de los proyectos que se realizan y siguiendo los lineamientos establecidos por el Consejo de directores.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Controlar el óptimo uso de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales de CEICOM.
- Hacer propuestas al Consejo de Directores sobre modificaciones del funcionamiento institucional orientadas a mejorar su desempeño.
- Velar por el desarrollo y mantenimiento de una buena imagen de CEICOM.
- Mantener una comunicación directa y coordinación con los cooperantes de CEICOM.
- Seleccionar, contratar, y destituir al personal de la institución, previa consulta con el Consejo Directivo, y de acuerdo a lo estipulado en la política de recursos humanos.



- Proponer al Consejo Directivo los términos de referencia para las auditorías externa e integrales así como de cualquier otro servicio a contratar.
- Autorizar permisos con o sin goce de salarios, así como aplicar medidas de estímulo y disciplinarias al personal.
- Evaluar los informes de las unidades operativas.
- Desarrollar y coordinar la Planificación Estratégica Institucional.
- Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la Institución.
- Asegurarse de que se lleven a cabo las auditorias y sus resultados, y que se den a conocer donde corresponda de manera oportuna.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Título académico preferentemente en las áreas de ingeniería civil, administración, Economía, finanzas o derecho, con estudios de maestría ó post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de cinco años de experiencia a nivel de dirección ó alta gerencia en el sector público o privado.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Planeamiento Estratégico
- Planeamiento de Sistemas
- Procesos de Administración General
- Resolución y Manejo de Conflicto



- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional
- Uso de computadoras y paquetes utilitarios
- Inglés Avanzado

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de Negociación
- Eficiente administración del tiempo
- Capaz de asumir riesgos
- Tener Iniciativa, creatividad e innovación.



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Puesto del que depende	
Jerárquicamente:	Junta Directiva
Puesto(s) que supervisa	
Directamente:	-Asistente Administrativo -Recepcionista

2. Descripción General del Puesto

La Gerencia Administrativa tiene como responsabilidad principal organizar y dirigir las actividades administrativas, de recursos humanos y de logística de CEICOM.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Administrar con efectividad el recurso humano, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones de CEICOM.
- Planificar, dirigir y ejecutar las políticas administrativas de la organización, en coordinación con los miembros de la junta directiva y consejo de directores.
- Asesorar a la Junta directiva en lo referente a procedimientos políticas administrativas para el manejo eficiente del recurso humano y material de CEICOM.
- Coordinar y Proponer a la Presidencia Ejecutiva las políticas y procedimientos relacionados con el Reclutamiento, Selección, Capacitación y desempeño del Recurso Humano de CEICOM.
- Coordinar la toma de inventarios físicos de los bienes de CEICOM.



- Informar a la Junta Directiva de los ingresos percibidos y de los gastos realizados.
- Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales de organización, y demás instrumentos de uso administrativo.
- Administrar el recurso humano de acuerdo a lo establecido por el Consejo de Directores Y Junta Directiva.
- Proponer e implementar la política de capacitación y desarrollo del recurso humano.
- Velar por el adecuado control y funcionamiento de los equipos institucionales.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Título académico de Licenciado en Administración de Empresas, con estudios de maestría ó post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de tres años de experiencia a nivel de gerencia en el sector público o privado.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Planeamiento Estratégico
- Planeamiento de Sistemas
- Procesos de Administración General
- Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.



CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO

Manual de Puestos y funciones

N° PAG.

10

- Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto
- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.

Habilidades y Destrezas

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de Negociación
- Eficiente administración del tiempo



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: GERENTE FINANCIERO

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Junta directiva

Puesto(s) que supervisa

Directamente: -Auxiliar contable
-Auditor Interno

2. Descripción General del Puesto

La Gerencia financiera es responsable de validar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el Proceso Financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, los sistemas de proceso de datos.
- Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados.
- Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Puestos y funciones	N° PAG.
		12

- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.
- Validar las partidas con afectación presupuestaria del devengado y percibido de ingresos así como devengado y pagado de egresos, generadas durante el Proceso Financiero con sus respectivos documentos de respaldo, así como generar los comprobantes contables respectivos.
- Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.
- Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Título académico de Licenciado en Contaduría.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de tres años de experiencia en puesto similar o como Contador General.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Políticas Públicas
- Experiencia en la aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones y su Reglamento
- Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.
- Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto



- Código de comercio
- Ley del Sistema de Administración de Pensiones
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- Código de Trabajo
- Control Interno

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Planificador, metódico, ordenado.
- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelentes relaciones interpersonales
- Eficiente administración del tiempo.



