

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



"AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE
AL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN
INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL
PROGRESO SOCIAL EN EL SECTOR EDUCACIÓN DEPARTAMENTO DE
SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ÁLVAREZ FLORES, GLORIA YESSENIA
GALDÁMEZ GUEVARA, ENA GRISELDA
LÓPEZ RAMÍREZ, LUIS ARMANDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2013

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR(A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MASTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR: LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

JUNIO DE 2013

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por darme fortaleza, y sabiduría para llegar a esta etapa tan importante de mi vida profesional, a mis padres Pedro Álvarez y María de Álvarez por su apoyo incondicional, a mi grupo de tesis por su comprensión y apoyo durante el desarrollo del trabajo, a Moisés Sigüenza por todo su apoyo, amor, comprensión, y paciencia en todo momento.

Gloria Yessenia Álvarez Flores

Gracias a Dios por la sabiduría, gracias a mi familia, en especial a mi madre, Blanca H. Ramírez por el apoyo incondicional para lograr convertirme en profesional, igualmente no hubiera sido posible sin la ayuda de Lidia Xiomara Acosta, por la inspiración de mi hijo, a los catedráticos por su guía y a mis compañeras de tesis por el apoyo y el esfuerzo común en la realización de este proyecto.

Luis Armando López Ramírez

Dedicado a Dios mi creador por la sabiduría y discernimiento depositado hacia mí, a mis padres que en paz descansen, mi novio Marco Aurelio Navas por su confianza, mis compañeros de tesis por la dedicación a la investigación, a los catedráticos por su paciencia, a mis compañeros de trabajo por su comprensión, además darle las gracias en especial a CIDEP que fue la fuente principal para el desarrollo de la investigación, el apoyo de parte del Director Ejecutivo el Ing. Mario Antonio Paniagua, Dios los bendiga.

Fra Griselda Galdámez Guevara

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE AL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL	1
A. ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)	1
1. <i>DEFINICIÓN</i>	1
2. <i>ANTECEDENTES DE LAS ONG'S</i>	1
a) <i>LAS ONG'S A NIVEL INTERNACIONAL</i>	1
b) <i>LAS ONG'S EN EL SALVADOR</i>	2
3. <i>GENERALIDADES DE LAS ONG'S EN EL SECTOR EDUCACIÓN</i>	3
B. CLASIFICACIÓN DE LAS ONG'S EN EL SALVADOR	3
1. <i>EDUCATIVAS</i>	3
2. <i>PRODUCTIVAS</i>	4
3. <i>ASISTENCIALES</i>	4
4. <i>HUMANITARIAS</i>	4
5. <i>INTEGRALES</i>	4
6. <i>CREDITICIAS</i>	5
7. <i>AMBIENTALES</i>	5
C. MARCO LEGAL DE LAS ONG'S	5
1. <i>CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR</i>	5
2. <i>LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO</i>	6
3. <i>LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA)</i>	7
4. <i>LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA</i>	7
5. <i>LEY DEL SEGURO SOCIAL Y SU REGLAMENTO</i>	8
6. <i>LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES (SAP)</i>	8
7. <i>CÓDIGO DE TRABAJO</i>	9
8. <i>CÓDIGO TRIBUTARIO</i>	9
D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	10
1. <i>ORGANIGRAMA GENERAL DE LAS ONG'S EN EL CAMPO EDUCATIVO</i>	11
2. <i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GENERAL DE ONG'S</i>	12
E. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
1. <i>DEFINICIONES</i>	18
a) <i>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS</i>	19
b) <i>PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	19
c) <i>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</i>	19
d) <i>SELECCIÓN DE PERSONAL</i>	19
e) <i>INDUCCIÓN DE PERSONAL</i>	20
f) <i>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</i>	20
g) <i>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	20
h) <i>PRESTACIONES Y SERVICIOS</i>	20
i) <i>HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL</i>	20
j) <i>ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS</i>	21
k) <i>BASES DE DATOS</i>	21

2.	<i>ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	21
F.	GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	23
1.	<i>DEFINICIONES</i>	23
2.	<i>ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</i>	23
3.	<i>OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</i>	24
4.	<i>CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA</i>	25
a)	AUDITORÍA INTERNA	25
b)	AUDITORÍA EXTERNA.....	25
5.	<i>TIPOS DE AUDITORÍA</i>	26
a)	AUDITORÍA FINANCIERA.....	26
b)	AUDITORÍA FISCAL.....	26
c)	AUDITORÍA OPERACIONAL	26
d)	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	27
e)	AUDITORÍA INFORMÁTICA	27
f)	AUDITORÍA INTEGRAL	27
g)	AUDITORÍA AMBIENTAL	27
h)	AUDITORÍA DE CALIDAD	27
i)	AUDITORÍA SOCIAL.....	28
j)	AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.....	28
6.	<i>AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS ESPECÍFICAS</i>	28
a)	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	28
b)	AUDITORÍA OPERACIONAL	28
c)	AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
7.	<i>TÉCNICAS DE AUDITORÍA</i>	29
G.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	30
1.	<i>DEFINICIONES</i>	30
2.	<i>ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	30
3.	<i>ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</i>	32
H.	GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL CIDEP	33
1.	<i>ANTECEDENTES DE CIDEP</i>	33
2.	<i>MISIÓN</i>	34
3.	<i>VISIÓN</i>	34
4.	<i>OBJETIVOS DE CIDEP</i>	35
5.	<i>VALORES DE CIDEP</i>	35
6.	<i>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</i>	36
7.	<i>SERVICIOS QUE OFRECE CIDEP</i>	36
8.	<i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CIDEP</i>	38
9.	<i>REGLAMENTO INTERNO DE CIDEP</i>	39
I.	ANÁLISIS FODA	43
1.	<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	43
a)	DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS (F)	44
b)	DETERMINACIÓN DE DEBILIDADES (D).....	44
2.	<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>	44
a)	DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES (O)	45
b)	DETERMINACIÓN DE AMENAZAS (A).....	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL CIDEP 46

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1.	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	47
2.	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	47
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1.	<i>MÉTODO CIENTÍFICO</i>	47
2.	<i>MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO</i>	48
a)	MÉTODO ANALÍTICO.....	48
b)	MÉTODO SINTÉTICO.....	48
c)	MÉTODO INDUCTIVO.....	49
3.	<i>TIPO DE INVESTIGACIÓN</i>	49
a)	CORRELACIONALES.....	49
4.	<i>TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</i>	50
5.	<i>FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</i>	50
a)	FUENTES PRIMARIAS.....	50
b)	FUENTES SECUNDARIAS.....	50
6.	<i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</i>	51
a)	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	51
1)	LA ENCUESTA.....	51
2)	LA ENTREVISTA.....	51
3)	LA OBSERVACIÓN DIRECTA.....	51
4)	EL ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	52
b)	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	52
7.	<i>DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA</i>	52
a)	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	52
b)	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	53
8.	<i>TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS</i>	54
D.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
1.	<i>ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN</i>	55
2.	<i>LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</i>	55
E.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	56
1.	<i>PROCESO ADMINISTRATIVO SITUACIÓN ACTUAL</i>	57
a)	PLANEACIÓN.....	57
1)	ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	57
2)	ANÁLISIS DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	57
b)	ORGANIZACIÓN.....	58
c)	DIRECCIÓN.....	58
1)	MOTIVACIÓN.....	59
2)	LIDERAZGO.....	59
3)	COMUNICACIÓN.....	59
d)	CONTROL.....	60
2.	<i>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SITUACIÓN ACTUAL</i>	61
a)	ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.....	61
b)	PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	61
c)	RECLUTAMIENTO.....	62
d)	SELECCIÓN.....	62
e)	INDUCCIÓN.....	62
f)	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	63
g)	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	63
h)	PRESTACIONES Y SERVICIOS.....	64
i)	HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.....	64
j)	ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	64
k)	BASE DE DATOS.....	64

F.	ANÁLISIS FODA.....	65
1.	DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE INTERNO.....	65
2.	DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE EXTERNO.....	66
a)	FINANCIADORAS INTERNACIONALES Y NACIONALES.....	67
b)	COMPETENCIA DE ONG'S SIMILARES A CIDEP.....	67
G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
1.	CONCLUSIONES.....	68
2.	RECOMENDACIONES.....	69

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR 70

A.	IMPORTANCIA.....	70
B.	OBJETIVOS.....	70
1.	OBJETIVO GENERAL.....	70
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	71
C.	CONTENIDO DEL INFORME.....	71
D.	INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	72
E.	PROPUESTA.....	81
1.	GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PRÁCTICOS.....	81
2.	CONTENIDO DE LA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS.....	83
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	100
1.	INTRODUCCIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	100
2.	ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	101
a)	ETAPA A.....	101
b)	ETAPA B.....	102
c)	ETAPA C.....	103

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 104

ANEXOS

ANEXO 1:	MAPA DE UBICACIÓN DE CIDEP
ANEXO 2:	FOTOGRAFÍAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ANEXO 3:	ENTREVISTA AL DIRECTOR EJECUTIVO
ANEXO 4:	LISTADO DE CAPACITACIONES
ANEXO 5:	MODELOS DE CUESTIONARIOS
ANEXO 6:	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS
ANEXO 7:	FORMULARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS
ANEXO 8:	FORMATO DE ENTREVISTA PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS
ANEXO 9:	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ANEXO 10:	FORMATO DE REQUISICIÓN
ANEXO 11:	FORMATO DE HOJA SOBRE EXISTENCIA DE VACANTE
ANEXO 12:	FORMATO DE HOJA DE RECOMENDACIONES
ANEXO 13:	FORMATO DE ANUNCIO DE PLAZA VACANTE EN EL MEDIO PRENSA
ANEXO 14:	SOLICITUD DE EMPLEO
ANEXO 15:	GUÍA DE ENTREVISTA A SOLICITANTE DE VACANTE

ANEXO 16: ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN
ANEXO 17: INFORMACIÓN BRINDADA AL NUEVO EMPLEADO ACERCA DE LA ASOCIACIÓN.
ANEXO 18: INFORMACIÓN BRINDADA NUEVO EMPLEADO SOBRE SU PUESTO
ANEXO 19: EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
ANEXO 20: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
ANEXO 21: CONDICIONES DE HIGIENE LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
ANEXO 22: CONTENIDO DE LA BASE DE DATOS DE LA ASOCIACIÓN

RESUMEN

La presente investigación surge por iniciativa de un miembro del equipo que conocía particularmente la problemática de la asociación en relación con la necesidad de mejorar el área administrativa y enfrentar los diversos desafíos económicos actuales en La Asociación Intersectorial Para El Desarrollo Económico y El Progreso Social que pertenece al sector educativo del Departamento de San Salvador.