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: GERENTE OPERATIVO

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Junta directiva

Puesto(s) que supervisa

Directamente:

- Investigación
- Difusión
- Formación y Organización

2. Descripción General del Puesto

El Gerente Operativo es responsable de planificar, preparar, y evaluar los proyectos que serán considerados para ejecución.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Análisis de los aspectos Operativos de la organización.
- Participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.
- Diseñar y modificar rutas de trabajo en las comunidades para mejorar procesos.
- Estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
- Manejar con diplomacia conflictos internos y externos.
- Conocer y entender todos los procesos y los recursos que se utilizan.



- Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos.
- Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responder por los resultados obtenidos.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Título académico en ingeniería civil.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Haber trabajado durante al menos tres años como supervisor de proyectos en una ONG a nivel nacional o internacional y contar con amplia experiencia de campo en procesos económicos y socio- ambientales, así como en la difusión de información social.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Conocimientos en proyectos de procesos económicos y socio- ambientales, así como conocimiento en redes de información y difusión social.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Capacidad de análisis y síntesis
- Eficacia en la toma de decisiones
- Liderazgo
- Habilidad en el manejo de conflictos y negociaciones
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Capacidad para la capacitación u orientación técnica



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto:	RECEPCIONISTA
Puesto del que depende	
Jerárquicamente:	Gerente Administrativo
Puesto(s) que supervisa	
Directamente:	Ninguno

2. Descripción General del Puesto

Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como, controlar los recursos asignados y atender el conmutador.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Operación del conmutador, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atiende al público que solicita información de los proyectos y servicios dándole la orientación requerida.
- Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla
- Elaborar cuadro diario, semanal y mensual de salida y entrada de correspondencia.
- Apoyar a las diferentes unidades en labores secretariales



- Colaborar en la atención a los miembros de la Junta directiva.
- Atender al público en general.
- Otras inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Bachillerato opción Secretariado

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Manejo del conmutador
- Manejo de Archivo
- Redacción
- Taquigrafía
- Internet

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Uso de software y computadoras
- Uso de máquina de escribir
- Uso de fax
- Uso de fotocopidora
- Buen trato en la atención al público
- Discreción



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Gerente Administrativo

Puesto(s) que supervisa

Directamente: Servicios generales

2. Descripción General del Puesto

Apoyar a la Gerencia Administrativa en cuanto a procesos administrativos, además de encargarse de velar por el buen desempeño de la persona encargada de servicios generales.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Administrar los recursos asignados con el objeto de facilitar la ejecución de proyectos.
- Conocer los presupuestos de cada uno de los proyectos que se ejecutan y llevar un control presupuestal del gasto.
- Administrar la caja chica.
- Administrar las compras que los proyectos requieran y/o contratación de servicios y tramitar el pago a proveedores.
- Supervisión de las funciones de la persona encargada de servicios generales.
- Revisar los informes recibidos para presentación a Junta directiva
- Anunciar plazas disponibles dentro de CEICOM
- Clasificar hojas de vida y presentarlas a la Gerencia Administrativa.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Puestos y funciones	N° PAG.
		19

- Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia Administrativa.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Estudiante Universitario a nivel de cuarto año de Licenciatura en Administración de Empresas.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.
- Conocimiento de leyes laborales
- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad de Negociación
- Eficiente administración del tiempo



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: SERVICIOS GENERALES

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Asistente Administrativo

Puesto(s) que supervisa

Directamente: Ninguno

2. Descripción General del Puesto

Colaborar con las diferentes unidades en el traslado de la documentación interna, así como realizar limpieza de escritorios, instalaciones y equipos de la CEICOM.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Asegurar el abastecimiento de productos de limpieza oportunamente.
- Manejo y control de inventarios de los productos de limpieza, controlando el adecuado uso de los mismos.
- Velar por el adecuado mantenimiento, seguridad y funcionamiento de las instalaciones de la organización.
- Mantener limpios los baños y pisos de cada una de las oficinas.
- Atender a personal que se encuentre en reuniones o capacitaciones.
- Reportar cualquier anomalía con el equipo e infraestructura inmediatamente.
- Mantener la administración de los productos de consumo y de oficina que se utilizan en las diferentes unidades de CEICOM.
- Colaborar con las unidades en el traslado de documentación interna.
- Mantener limpias y ordenadas las oficinas de los Directores Ejecutivos, Gerencias, Asistentes, así como las salas de reuniones.



- Mantener limpios y ordenados los utensilios e implementos que se utilizan en las reuniones de trabajo de la organización.
- Guardar y custodiar el equipo utilizado en las diferentes reuniones y presentaciones de la institución.
- Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de CEICOM

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Bachiller

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel, a nivel básico.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de un año de experiencia en puesto similar.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Manejo de Inventarios
- Uso de computadora
- Uso de fax

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Excelentes relaciones personales
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás
- Amabilidad
- Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: AUXILIAR CONTABLE

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Gerente Financiero

Puesto(s) que supervisa

Directamente: Ninguno

2. Descripción General del Puesto

Asistir al Gerente Financiero en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Elaboración de conciliaciones bancarias
- Proyección de estados financieros e informes contables o financieros
- Preparación y proyección de las declaraciones tributarias
- Preparación de diferentes informes financieros
- Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto de CEICOM
- Verificar y consolidar los saldos contables.
- Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
- Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
- Revisar planillas de pagos y flujos de efectivo.

	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE INVERSIÓN Y COMERCIO	
	Manual de Puestos y funciones	N° PAG.
		23

- Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia Financiera.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Estudiante Universitario a nivel de quinto año o egresado de la Licenciatura en Contaduría Pública.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de dos años de experiencia en puesto similar.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales.
- Conocimiento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones y su Reglamento
- Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.
- Código de comercio
- Ley del Sistema de Administración de Pensiones
- Ley del Instituto Nacional de Empleados Públicos, (INPEP)
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- Código de Trabajo
- Control Interno

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Planificador, metódico, ordenado.
- Capacidad de análisis y de síntesis
- Excelentes relaciones interpersonales
- Eficiente administración del tiempo.



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: AUDITOR INTERNO

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Gerente Financiero

Puesto(s) que supervisa

Directamente: Ninguno

2. Descripción General del Puesto

El Auditor Interno es el responsable de realizar las auditorías financiera, operacional y contable de CEICOM. Estará sujeto a las leyes que rigen a las ONG y presentará informes según los resultados obtenidos después de cada auditoría.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Desarrollo de programas de trabajos, definición de objetivos, alcances, metodología e informes.
- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y los medios utilizados para identificar, medir, evaluar, recomendar y entregar resultado de dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos para verificar el cumplimiento de lo indicado y pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes y determinar si la organización los cumple.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad, efectividad de los procesos, funciones, sistemas utilizados y entrega de información.
- Revisar y evaluar las operaciones o transacciones para determinar si la información entregada es correcta y oportuna para la toma de decisiones y



proponer implementación o mejorar a los sistemas, funciones que permita elevar la efectividad en la organización.

- Revisar continuamente los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones a la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales del caso.
- Realizar las investigaciones y otras tareas especiales que le asignen, relacionadas con la naturaleza de su puesto.
- Realizar la evaluación del control interno y revisión del presupuesto de CEICOM.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Título académico de Licenciado en Contaduría Pública. Estudios de Maestría o Post Grado en Administración de Empresas Y Auditoría.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de cinco años de experiencia en un puesto similar.

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales
- Experiencia en la Aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto



- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional
- Uso de computadoras y paquetes utilitarios

Habilidades y Destrezas

- Espíritu investigador, planificador y organizado
- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Toma de decisiones
- Poseer cualidades de Liderazgo
- Habilidad en el manejo de conflictos
- Capacidad de negociación
- Capacidad para la capacitación u orientación de otros.