Una vez el equipo de trabajo efectúa el primer contacto con el Director Ejecutivo de la organización, donde se evalúa la posibilidad de desarrollar la investigación determinándose como propósito principal, mejorar el Proceso Administrativo a través de hacer más eficiente y eficaz la Gestión de Recursos Humanos.

El objetivo fundamental del estudio es investigar la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos con Enfoque al Proceso Administrativo de CIDEP para desarrollar una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos y establecer deficiencias para darle soluciones que permitan mejorar los procesos actuales.

Además se emplean métodos de investigación tales como el científico de análisis, método sintético logrando examinar cada uno de los elementos del objeto de estudio, para establecer las relaciones entre la Gestión de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo así también se utilizó el análisis FODA como herramienta para determinar el entorno de la institución.

También la investigación fue de tipo explicativa porque se recurrió al conocimiento de teorías y conceptos que respaldan el análisis de la información procesada y descrita.

Mediante técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta, análisis documental y la observación directa se recolectó la información necesaria con instrumentos como la guía de entrevista, cuestionarios elaborados conforme a modelos en Auditorías de Gestión de Recursos Humanos que se aplicaron al personal directamente, documentos impresos y electrónicos propios de la institución y complementando con la guía de observación directa para conocer la situación actual del objeto de estudio.

Se concluye en la investigación que la recolección de datos esenciales ofrecieron los resultados satisfactorios que permitieron diseñar un Informe de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos que contiene recomendaciones a cada una de las debilidades encontradas en la entidad para finalmente elaborar e implementar una Guía de Procedimientos Prácticos que mejore la eficiencia y eficacia de la Gestión de Recursos Humanos en el Proceso Administrativo de la Asociación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca perfeccionar el Recurso Humano, elemento fundamental de toda organización cuya importancia es llevarla al éxito o fracaso.

Por lo tanto, al aplicar lo aprendido de varios años en la carrera de Administración de Empresas se pretende desarrollar un trabajo de investigación relacionado con una "Auditoría de Gestión de Recursos Humanos con Enfoque al Proceso Administrativo de la Asociación Intersectorial para El Desarrollo Económico y El Progreso Social CIDEP en el Sector Educación del Departamento de San Salvador. Caso Ilustrativo".

De acuerdo al **Capítulo I** se desarrolla un trabajo de investigación sobre las generalidades y definiciones de las ONG's, marco legal, clasificación y estructura, de la misma manera que se crea todo el marco teórico sobre la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo.

Además se recolecta la información básica sobre la Asociación como su historia, Misión, Visión, Objetivos, Valores, Servicios que ofrece y organigrama.

El **Capítulo II** da a conocer aspectos sobre el objeto de estudio, la metodología de investigación utilizada, importancia, procesamiento y presentación de datos recogidos con la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos, realizada con su respectivo análisis de la situación actual, conclusiones y recomendaciones.

Y el **Capítulo III** contiene la propuesta apoyada en el Informe de Auditoría de Gestión que propone alternativas de solución a las deficiencias detectadas y una Guía de Procedimientos Prácticos para su aplicación en la organización.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE AL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL

A. ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)

1. DEFINICIÓN

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.¹

Según la Ley de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, en el Artículo 11 define a las ONG'S de la siguiente manera: Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

2. ANTECEDENTES DE LAS ONG'S

a) LAS ONG'S A NIVEL INTERNACIONAL

Las organizaciones no gubernamentales, aparecieron en Polonia en el año de 1840 al mismo tiempo que en los países

¹ Sitio Web: Wikipedia.org Consultada el 14 de Abril de 2012

de Europa Occidental y al principio se ocupaban de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y de la justicia social.

b) LAS ONG'S EN EL SALVADOR

Se conoce sobre las primeras ONG en El Salvador en una publicación de 1955 donde se discute sobre las relaciones de las ONG con los organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) como respuesta a necesidades no resueltas por el Estado han adquirido una especial relevancia en las últimas décadas, al haber contribuido a sensibilizar a la opinión pública acerca de los problemas de desarrollo ejerciendo una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a sus respectivos gobiernos con el fin de realizar aportes a la economía, a la sociedad, la cultura y al medio ambiente.²

Actualmente se han expandido en su campo de acción; ya que estas pueden realizar sus actividades en diferentes áreas como la educación, cultura, capacitación, trabajo, salud, vivienda, medio ambiente, desarrollo comunitario, microempresa, derechos humanos, deportes, desarrollo urbano y social entre las más sobresalientes tenemos la Cruz Roja Salvadoreña, Caritas de El Salvador y CIDEP.

² *Sitio Web: Wikipedia.org/wiki/ONG Consultado el 23 de Agosto de 2012*

3. GENERALIDADES DE LAS ONG'S EN EL SECTOR EDUCACIÓN

La ONG cuyas siglas significan **Organización No Gubernamental** tiene relación directa con el Ministerio de Educación (MINED) por lo que opera al margen del sistema y del currículo escolar. De forma genérica se puede decir que son entidades privadas e independientes de la administración pública y según el Ministerio de Gobernación en El Salvador tenemos registradas en la rama educativa cuatro que a continuación se detallan:

- **AGAPE:** Asociación AGAPE de El Salvador.
- **CIAZO:** Fundación de Educación popular.
- **CIDEP:** Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y El Progreso Social.
- **FEPADE:** Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo.

B. CLASIFICACIÓN DE LAS ONG'S EN EL SALVADOR

1. EDUCATIVAS

Dedicadas al fomento de la educación por medio de cursos de capacitación en aspectos técnicos, así como el estudio y preparación con fines productivos.³

³ Sitio Web: ufg.edu.sv Consultada el 8 de Mayo de 2012.

2. PRODUCTIVAS

Son aquellas encaminadas a proporcionar la capacitación y herramientas necesarias para desarrollar un trabajo de carácter agrícola, industrial, artesanal u otras logrando con ello ingresos para los beneficiarios.

3. ASISTENCIALES

Son aquellas que desarrollan proyectos de ayuda gratuita a la comunidad necesitada u otras ONG'S mediante reparto de medicinas, productos alimenticios, ropa, calzado y todo lo que alcance la organización benefactora.

4. HUMANITARIAS

Ofrecen toda su capacidad técnica y humana para afrontar desastres naturales o por el ser humano donde ayuda a grupos de personas afectadas para que sobrevivan por medio de primeros auxilios, medicina preventiva, socorro inmediato e integración a otras organizaciones con similar actividad en caso requerido.

5. INTEGRALES

Atienden áreas tales como salud, capacitación, nutrición y obtención de medios productivos con beneficio a la comunidad necesitada, logrando así la integración de estos a la vida productiva de la comunidad necesitada para que se incorpore a la sociedad y sea útil a la misma.

6. CREDITICIAS

Son aquella cuya finalidad es facilitar recursos financieros a la población que no son sujetos de crédito por bancos y apoyarlos a realizar micro negocios, trabajos u oficios que les permita obtener ingresos para satisfacer sus necesidades básicas.

7. AMBIENTALES

Son aquellas que trabajan en la conservación y aprovechamiento racional de los recursos naturales, realizando proyectos para controlar la contaminación ambiental, deforestación, conservación de suelos, la educación ambiental entre otros.⁴

C. MARCO LEGAL DE LAS ONG'S

Todas las organizaciones sin fines de lucro se rigen bajo el siguiente marco jurídico según se detalla a continuación:

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

La Constitución de la República de El Salvador, inicia desde el año 1983, mediante decreto No.38 Diario Oficial 234 del Tomo 281, la cual es la ley primaria de la República de El Salvador, que contiene disposiciones legales de orden general aplicables a personas naturales como a personas

⁴ *Drucker, Peter; "Dirección de las Instituciones sin Fines de Lucro"; Editorial El Ateneo; Pág.63.*

jurídicas; hace referencia en el Artículo 7 inciso 1° y 2° que dice: "Es obligación del estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente", este derecho ha dado pie para que en El Salvador operen las denominadas Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos como el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas, además permite destacar la importancia en el desarrollo económico y social del país.

2. LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

Decreto No.894 de 1996 Diario Oficial No. 238 del Tomo No.333 tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial que amparara a las ONG's; "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento", la cual se define los términos legales que regulan estas organizaciones, así como los modelos de estatutos e instructivos para solicitar Personalidad Jurídica en el Ministerio de Gobernación, que es la institución que vela por el buen funcionamiento de las ONG.

También se cuenta dentro de la misma Ley los modelos de escrituras de constitución y además todo lo relacionado con los aspectos contables e impositivos que deben ser considerados para que las ONGs actúen de forma legal y transparente.

Según el artículo 26 de dicha Ley, todas las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de

su personalidad jurídica por el Estado, única y exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación, que fue creado a partir del 18 de diciembre de 2001 al suprimirse el Ministerio del Interior.

3. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA)

Según Decreto No.296 del Diario Oficial No.143 del Tomo No.316 esta ley establece que en las Organizaciones No Gubernamentales podrán obtener exención del pago de este impuesto, sobre los servicios crediticios y asistencia técnica que proporcionen a sus clientes, siempre que atendiendo a su calidad de utilidad pública, sean calificadas por la Dirección General de Impuestos Internos, no obstante deberán cumplir con las obligaciones señaladas por la ley.

4. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Según Decreto Legislativo 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial No.241, Tomo 201 del 21 del mismo mes y año, esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, éstas entidades realizan algunas de estas operaciones como; retenciones por pago de servicios prestados, por sueldos, comisiones, etc. por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están forzadas a cumplir con obligaciones formales como son: presentación de declaraciones mensuales sobre sus operaciones (retenciones y pago a cuenta), retención de las rentas que pague o acredite a otros sujetos, presentación

anual del informe de retenciones F-910 y presentación de la declaración anual de liquidación de dicho impuesto.

5. LEY DEL SEGURO SOCIAL Y SU REGLAMENTO

Según Decreto No.1263 del Diario Oficial No.226 y Tomo No.161 de fecha emitida el 03 de diciembre de 1953 y publicada el 11 del mismo mes y año desarrollando fines de seguridad social, nos dice que las ONG`s por contratar personal remunerado deberán contribuir como patrono junto con los trabajadores y el Estado, al pago de la seguridad social según la ley. Los patronos de las ONG`s deberán inscribirse y afiliar al personal en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) en los plazos que se establece en el Reglamento de la Ley del Seguro Social.⁵

6. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES (SAP)

Según Decreto No.927 del Diario Oficial No.243 y Tomo No.333 de la Asamblea Legislativa, las Organizaciones no Gubernamentales como empleadoras están obligadas a darle cumplimiento a los lineamientos de las tasas de cotizaciones de las cuales llevarán controles en Cuentas por Pagar a las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP en las que estén afiliados sus empleados según los artículos 13, 19 incisos 2 y 3 de la ley del sistema para pensiones SAP.

⁵ *Mendoza Benavides, Roxana del Carmen; "Aplicación de Normas de Información Financiera en las Organizaciones Sin Fines de Lucro ONG del Ramo de Educación"; Año 2006; Pág. 22-23.*

7. CÓDIGO DE TRABAJO

Según Decreto No.15 del Diario Oficial No.142 del Tomo No.236 con fecha de emisión del 23 de junio de 1972 que por la relación laboral que existe entre patronos y trabajadores, relacionándose con los Contratos Individuales de Trabajo, Art.17 Código de Trabajo.

8. CÓDIGO TRIBUTARIO

Según Decreto No.230 del Diario Oficial No.241 del Tomo No.349 con fecha de emisión del 14 de diciembre de 2000, las organizaciones sin fines de lucro, deben cumplir con las disposiciones de Agentes Retención, tales como: Retener Impuesto Sobre la Renta, expedir la Constancia de Retención de este Impuesto (Art. 145), además de cumplir con las obligaciones formales siguientes: Entregar Informe Sobre Donaciones e Informe de Origen y Aplicación de Fondos (Art. 146 de este mismo Código) entre otras, que dependen de la actividad de la asociación .

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.

CIDEP está inscrita en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Ministerio de Gobernación, el día 26 de abril de 2012, Número 133, Folios 370 al 371

del Libro 46 de Órganos de Administración publicados en el Diario Oficial N° 18, Tomo 378 de fecha 28 de enero de 2008.

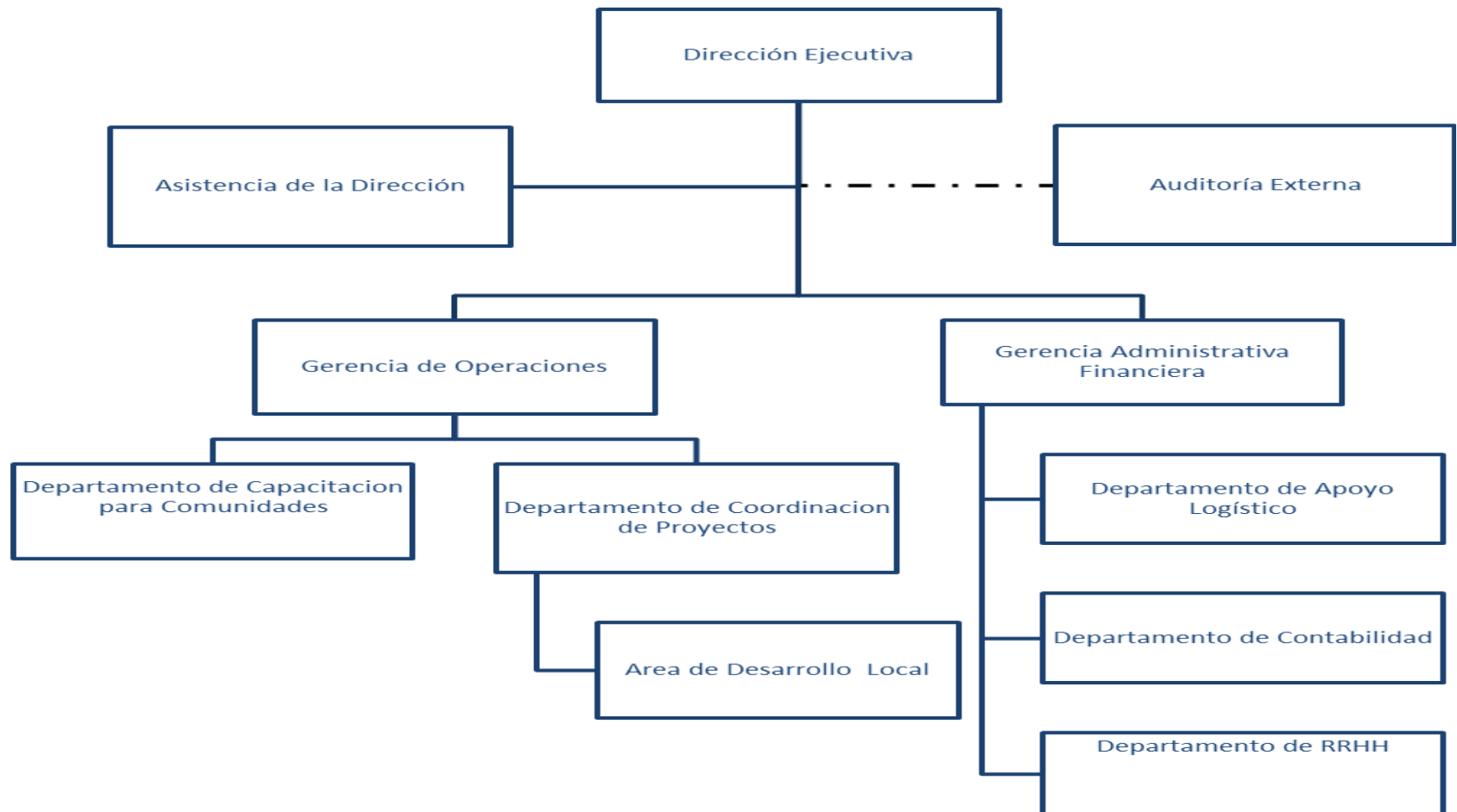
D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Según (Monografías.com 2012) una de las primeras tareas después de haber elaborado los estatutos de las ONG's, consiste en definir el organigrama, es decir, la representación gráfica simplificada de la estructura de la organización, en la que se muestran las relaciones entre los órganos que la integran.

Los organigramas resultan de gran utilidad para definir la división de funciones, los distintos niveles jerárquicos, las líneas de autoridad o canales de mando, la naturaleza de cada departamento, las relaciones entre puestos de trabajo, y pueden utilizarse tanto para representar la organización existente como para planear una nueva organización.

La estructura organizativa de las organizaciones no gubernamentales de acuerdo a la forma en que desarrollan sus labores en base a proyectos sociales tienen la siguiente estructura general:

1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LAS ONG'S EN EL CAMPO EDUCATIVO



Fuente: www.monografias.com 2012

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GENERAL DE ONG´S⁶

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Funciones:

- ◆ Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución de los diferentes proyectos.
- ◆ Ejerce la dirección técnica y administrativa superior de la organización.
- ◆ Desarrolla contacto y mantiene vínculos de cooperación con organismos internacionales.
- ◆ Define políticas, estrategias y procedimientos que garanticen la ejecución de los proyectos.
- ◆ Realiza reuniones periódicas con el gerente de operaciones y el gerente administrativo financiero para verificar el cumplimiento de los objetivos.

ASISTENTE DE DIRECCIÓN

Funciones:

- ◆ Planifica, organiza y controla las actividades administrativas de la organización.
- ◆ Apoya a la Dirección Ejecutiva en aspectos administrativos.

⁶ Sitio Web: *Wikipedia.org, La Enciclopedia Libre, Consultada el 07 de Septiembre de 2012.*

- ◆ Vela porque los recursos de la organización se utilicen eficiente y racionalmente.
- ◆ Analiza, evalúa y depura información y documentos antes de hacerlos llegar a la Dirección.

AUDITORÍA EXTERNA

Funciones:

- ◆ Revisa documentos elaborados por el contador.
- ◆ Se reúne con el Director Ejecutivo para dar a conocer las observaciones de la Auditoría.
- ◆ Elabora un dictamen sobre los documentos revisados aclarando si está de acuerdo o no con lo observado.
- ◆ Entrega el dictamen al Director Ejecutivo.
- ◆ Da fé de los estados financieros que una empresa presenta.

GERENCIA DE OPERACIONES

Funciones:

- ◆ Organiza elementos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir con la planificación de cada uno de los proyectos a través del coordinador de proyectos.
- ◆ Distribuye las diferentes actividades a coordinadores de proyectos y a capacitadores de comunidades.

- ◆ Supervisa que los proyectos se desarrollen en forma congruente con el cronograma y el presupuesto establecido.
- ◆ Determina la logística de ejecución de proyectos en conjunto con el jefe del departamento de apoyo logístico.
- ◆ Presenta reporte a la Dirección Ejecutiva.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

Funciones:

- ◆ Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución de los diferentes proyectos.
- ◆ Garantiza que cada proyecto se realice de acuerdo a formas y metodología establecidas.
- ◆ Programa y coordina actividades de cada proyecto.
- ◆ Obtener los insumos necesarios para el buen desarrollo de cada uno de los proyectos.

ÁREA DE DESARROLLO LOCAL

Funciones:

- ◆ Planifica, organiza y supervisa la ejecución de los proyectos relacionados con el desarrollo local.
- ◆ Coordina las actividades del personal de esa área.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN PARA LAS COMUNIDADES

Funciones:

- ◆ Planifica, organiza y controla las capacitaciones que se brindan a los beneficiarios de los proyectos para darles a conocer los beneficios que recibirán y los aspectos que deben tomar en cuenta para darles seguimiento a los mismos.
- ◆ Establece programas de capacitaciones de acuerdo a las exigencias de los proyectos.
- ◆ Planifica programas de capacitaciones a beneficiarios.