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto: INVESTIGADOR

Puesto del que depende

Jerárquicamente: Gerente Operativo

Puesto(s) que supervisa

Directamente: Ninguno

2. Descripción General del Puesto

Es responsable de producir y generar información alternativa sobre procesos económicos y socio- ambientales orientado a las organizaciones sociales y comunitarias, a nivel nacional y regional.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Realizar tareas de diagnóstico para identificar fortalezas y debilidades de las diferentes situaciones socio-ambientales del país.
- Indagar mediante trabajo de campo y documental situaciones identificadas durante el diagnóstico.
- Establecer líneas de investigación que permitan conocer, comprender e interpretar la realidad económica y social de las comunidades aliadas.
- Proponer alternativas de solución derivadas de un trabajo de investigación al Gerente Operativo de CEICOM.
- Asistir a reuniones donde se den a conocer los proyectos de investigación y sus resultados dirigidos a la comunidad.
- Fungir como dictaminador de artículos para reuniones especializadas o revistas que así lo soliciten.



- Proporcionar información de sus investigaciones para la actualización de la página electrónica de CEICOM.
- Las demás que indique la Gerencia Operativa de acuerdo a su puesto.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Egresado de la carrera de Ingeniería civil o afines.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de tres años de experiencia en un puesto similar.

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos del ambiente del sector económico nacional
- Conocimientos de los problemas socio ambientales del país
- Conocimiento de nomenclatura nacional
- Uso de computadoras y paquetes utilitarios

Habilidades y Destrezas

- Espíritu investigador, planificador y organizado
- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto:	COMUNICADOR
Puesto del que depende	
Jerárquicamente:	Gerente Operativo
Puesto(s) que supervisa	
Directamente:	Ninguno

2. Descripción General del Puesto

Traslada la información alternativa a las organizaciones sociales, comunitarias y a la población en general para contribuir a formar opinión y posicionamiento frente a su problemática.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Apoyar en las necesidades de difusión y divulgación de la información brindada por el área de investigación.
- Mantener la presencia de CEICOM a través de la difusión de los proyectos realizados.
- Publicar periódicamente en los periódicos de mayor circulación los diferentes resultados que los proyectos económicos y socio-ambientales presentan.
- Planear, organizar y dirigir actividades propias del departamento.
- Representar a CEICOM ante instancias externas relacionadas con los beneficios que los proyectos de CEICOM brindan a las comunidades.
- Elaborar planes y programas del trabajo de área y verificarlos periódicamente.



- Elaborar y presentar informes de cada avance en los proyectos y la manera de difusión de dicha información.
- Realizar todas aquellas actividades necesarias para el cumplimiento de sus funciones, las que le confiere la Gerencia Operativa y las necesarias para el logro de los objetivos.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Licenciado o Egresado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y afines.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de dos años de experiencia en un puesto similar.

Conocimientos necesarios:

- Conocimiento en diseño web
- Producción y relación con medios de comunicación
- Conocimientos del ambiente del sector económico nacional
- Conocimientos de los problemas socio ambientales del país
- Uso de computadoras y paquetes utilitarios

Habilidades y Destrezas

- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Compromiso
- Liderazgo
- Visión estratégico



1. Información General del Puesto

Nombre del Puesto:	FORMADOR
Puesto del que depende	
Jerárquicamente:	Gerente Operativo
Puesto(s) que supervisa	
Directamente:	Ninguno

2. Descripción General del Puesto

Desarrolla procesos formativos principalmente para líderes y lideresas de organizaciones sociales y comunitarias para elevar el nivel crítico, propositivo, participativo y organizativo.

3. Descripción de Tareas y Funciones

- Realizar el diagnóstico de las necesidades formativas de las comunidades aliadas como consecuencia de los resultados de las investigaciones que se realicen.
- Proponer al Gerente Operativo las actividades formativas que constituirán, la base para obtener los mejores resultados en cada proyecto.
- Elaborar, en colaboración con el área de difusión, los proyectos de formación en las comunidades y difundir dicha información.
- Coordinar la realización de las actividades de capacitación de los ciudadanos.
- Establecer indicadores de calidad que permitan valorar la eficacia de las actividades desarrolladas por el CEICOM y realizar su seguimiento.