GERENCIA ADMINISTRATIVA- FINANCIERA

Funciones:

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades del personal administrativo-financiero.
- ◆ Lleva control de los presupuestos, ingresos y egresos que ocurren en la organización.
- ◆ Brinda información financiera a todas las áreas de la organización que lo soliciten para toma de decisiones.
- ◆ Asignar fondos para cada actividad que se lleve a cabo.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Funciones:

- ◆ Registros de ingresos y egresos.
- ◆ Elabora balances, estados financieros, flujos de efectivo y demás reportes financieros.
- ◆ Elabora informes contables para presentar al Gerente Administrativo-Financiero.
- ◆ Elabora planillas de pagos, del ISSS, AFP'S, declaraciones de renta y otras obligaciones fiscales.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Funciones:

- ◆ Mantiene un ambiente laboral de armonía entre los empleados.
- ◆ Selecciona el personal idóneo para que el trabajo se realice eficientemente.
- ◆ Mantiene banco de datos del personal que pueda ser contratado en un momento determinado en la ejecución de proyectos.
- ◆ Induce al personal dándoles confianza y seguridad dentro de la organización.

- ◆ Establece un sistema de evaluación para medir el desempeño del personal con el propósito de mejorar salarios y la calidad del desempeño laboral.
- ◆ Elabora planes de capacitación continua al personal que contribuye al mejoramiento del desempeño profesional.
- ◆ Se encarga de incorporar a los empleados a las prestaciones y servicios que por derecho legal son adquiridos.
- ◆ Brinda Higiene y Seguridad Ocupacional.
- ◆ Maneja la Administración de Salarios y compensaciones del personal de la organización.

DEPARTAMENTO DE APOYO LOGÍSTICO

Funciones:

- ◆ Planifica la logística de cada uno de los proyectos.
- ◆ Coordina las actividades del personal del área de logística.
- ◆ Elabora planes de transportación de recursos humanos, técnicos y financieros a los lugares cubiertos por los proyectos cuando sea necesario.
- ◆ Elabora cuadros de registro de entrega y devoluciones de materiales.

E. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. DEFINICIONES

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- ◆ Bauzá y Bello (2003) plantean que: "El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica".
- ◆ Según Chiavenato: Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El proceso de Gestión y Manejo de los Recursos Humanos es el factor clave en el éxito empresarial. La vinculación estrecha entre los factores empresa - personas puede definirse como la Gestión de Recursos Humanos.

- ◆ En la Administración de Empresas, se denomina Recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización según (Wikipedia.org 2012).

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto y generalmente la Gestión de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como:

a) ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

El análisis y diseño de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a cada empleado y las características de las personas que se contratan para ocupar los cargos de la organización.

b) PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el sistema que ubica las fuentes de Recurso Humanos y permite ajustar la cantidad de personas internas y externas a las vacantes requeridas que espera tener la organización en un período dado.

c) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente, con atributos necesarios y motivarlos a que soliciten los puestos vacantes en una organización.

d) SELECCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos, para ocupar el cargo disponible considerando las necesidades de la entidad.

e) INDUCCIÓN DE PERSONAL

Es un grupo de actividades que pretende, causar en las personas que ingresan, una impresión favorable de la institución, orientarlos en el desarrollo de sus tareas que se familiaricen con su grupo de trabajo, con el trabajo cotidiano para que se adapte lo más pronto posible con los objetivos de sus funciones.

f) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Métodos que se usan para proporcionar a los empleados las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

g) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado, para evaluar la contribución que el trabajador ha hecho en el logro de los objetivos del sistema administrativo de la organización.

h) PRESTACIONES Y SERVICIOS

Son todas las compensaciones que no suelen pagarse en dinero y que aseguran la salud y su futuro económico.

i) HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo

de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta sus labores.

j) ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud del contrato de trabajo.

k) BASES DE DATOS

Esta actividad consiste en que dentro de las empresas se debe contar con un registro que posea la información actualizada contenida en los expedientes de los trabajadores.

2. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS⁷

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la Revolución Industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción de los trabajadores.

Se crearon entonces en algunas organizaciones los "Departamentos de Bienestar de personal", antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos.

⁷ Sitio Web: *GestioPolis.com*; "Historia de la Gestión de Recursos Humanos"; Consultado el 23 de Agosto de 2012

El hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los capataces, jefes de turno, gerentes de operación y otros puestos similares.

La segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo, el neoliberalismo, marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo.

En el siglo XX se incorpora todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la "Administración Científica" o taylorismo.

Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos especializados en gestión de personal.

La historia de los cursos de **Gestión de Recursos Humanos por Competencias** para profesionales latinoamericanos se remonta al 2002 cuando se detectó una demanda latente que emerge a raíz de un cambio continuo del entorno. El contenido y la organización del trabajo de las personas en las organizaciones se modificaron por su íntima interacción con la transformación de la tecnología, el mercado, la regulación social y ambiental y con los cambios en los significados de valores y los símbolos culturales, lo que puso en evidencia la necesidad de adecuar los sistemas de Gestión de los Recursos Humanos.

F. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. DEFINICIONES⁸

- ◆ **AUDITORÍA:** Es un proceso sistemático que tiene como finalidad obtener y evaluar objetivamente evidencias, sobre aquellas afirmaciones relacionadas con los actos y eventos de carácter económico, para poder determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos para luego informar sobre aquellos resultados a las personas que lo necesiten.

- ◆ **AUDITORÍA DE GESTIÓN:** Consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en la empresa y posibles soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

2. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La evolución del concepto de Administración de los Recursos Humanos surge a partir de los años noventa donde se da inicio a un nuevo término: La auditoría de Gestión de Recursos Humanos (GRH), la cual constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se

⁸ S/a, "Evaluación del Riesgo y Control interno", Normas Internacionales de Auditoría, p.45.

oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Todo proceso integrador que concentra lo que tradicionalmente se maneja por separado en áreas como: personal, capacitación, asignación de funciones, salarios, protección e higiene, necesita de herramientas de control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, se origina la concepción de realización de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos como mecanismo efectivo de control.

No sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción, motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Entre los objetivos más importantes tenemos:

- ◆ Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de integrantes y sus características.
- ◆ Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección.
- ◆ Administración de salarios y planes de incentivos.
- ◆ Evaluación del rendimiento y del potencial del personal de la organización.
- ◆ Análisis y descripción de los puestos de trabajo existentes.
- ◆ Control de Asistencias.

4. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

a) AUDITORÍA INTERNA

Análisis o evaluación que realiza una empresa de su posición o del rumbo que lleva de acuerdo con los programas actuales, cuáles deben ser sus objetivos y si es necesario modificar los planes para alcanzar estos objetivos.



Fuente: Alfonso Amador Sotomayor; "Auditoría Administrativa" Editorial McGraw Hill 2008; Pág. 8.

b) AUDITORÍA EXTERNA

Son aquellos contratados por las empresas para que verifiquen los procesos desde un punto de vista externo, no trabajan en la organización, son también utilizados para certificaciones de calidad o enviados por autoridades fiscales.



Fuente: Alfonso Amador Sotomayor; "Auditoría Administrativa" Editorial McGraw Hill 2008; Pág. 9.

5. TIPOS DE AUDITORÍA⁹

a) AUDITORÍA FINANCIERA

Examen y revisión de estados financieros, con base en los lineamientos.

b) AUDITORÍA FISCAL

Verificación del cumplimiento de obligaciones tributarias, de acuerdo con la normativa legal de El Salvador.

c) AUDITORÍA OPERACIONAL

Revisa el desarrollo y eficiencia en la realización de operaciones y procesos, con base en los lineamientos.

⁹Alfonso Amador Sotomayor; "Auditoría Administrativa"; Editorial McGraw Hill 2008; Pág. 16.

d) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Evalúa la administración general; su proceso, funciones, cumplimiento y promoción. Su normatividad general está delimitada por el conocimiento de esta disciplina.

e) AUDITORÍA INFORMÁTICA

Revisa y evalúa actividades de tipo funcional, así como el hardware y el software.

f) AUDITORÍA INTEGRAL

Evalúa la eficacia y eficiencia, así como la toma de decisiones, su repercusión y resultados.

g) AUDITORÍA AMBIENTAL

Evalúa y examina los procesos e impactos industriales en el medio ambiente y recursos materiales, con base en los lineamientos de normatividad oficiales.

h) AUDITORÍA DE CALIDAD

Evalúa tanto la calidad del producto o servicio como la del proceso, de acuerdo con la normatividad establecida por esta disciplina.

i) AUDITORÍA SOCIAL

Evalúa en forma fiel la actitud y comportamiento social del negocio, con base en las normas de ética y sociales.

j) AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

Examina operaciones de diferente naturaleza en entidades y dependencias del sector público, con base en preceptos de índole constitucional.

6. AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS ESPECÍFICAS**a) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura administrativa de una empresa, y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

b) AUDITORÍA OPERACIONAL

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área del estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

c) AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Harper y Lynch (1992; citado por Velásquez y de Miguel, 2001): Definen la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos "como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de Recursos humanos de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual.

7. TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida (la de la planeación), que requiere de la utilización de **técnicas de auditoría**.

Las técnicas más comunes y que implican una inversión de tiempo, que deberá ser suficiente para obtener la información necesaria.



Fuente: Alfonso Amador Sotomayor; "Auditoría Administrativa" Editorial McGraw Hill 2008; Pág. 90.

G. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. DEFINICIONES

- **PROCESO:** Es un conjunto de operaciones que permite la transformación de un producto o para la prestación de servicios (Análisis Financiero y de Gestión Estupinian Gaitán, 2006).
- **PROCESO ADMINISTRATIVO:** De acuerdo a (Harold Koontz) se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

Aunque las fases del Proceso Administrativo más comúnmente aceptadas son cuatro, el más conveniente para este estudio consta de cinco; tales como la Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control, funciones relacionadas entre sí cuya importancia la constituyen en un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa.

2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO¹⁰

PLANEACIÓN: Esta etapa se considera la más importante de todas dentro de las funciones administrativas, ya que comprende la selección entre varias alternativas para la empresa como un todo y para cada Unidad Administrativa, así como para el elemento humano en cada una de ellas.

¹⁰ Harold Koontz y Heinz Weihrich; "Administración Una Perspectiva Global"; 12a Edición McGraw-Hill Interamericana Editores 2004; Pág. 31.

Comprende, el diseño, formulación y selección de los objetivos de la organización, así como metas y programas de las demás Unidades Organizativas y la determinación de los medios para alcanzarlos, lo que conlleva a determinar un enfoque racional para el desarrollo de los mismos y el alcance de las metas, en el tiempo preestablecido.

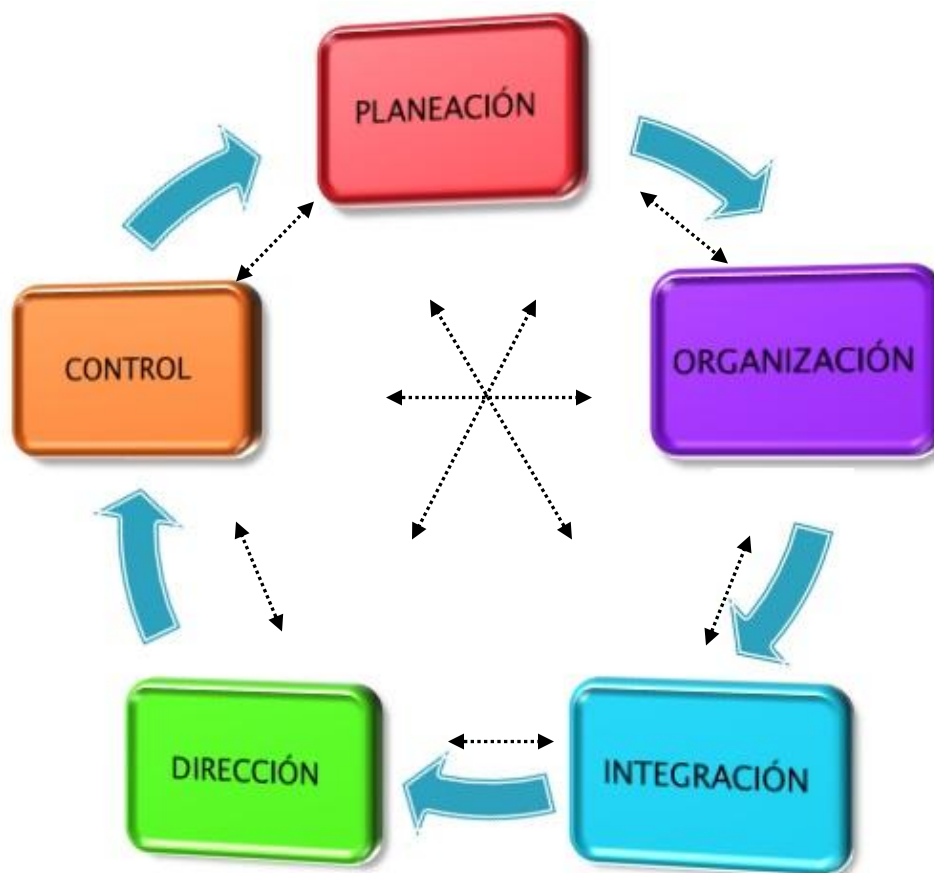
ORGANIZACIÓN: Consiste en la agrupación de aquellas actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, es asignar para cada agrupamiento de los mismos a un administrador juntamente con la autoridad indispensable para ejercer una supervisión adecuada y la disposición de una coordinación vertical y horizontal dentro de la empresa. Se considera que entre más formal sea una organización, con mayor claridad conocerá una persona los límites de su autoridad, por lo tanto el alcance de su responsabilidad.

INTEGRACIÓN: Es la función administrativa que se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de las necesidades de la fuerza de trabajo, el inventario de personal disponible, el reclutamiento, selección y contratación, evaluación, remuneración y capacitación del personal necesario.

DIRECCIÓN: Consiste en el proceso de influir sobre las personas para cumplir con las metas y objetivos de la empresa con voluntad, entusiasmo y dinamismo.

CONTROL: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

3. ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



↔ Secuencia de las fases del proceso administrativo.

➡ Relaciones entre las fases en la administración.

Fuente: Koontz y o'Donnell, "Principios de Administración Moderna", McGraw-Hill Interamericana Editores. Pág. 29.



H. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL CIDEP

1. ANTECEDENTES DE CIDEP¹¹

La Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social CIDEP, es una organización sin fines de lucro, que nació el 20 de febrero de 1989 a iniciativa de varias organizaciones sociales del país, en un principio se denominó "**Comisión Intersectorial para el Desarrollo Popular**" y surgió ante la necesidad de unificar criterios y acciones en el campo de la gestión económica para la ejecución de proyectos orientados a proporcionar apoyo financiero, capacitaciones, asesoría técnica y otros para las organizaciones sociales y las comunidades.

La institución nace como parte de la iniciativa de seis organizaciones sociales vinculadas a los derechos humanos, sindicales, gremiales, estudiantiles, de la cultura y el arte: ASTAC, CO-ANDES, CODEFAM, FEASIES, ATCEL, Proyección Estudiantil la idea era construir una alternativa que respondiera a las necesidades de desarrollo educativo.

CIDEP surge en el marco de la emergencia generada por la guerra. Desde su fundación, los procesos educativos y de capacitación han constituido un eje medular del que hacer de la institución; la capacitación y formación han sido una estrategia que permite brindar a la población participante los conocimientos y las herramientas para el análisis y la reflexión.

¹¹ Sitio Web: cidepelsalvador.org Consultado el 10 de Abril de 2012.

En 1994, la institución obtiene su personería jurídica, como asociación sin fines de lucro y adopta la educación como eje estratégico de trabajo, desde una concepción popular, fortaleciendo su labor en las zonas rurales y urbanas marginales del país, con la perspectiva de mejorar las condiciones de vida de la población más excluida del desarrollo económico y social.

2. MISIÓN

Desarrollar programas, proyectos educativos y sociales dirigidos a formar y fortalecer las competencias de las personas desde la primera infancia, que les permitan prepararse e integrarse como ciudadanos al ámbito socio-económico, político, tecnológico y cultural para potenciar la capacidad organizativa y de autogestión de las comunidades con desventajas económicas y sociales, que las empodere para defender el derecho a la educación, a fomentar la salud integral, la equidad de género, la cultura de paz y la ciudadanía.

3. VISIÓN

Ser una institución líder en el ámbito educativo nacional que trabaja por el derecho a la educación, por el bienestar humano y la convivencia democrática, mediante opciones educativas, organizativas y participativas, dirigidas al desarrollo de las competencias y actitudes ciudadanas, la promoción y educación para la salud integral de la población, la equidad de género, la cultura de paz y la sustentabilidad del medio ambiente; con el fin de contribuir a transformar las condiciones socio-económicas de las

personas y de las comunidades con desventajas económicas y sociales del país.

4. OBJETIVOS DE CIDEP

- ◆ Desarrollar programas y proyectos educativos y sociales de calidad para el desarrollo de las competencias humanas, la preparación para el trabajo, la cultura de paz y ciudadanía, la promoción de los derechos a la educación y a la salud integral, la equidad de género y la sustentabilidad del medio ambiente de la población infantil, joven y adulta con desventajas económicas y sociales del país.

- ◆ Promover la sostenibilidad institucional mediante la gestión para la cooperación, el desarrollo del potencial humano institucional, las inversiones y las consultorías, así como la coordinación y el apoyo de las comunidades y los gobiernos locales y el central.

5. VALORES DE CIDEP

Toda institución debe poseer valores que ayuden a crear un buen ambiente de trabajo así como también normas de convivencia para un buen desarrollo laboral.

Los valores que se practican en CIDEP son: Justicia, solidaridad, compromiso, respeto, calidad, ética y transparencia.

6. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Se establecerán las políticas institucionales que orientarán el trabajo, en particular de:

- ◆ Política Educativa
- ◆ Política de Género
- ◆ Política de Comunicación Y Relaciones
- ◆ Política de Administración
- ◆ Política de Sostenibilidad
- ◆ Política de Medio Ambiente
- ◆ Política de Desarrollo Local

7. SERVICIOS QUE OFRECE CIDEP

◆ EDUCACIÓN DE PERSONAS JÓVENES Y ADULTAS

Se desarrolla como un proceso de carácter abierto y flexible, que busca facilitar el acceso de personas jóvenes y adultas a formación calificada y sistemática. Incluye la alfabetización y la nivelación académica hasta bachillerato.

◆ EDUCACIÓN INFANTIL

Programa educativo, desde un enfoque de derechos humanos, orientado a niñas, niños y sus familias, articulado alrededor del criterio de participación y autogestión comunitaria.

◆ **INVESTIGACIÓN E INCIDENCIA**

Proponer políticas y estrategias que incidan en la innovación y desarrollo del sistema educativo nacional, dentro de las prioridades de CIDEP, se ha incluido desarrollar: la investigación educativa, y publicaciones sobre problemáticas sociales, principalmente vinculadas a la educación.

◆ **FORMACIÓN PARA EL TRABAJO**

Desarrolla talleres vocacionales en diversas especialidades desde un enfoque de "capacitación para la vida y el trabajo", que posibilite a las personas desarrollar conocimientos, aptitudes y valores para la transformación en sus vidas y sus comunidades.