- Proponer, a la Gerencia Operativa, planes de mejora como resultado de las evaluaciones llevadas a cabo en las comunidades aliadas.
- Cualesquiera otras que le sean atribuidas en los proyectos de CEICOM o por orden de la Gerencia Operativa de acuerdo a su puesto.

4. Perfil de Contratación

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Estudiante Universitario a nivel de quinto año o egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o afines.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un mínimo de dos años de experiencia en puesto similar.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Conocimiento en técnicas de capacitación
- Conocimiento en administración de recurso y tiempo
- Conocimientos del ambiente del sector económico nacional
- Conocimientos de los problemas socio ambientales del país
- Uso de computadoras y paquetes utilitarios

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Planificador, metódico, ordenado.
- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Eficiente administración del tiempo.
- Facilidad de expresión.
- Pasión por la enseñanza y formación.

ANEXO N° 10
COTIZACIÓN
SOFTWARE CONTABLE

TOTALWARE®



Oferta: ACONT10010113

Software para aplicaciones Contables

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO

www.totalware.net

San Salvador, 09 de Abril de 2013

SEÑORES:

PRESENTE

Reciba mi afectuoso saludo, deseando coseche muchos éxitos en sus labores diarias.

Es motivo de satisfacción el que Usted haya seleccionado nuestros Servicios de Informática, para llevar soluciones precisas a su empresa; motivo por el cual le presento cotización de: **Licencias de Uso para los programas descritos:**

Versión Lite (5 usuarios en acceso concurrente)	Costo
Totalware.Contabilidad versión 2013	\$ 600.00
Módulo de cheques y conciliaciones bancarias	\$ 250.00

Incluye 5 horas de capacitación en sus instalaciones.

Versión Plus (número ilimitado de usuarios, usando PostgreSQL)	Costo
Totalware.Contabilidad versión 2013	\$ 1,700.00
Módulo de cheques y conciliaciones bancarias	\$ 600.00

Incluye 10 horas de capacitación en sus instalaciones. PRECIOS INCLUYEN IVA

Opciones de pago:

1ª) Pago de Contado, contra entrega del producto. **Descuento del 10%**

2ª) Crédito: Primera cuota del 50% y una cuota más por el importe restante a 30 días.

Por favor, vea la página siguiente para determinar las diferencias entre la versión Lite y la versión Plus.

Quedo en espera de su CONFIRMACIÓN DE ACEPTACIÓN, poniendo por nuestra parte la disposición de servirle de inmediato, o para responderle cualquier consulta al respecto.

Favor de enviar confirmación al correo: jose.rafaelcruz@hotmail.com

Atentamente,

José Rafael Cruz Martínez

Distribuidor Autorizado de Totalware El Salvador, C.A.

Tel. 2228-4879 y Cel. 7710-2364

TOTALWARE®

Comparación de versiones Totalware.Contabilidad

Característica	Versión Lite	Versión Plus
Administración de catálogo de cuentas y partidas		
Gestión por centros de costo		
Número de usuarios	5 máximo	ilimitado
Volumen de datos que puede administrar	No más de 1000 partidas por año	ilimitado
Salidas en forma gráfica		
Reportes configurables por el analista (usando Dataware)		
Editor de estados financieros (para definir su balance de situación, balance general, etc.)		
Definir usuarios y perfiles de acceso		
Impresos estándar: Libro diario, Mayo, auxiliares, comparativos, balance de comprobación, partida condensada, catálogo con saldos.		
Motor de base de datos PostgreSQL		
Actualizaciones automáticas durante un año (La versión Lite tiene derecho a bajar actualizaciones, pero el proceso no es automático)		
Acceso a soporte remoto (Correo electrónico y Teamviewer)		
Consultas de años anteriores		
Horas de capacitación incluidas	5	10