◆ **CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA:**

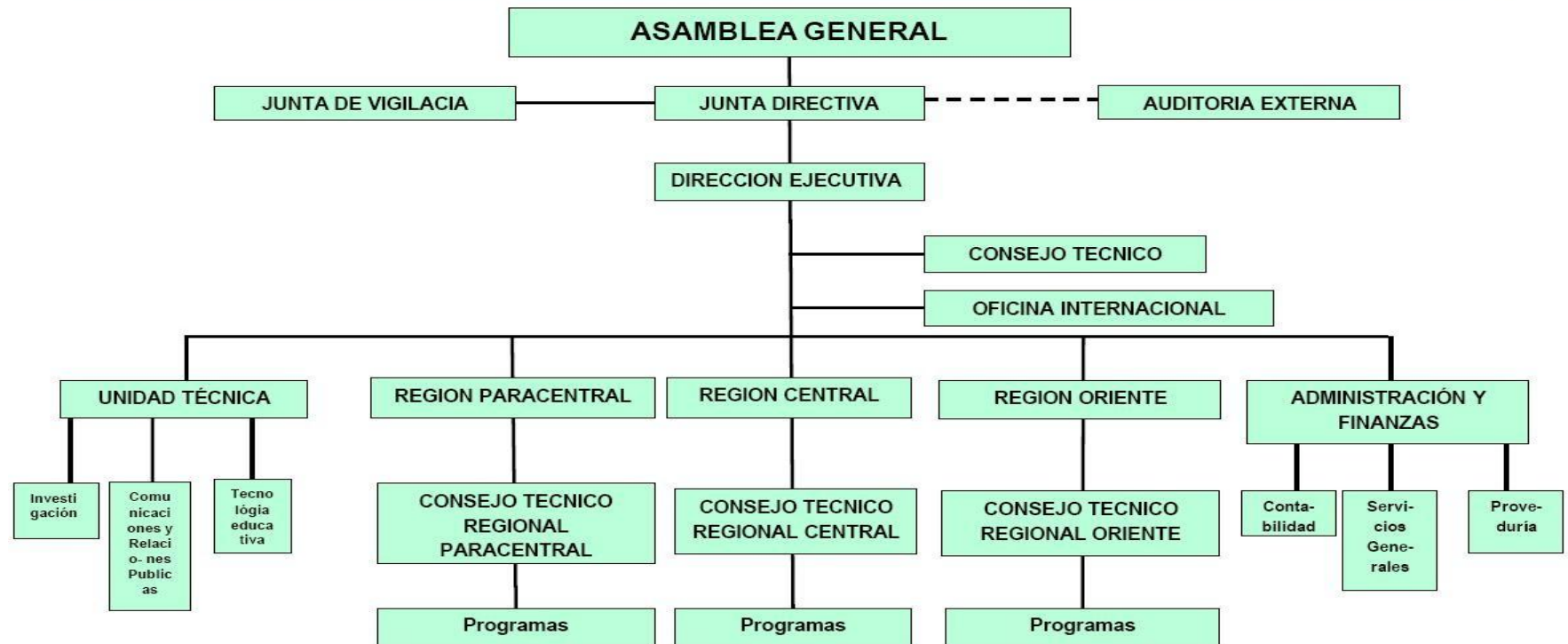
Cursos de carpintería, soldadura eléctrica, corte y confección, informática y otros.

◆ **GESTIÓN Y CONSULTORÍAS**

Estudios, capacitaciones y asesorías técnicas en el campo de la educación.

8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CIDEP

Organigrama Institucional 2012



Fuente: página web de CIDEP 2012

Nota: CIDEP trabaja únicamente la zona Central, Paracentral y Oriental de El Salvador.

9. REGLAMENTO INTERNO DE CIDEP



En primera instancia se presentaran las leyes que sustentan a las organizaciones sin fines de lucro en este caso la organización en estudio CIDEP según lo estipulado en el Reglamento Interno Institucional, estipula lo siguiente:

Del capítulo I Disposiciones Generales
De sus fines principales.

Según el art.5 literal (f) Establecer e implementar normas y disposiciones necesarias que permitan alcanzar principios esenciales de participación democráticas y principios de justicia social.

CAPÍTULO IV DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FUNCIONAMIENTO INTERNO DE CIDEP

DE LAS ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL CONSEJO TÉCNICO

Según el art.21 literal (g) Contribuir en la elaboración y diseño de los procesos de planificación y evaluación institucional.

DE LAS ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Art. 25 literal (d) Mantener bajo custodia los contratos del personal operativo y actualizar los expedientes sobre desempeño, permisos, faltas, ausencias u otros del personal de CIDEP.

CAPÍTULO V PROCESO DE INGRESO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO.

DE LOS REQUISITOS

En el art.26 literal (i) Asumir el compromiso de cumplimiento y respeto de las normas internas de la institución.

DEL PROCEDIMIENTO

Art.27 literal (b) El Administrador/a General y el Coordinador/a de región constituirán la comisión evaluadora para la selección del candidato o candidata en primera instancia.

DEL PERIODO DE PRUEBA

Art.30 párrafo segundo nos dice que en el período antes mencionado, la coordinación respectiva, evaluará su desempeño e informará a la dirección ejecutiva antes que finalice el período de prueba, quien como máxima autoridad operativa, tomará las consideraciones necesarias al respecto.

CAPÍTULO VI FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL DE CIDEP.

DE LA FORMACIÓN

Art.34 La formación del personal estará encaminada a perfeccionar la capacidad profesional, a desarrollar sus destrezas y habilidades en la ejecución de sus actividades que conlleven al cumplimiento de su trabajo con mayor calidad.

DE LA CAPACITACIÓN

Art.35 La capacitación entendida como tal, funcionara como sistema permanente de formación del recurso humano, estará orientada al desarrollo institucional y personal según necesidades de la institución.

La administración general conjuntamente con los(as) coordinadores(as) de región, planificaran y coordinaran las acciones necesarias del sistema, destinadas a todo el personal, cuya aprobación final la hará la dirección ejecutiva.

DE LA ACTUALIZACIÓN

Art.36 con el objeto de responder con eficiencia y eficacia a los nuevos retos la administración general, procurara implementar y desarrollar, con el personal de la institución todas aquellas actividades que le permitan a estos apropiarse de las herramientas técnico-científicas, que hagan posible la calificación de su desempeño institucional.

DE LAS EXCEPCIONES

Art.38 en el marco de las relaciones laborales entre la institución y el personal, estos tienen los siguientes derechos.

A continuación se presentaran algunas de ellas.

LITERALES

c) Gozar de todas las garantías laborales, legales en el desempeño de sus actividades contractuales, durante la vigencia de su contrato según la naturaleza del mismo;

e) No ser desmejorado de sus condiciones laborales originalmente establecidas, sin causa justificada y/o comprobadas; según sean las condiciones institucionales para garantizar su contratación.

h) Participar activamente en cualquiera de las actividades que CIDEP organice para beneficio y protección de sus habilidades y destrezas en el marco de sus prestaciones laborales.

j) Recibir reconocimientos, estímulos y compensaciones por actividades extraordinarias que realice a favor de la institución.

DE LOS DEBERES

Art. 39 Son deberes de los miembros de lo personal que conforman la planta operativa de CIDEP las siguientes.
Se mencionaran algunas de ellas.

a. Tener lealtad institucional, trabajar con diligencia y discrecionalidad en todas sus actuaciones;

b. Ir y velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales internas, establecidas en el presente reglamento y demás normativas, en el marco de sus actividades laborales;

f) Presentarse con la debida puntualidad al desempeño de sus actividades laborales, cumplir con el horario de trabajo establecido y evitar realizar trabajos laborales durante la jornada laboral;

j) Participar en todas aquellas actividades recreativas y de convivencia que sean realizadas por la institución con el fin de consolidar y fortalecer las condiciones interpersonales entre el personal, cuando estas actividades sean realizadas en días laborales;

n) Participar en la evaluación de desempeño cuando la administración así lo requiera.

I. ANÁLISIS FODA

Por otra parte mediante el análisis del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas), y del ambiente interno (Debilidades y Fortalezas), puede utilizarse esta técnica para pensar en las estrategias de toda la organización, un departamento o un equipo.¹²

1. ANÁLISIS INTERNO

Se refiere al diagnóstico interno de la empresa, identificando las Fortalezas y Debilidades, donde las Fortalezas vienen representadas por aquellos factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de toda organización.

Así como también se puede definir que las Debilidades son aquellos factores internos negativos que impiden el logro de los objetivos, los cuales pueden ser controlables.

¹² Díaz de Santos; "El Diagnóstico de la Empresa"; España, Madrid; Pág.35.

a) DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS (F)

Según Espinoza (2009), dice que para determinar las Fortalezas se debe buscar aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la organización. Se pueden clasificar en: aspectos al servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales y aspectos de control, entre otros.

b) DETERMINACIÓN DE DEBILIDADES (D)

Por otro lado Espinoza (2009), destaca las Debilidades como todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar en: aspectos al servicio que se brinda, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales y aspectos de control, entre otros.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Esté análisis se realiza con el propósito de identificar todos aquellos factores tanto positivos como negativos que inciden en el normal funcionamiento del negocio.

Entendiendo como oportunidades aquellas posibilidades externas a la empresa, que tienen un impacto favorable en sus actividades.

Al mismo tiempo, considerando como Amenazas todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades las cuales no pueden ser controlables.

a) DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES (O)

Según Díaz, las Oportunidades son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos trazados.

b) DETERMINACIÓN DE AMENAZAS (A)

De acuerdo a Díaz, las Amenazas son situaciones del entorno que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL CIDEP

Este capítulo presenta la metodología utilizada en la investigación con el propósito de ser objetivos en la determinación de la situación actual de CIDEP.

La Auditoría de Gestión de Recursos Humanos aplicada a CIDEP se clasifica como externa de tipo Administrativa y de carácter específico en la Gestión de Recursos Humanos.

En la parte teórica se maneja como base el método científico de investigación y en la parte práctica se desarrolla el análisis a la Administración de la Asociación aplicando como guía normas, técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en la recolección de información a través de los cuestionarios para los empleados a encuestar y la guía de entrevista dirigida al Director Ejecutivo.

Al mismo tiempo nos auxiliamos del Análisis FODA para determinar el entorno de la institución.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para mejorar el desempeño laboral del personal de la Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social maximizando los recursos disponibles frente a las exigencias de economía actuales.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Reunir información para diagnosticar la situación actual de CIDEP utilizando como herramienta la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos con el propósito de descubrir circunstancias y condiciones deficientes.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Recolectar información para analizarla y procesarla.
- ◆ Identificar condiciones actuales de la Gestión de Recursos Humanos y el proceso administrativo de CIDEP.
- ◆ Definir las deficiencias a través de la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO CIENTÍFICO

Este método contribuirá a formar una base firme para la investigación con base en los pasos siguientes:

La observación de un problema, las hipótesis, el diseño del estudio, el trabajo de campo (Recolección y procesamiento de

datos), la forma de analizar los resultados y la elaboración del respectivo informe.¹³

2. MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO

a) MÉTODO ANALÍTICO

Se utiliza el método analítico porque en la práctica es más una operación mental y tiene como objetivo dividir un todo en sus respectivas partes, en la presente investigación se procede al análisis de cada una de las partes de manera individual, permitiendo esta división de información un análisis más exhaustivo de cada situación o problema observado en el área de estudio.

b) MÉTODO SINTÉTICO

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve.

Es otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

¹³ Roberto Muñoz Campos. (2004). *La investigación Científica Paso a Paso*. (4^a. Ed.). San Salvador, Talleres Gráficos UCA. Pág. 22,23.

c) MÉTODO INDUCTIVO

En la investigación también se aplicó este método que se refiere al pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general.

Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos, al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados, se apoya en las formulaciones teóricas existentes.¹⁴

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

a) CORRELACIONALES

La investigación tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.

En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro (Según Neil Salkind p.12).

¹⁴ Ortiz Frida, García María del Pilar. (2005). *Metodología de la Investigación*. México Editorial Limusa. Pág. 64.

4. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de la investigación es no experimental, porque los eventos o acontecimientos serán observados en su contexto natural para que posteriormente sean analizados, es decir que las variables independientes no podrán ser manipuladas.

5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a) FUENTES PRIMARIAS

Para la realización del estudio, la información primaria se obtuvo a través de entrevista y documentación proporcionada por el director ejecutivo jefe de Recursos Humanos de CIDEP.

Además usando las técnicas de recolección de datos como observación directa y la encuesta dirigida al personal de las diferentes unidades de la institución con el fin de conocer y tomar en cuenta las opiniones, comentarios y recomendaciones que sirvieron de base para la realización de la Auditoría de Gestión.

b) FUENTES SECUNDARIAS

La información bibliográfica proviene de textos metodológicos que indican el mecanismo de la investigación, libros administrativos, documentos de Internet y otros materiales documentales, como trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios y manuales de procedimientos referentes a ONG's entre otros.

6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

1) LA ENCUESTA

La técnica es favorable para reunir datos a través de cuestionarios dirigidos al personal y al administrador, con preguntas cerradas y de selección múltiple, para determinar la opinión individual con respecto a la gestión administrativa con el fin de conocer el objeto de estudio.

2) LA ENTREVISTA

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información con el propósito de captar información más espontánea y abierta que logre profundizar en la investigación de campo.

3) LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica se hizo a través de visitas a algunas unidades de CIDEP con el propósito de verificar la situación actual para obtener información directa y confiable por medio de un procedimiento sistemático controlado visualmente que será utilizado especialmente en estudios del comportamiento de las personas que ayude a sustentar y ampliar los datos recolectados por medio de encuesta y entrevista.

4) EL ANÁLISIS DOCUMENTAL

Es una técnica basada en analizar material impreso que contiene información probatoria sobre la investigación compuesta por todos los datos y documentos como la misión, visión, objetivos, políticas, Valores, reglamento interno y organigrama de CIDEP.

b) INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Para recolectar la información necesaria se requirió de los instrumentos tales como: guía de entrevista, documentación proporcionada por la institución, guía de observación y el cuestionario (Ver Anexo 5) que constaba de sesenta y siete preguntas cerradas y dos preguntas de opción múltiple para todos los miembros de CIDEP, sin embargo los coordinadores contestaron preguntas adicionales sumando un total de ochenta y seis preguntas.

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

El Universo o Población está formado por la totalidad del grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que se pretende investigar.

a) DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo lo comprenden actualmente sesenta empleados permanentes que laboran en CIDEP definidos como el Recurso Humano que está inmerso dentro del proceso administrativo y operativo de la institución.

b) DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para realizar la determinación de la muestra aunque se tiene una población finita se valoró que no era posible realizar un censo porque se requeriría demasiado tiempo debido al abundante número de preguntas que debían contestar los encuestados y para realizar el análisis.

Además de no tener posibilidades en cuanto al costo para estudiar todos los elementos de la población que se encuentran dispersos en las zonas Central, Paracentral y Oriental del país.

Por lo que se considera que los resultados de la muestra serían los adecuados para la realización del estudio.

Para establecer la muestra se utilizó el Método Probabilístico donde cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido al azar en la distribución de la curva normal.

Entonces se determina el nivel de confianza, nivel de error, la probabilidad de éxito y fracaso de la investigación.

Igualmente para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

N = Universo	=	60 empleados
n = Tamaño de la muestra	=	?
P = Probabilidad de éxito	=	(80 %)
Q = Probabilidad de fracaso	=	(20 %)
e = Error máximo permisible	=	(10 %)
Z = Nivel de confianza	=	(95 %) ~1.96

Aplicando la formula se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.80) (0.20) (60)}{(0.10)^2 (60-1) + (1.96)^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.80) (0.20) (60)}{(0.01) (59) + (3.8416) (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{36.87936}{1.204656}$$

$$n = 30.61 \sim \mathbf{30 \text{ Empleados a encuestar.}}$$

8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La información recolectada, analizada y procesada muestra los resultados de treinta encuestados establecidos en la muestra de la investigación, distribuidas de la siguiente manera; veintidós encuestas realizadas al personal que pertenece a diferentes áreas en la institución y las restantes ocho se pasaron a los coordinadores con una serie adicional de preguntas exclusivas del nivel directivo de la institución (Ver Anexo 6).

Cada cuadro de interrogantes formulado se delimitó a preguntas con afirmaciones positivas, de modo que la sumatoria de todos los puntajes positivos se divida entre el total de las respuestas con el fin de ser presentados gráficamente y ser analizados en forma porcentual para emitir un comentario basado en el análisis cuantitativo y cualitativo de la información recopilada.

D. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Al desarrollar la investigación de campo fue posible estudiar cada una de las unidades de análisis, como por ejemplo la administración, así también los empleados de los diversos departamentos encuestados se mostraron cordiales y dispuestos a responder el instrumento de recolección de la información, al mismo tiempo estos sugirieron otros aspectos que se podrían mejorar en CIDEP.

Se contó con el apoyo y participación del Director Ejecutivo jefe de Recursos Humanos que facilitó la documentación necesaria para la investigación.

Igualmente se tuvo accesibilidad a las instalaciones lo que permitió la observación y verificación de situaciones como las instalaciones y el comportamiento organizacional.

2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron elementos importantes que afectaron la recolección de datos

entre los cuales tenemos el tiempo que se utilizó para realizar la entrevista y pasar los cuestionarios acordando horarios en fechas determinadas por la institución.

En cuanto al personal administrativo haciendo referencia a los Coordinadores de proyectos no fue posible realizar la encuesta en forma personal sino que fue necesario dejar las encuestas en las oficinas de CIDEP por varios días para que las respondieran y devolviera contestadas.

Además se considera que algunos datos recopilados del personal de CIDEP no fueron contestados de manera objetiva por causas como el temor a perder su puesto de trabajo y el factor tiempo para contestar la gran cantidad de interrogantes de los cuestionarios relativamente sencillos de contestar pero divididos en varias secciones haciendo varias páginas.

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la ONG, se desarrolló en dos partes, una que explica el Proceso Administrativo en forma genérica en sus procesos de Planeación, Organización, Dirección y Control.

Mientras que la segunda parte describe la Gestión de Recursos Humanos que es la Integración del personal al Proceso Administrativo de la institución.

CIDEP actualmente trabaja en un convenio con el Ministerio de Educación según acuerdo No. 273 publicado el día 3 de Julio de 2012 en Diario Oficial N° 122 Tomo 396 para que la

Asociación pueda desarrollar la cobertura en educación a personas que se encuentran fuera del sistema educativo nacional que no han finalizado tercer ciclo y bachillerato.

1. PROCESO ADMINISTRATIVO SITUACIÓN ACTUAL

a) PLANEACIÓN

1) ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Evaluando como base la Misión y Visión, existe un resultado del 71% favorable (Ver Anexo 6 Cuadro 1) para establecer que el personal tiene el entendimiento suficiente sobre el modelo que persigue la organización así como también conocer el grado de afinidad y buena imagen de CIDEP.

Sin embargo los encuestados perciben que en la práctica no se identifican con la misión y visión de la organización, así mismo manifiestan que no logran concretar los objetivos en su totalidad (Ver Anexo 6 Preguntas 4 y 7).

2) ANÁLISIS DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Al evaluar los objetivos de la asociación con un 81% a favor reflejan que los encuestados tienen pleno conocimiento de los objetivos de la organización aunque no se les involucre en la creación de los mismos y sus logros no se alcancen del todo (Ver Anexo 6 Preguntas 10-13).

Además CIDEF funciona con planeación estratégica así como con un presupuesto general, planes a corto, mediano y largo plazo elementos que forman el proceso de planeación actual (Ver Anexo 6 Preguntas 14-20).

También los encuestados reconocen la existencia de las políticas pero que falta un mayor respeto de las mismas (Ver Anexo 6 Preguntas 21-22).

Por lo tanto los procedimientos son conocidos y adecuados pero manifiestan que no están descritos en ningún documento (Ver Anexo 6 Preguntas 23-24).

b) ORGANIZACIÓN

El organigrama de CIDEF (Ver Capítulo I Pág. 27) muestra la jerarquía de forma piramidal donde la toma de decisiones fluye de forma vertical y se origina de arriba hacia abajo.

Un 83% de resultado favorable permite explicar que los encuestados conocen la estructura organizativa de CIDEF, funcionalidad, jerarquía así como también la cantidad de recursos con que cuenta (Ver Anexo 6 Cuadro 3).

De acuerdo con los encuestados (Ver Anexo 6 Pregunta 28) no existen manuales de funciones establecidas por departamentos pero el Director Ejecutivo manifiesta que existe un manual de organización aunque este es obsoleto.

c) DIRECCIÓN

La dirección se evalúa en tres secciones o cuadros, a través de la motivación, liderazgo y comunicación (Ver Anexo 6).

1) MOTIVACIÓN

La motivación se genera a partir de un buen Clima Organizacional y según los encuestados muestran 66% de aceptación del ambiente interno de CIDEP, nivel de evaluación muy bajo en esta fase del proceso administrativo y por lo tanto debe superar las deficiencias generando mayor estima hacia sus empleados, mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros, distribuir las funciones equitativamente y propiciar la rotación del personal.

Sin embargo dicen sentirse incentivados con las preparaciones y capacitaciones constantes que reciben, estabilidad laboral, ubicación y espacio de trabajo agradable (Ver Anexo 6 Cuadro 4).

2) LIDERAZGO

Como resultado general en liderazgo se obtuvo un 72% de aceptación en la forma de guiar a CIDEP incluyendo a quienes representan ese liderazgo y la forma como establecen su autoridad participativa (Ver Anexo 6 Cuadro 5).

Igualmente los encuestados consideran buen liderazgo porque algunos jefes admiten sugerencias y toman en cuenta las opiniones para mejorar la organización.

3) COMUNICACIÓN

Como resultado de la evaluación en comunicación se observa un 77% favorable mostrando una excelente coordinación e

interrelación entre departamentos llevada a toda la organización a tiempo y con claridad, asimismo con la confianza de comunicar cualquier situación que interese para beneficio de CIDEP (Ver Anexo 6 Cuadro 6).

Sin embargo la comunicación entre compañeros de trabajo se define como inapropiada (Ver Anexo 6 Cuadro 6).

d) CONTROL

Se puntualiza el control en un 78% de aprobación por parte de los encuestados pues se determinó la existencia de valores institucionales y reglamento que rigen internamente a la institución (Ver Capítulo I, Págs. 24 y 28).

No obstante existe inexactitud en cuanto a verificar si se respetan o no el reglamento, valores éticos y el control de asistencia del personal (Ver Anexo 6 Pregunta 55).

El control sobre la Gestión de Recursos Humanos se ejerce principalmente por medio de los gerentes, evaluación de desempeño, reportes, sistema de control de asistencia, sistemas contables y sujetos a las disposiciones legales que gobiernan a CIDEP (Ver Anexo 6 Cuadro 7).

Es importante mencionar que no han realizado Auditorías de Gestión previas aunque tienen auditorías internas y externas en materia contable (Ver Anexo 6 Pregunta 64).

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SITUACIÓN ACTUAL

En general (Ver Anexo 6 Cuadro 8) se evalúa con un 74% favorable la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos detallada de la siguiente manera:

a) ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

De acuerdo a (Anexo 6 Cuadro 9) los encuestados respondieron que el perfil de cada empleado en la organización se da a conocer solo de forma verbal en la inducción o durante el desarrollo de su trabajo en el tiempo por lo que la mayoría afirma no tener el perfil de su cargo por escrito excepto en el caso de los Coordinadores de proyectos.

Agregando a lo anterior dicen no tener por escrito el análisis y descripción de puestos ni las funciones por área, departamento o empleado (Ver Anexo 6 Cuadro 10).

b) PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La planeación de Recursos Humanos se realiza en forma general con poco detalle porque depende de la administración del proyecto donde cada coordinador de proyecto decide la contratación del personal en base al número de vacantes permitidas por el presupuesto.

La entidad no cuenta con planeación de recursos humanos porque no cuenta con información de características de candidatos potenciales requeridos para reclutar y contratar (Ver Anexo 6 Cuadro 11).

Hay que tomar en cuenta que CIDEP trabaja bajo lineamientos de agencias intermediarias, es decir que cada proyecto ya trae vinculado los descriptores de puestos, planeación del recurso humano, la forma de reclutamiento, selección, inducción y administración de salarios.

c) RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento no existe por escrito se hace de manera verbal inicialmente por promoción a nivel interno, luego a nivel externo solicitando personal por medio de empleados que conozcan por afinidad o recomendaciones de posibles candidatos caso contrario se solicita por medio de anuncios (Ver Anexo 6 Cuadro 12).

d) SELECCIÓN

De acuerdo a las políticas de la organización la selección de candidatos para ocupar una vacante en CIDEP se basa en el concurso de tres personas disponibles que cumplan con los requisitos, pero no existe un detalle de requisitos ni de los instrumentos de medición o evaluación de competencias del candidato seleccionado (Ver Anexo 6 Cuadro 13).

e) INDUCCIÓN

Normalmente la orientación del personal nuevo es realizada por los coordinadores o por el encargado de recursos humanos para posteriormente ser instruido en forma verbal por los compañeros de trabajo (Ver Anexo 6 Cuadro 14).

Entonces esto es un indicador de que no existe un procedimiento formal que permita aplicar una inducción certera para el empleado nuevo, esto permite repetir los mismos errores de procedimientos que aplican jefes y empleados al nuevo miembro de la asociación e inclusive omitir procedimientos por olvido.

f) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Se evidencia (Ver Anexo 6 Cuadro 15) que el personal se mantiene preparado y actualizado con capacitaciones que reciben constantemente.

En tanto al desarrollo más de la mitad de los encuestados expresan la posibilidad de oportunidades de superación y desarrollo dentro de la organización.

Además se obtuvo un listado de temas de capacitaciones a recibir en las que contienen desarrollo en equipos de trabajo, liderazgo y otros que muestran intereses afines a la institución (Ver Anexo 4).

g) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se evidencia (Ver Anexo 6 Cuadro 16) que CIDEP realiza evaluación de desempeño a sus empleados cada seis meses la cual perciben como positiva porque sirve como autoevaluación, ascensos, y en algunos casos para incrementos salariales o despidos.

h) PRESTACIONES Y SERVICIOS

Los encuestados expresan tener de acuerdo a la ley prestaciones de salud como el ISSS, prestaciones de vejez, invalidez y muerte como AFP e inclusive otras adicionales como seguros de vida (Ver Anexo 6 Cuadro 17).

i) HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Según el personal se dispone de buenas condiciones en prevención de riesgos, higiene y seguridad ocupacional (Anexo 6 Cuadro 18).

j) ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Los encuestados detallan que existen políticas de remuneraciones de manera informal así como de compensaciones al personal y de acuerdo a la mayoría son pagadas a tiempo aunque más de la mitad de los empleados manifiestan una insatisfacción salarial (Ver Anexo 6 Cuadro 19).

k) BASE DE DATOS

Los encuestados dicen tener conocimiento de la existencia de expedientes de información básica, copias de documentos personales y contratos de cada uno de los empleados de la institución pero desconocen si dicha información es actualizada (Ver Anexo 6 Cuadro 20).

F. ANÁLISIS FODA

El diagnóstico del entorno permite visualizar como se encuentra la Asociación con el medio que le rodea.

1. DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE INTERNO

El diagnóstico del ambiente interno que mantiene CIDEF permite identificar factores que muestran las Fortalezas y Debilidades como elementos controlables en la organización.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Es líder en el sector educativo</p> <p>Voluntad de los integrantes</p> <p>Personal Calificado</p> <p>Comunicación formal eficiente</p> <p>Variedad de Profesionales</p> <p>Cuenta con Tecnología</p>	<p>No existen funciones definidas</p> <p>Procesos internos inadecuados</p> <p>Fallas de comunicación informal</p> <p>Falta control sobre reglamento y políticas</p> <p>Instalaciones Físicas inadecuadas</p> <p>Falta de auditoría de Gestión</p>

2. DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE EXTERNO

Esté análisis permite determinar el medio que rodea a CIDEP, estudiar las fuerzas externas que influyen a la Asociación tanto de forma positiva como negativa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Proyección y Coordinación con otras ONG'S</p> <p>Vinculación con instituciones públicas nacionales</p> <p>Funcionamiento en Consultorías</p>	<p>Mejores condiciones de países vecinos para captar inversiones de ONG's</p> <p>Presencia de más ONG'S (competencia)</p> <p>Falta de fondos para su funcionamiento, debido a la crisis económica mundial</p>

Generalmente el análisis situacional interno y externo manifiesta datos e información para la planificación de la institución y cuenta con muchas oportunidades que la favorecen.

Cuenta con el apoyo de organismos nacionales e internacionales que le aportan recursos, además tiene personal técnico, administrativo y especializado así como equipos, tecnología, materiales y recursos financieros necesarios para operar institucionalmente.

a) FINANCIADORAS INTERNACIONALES Y NACIONALES

FUNDACIÓN	PAÍS
PESTALOZZI: Fundación Pestalozzi	Suiza
ANESVAD: "A Nuestros Enfermos Servimos Viendo A Dios"	
ONG para promover el Derecho a la Salud	España
SODEPAZ: Solidaridad para El Desarrollo y la Paz	España
Embajada de Japón	Japón
MINED: Ministerio de Educación	El Salvador

b) COMPETENCIA DE ONG'S SIMILARES A CIDEP

- ◆ Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho, FESPAD.
- ◆ Asociación "Comité de Familiares de Víctimas de violaciones de los Derechos Humanos Marianela García Villas", CODEFAM.
- ◆ Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo de El Salvador, CRIPDES.
- ◆ Fundación Círculo Solidario, FCS.
- ◆ Red Social WATCH.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- ◆ No existe análisis y descripción de puestos acorde al perfil, es por ello que existe una distribución desigual de la carga laboral en algunas áreas de la Asociación.
- ◆ Faltan manuales de procedimientos que determinen las funciones administrativas de los empleados, es decir no están formalmente establecidos por escrito.
- ◆ La comunicación informal no es adecuada entre el personal, lo que causa conflictos en el ambiente interno.
- ◆ No implementa Auditorías de Gestión de Recursos Humanos.
- ◆ Presenta deficiencias en la cobertura de la Gestión de Recursos Humanos.

2. RECOMENDACIONES

- ◆ Adecuar los puestos de acuerdo al perfil de cada empleado para asignar la carga laboral equitativa.
- ◆ Diseñar y crear por escrito manuales de procedimientos que especifiquen las funciones del personal de la Asociación.
- ◆ Reforzar la comunicación informal y actitudes del personal en la institución por medio de capacitaciones sobre trabajo en equipo.
- ◆ Implementar por lo menos una vez al año una Auditoría de Gestión para mantener una eficiente Administración de Recursos Humanos aplicados a los Procesos administrativos.
- ◆ Asignar un Administrador de Recursos Humanos y separar el departamento para el logro de la efectividad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

La Auditoría de Gestión de Recursos Humanos con Enfoque al Proceso Administrativo facilitó los resultados de un informe de Auditoría, para la elaboración de una guía práctica de procedimientos.

A. IMPORTANCIA

La realización de una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos servirá para elaborar un informe de Auditoría que presentará una serie de observaciones que tomará las medidas necesarias por medio de una Guía de Procedimientos que contribuirá a generar condiciones favorables en el área de Recursos Humanos y a la mejora del Proceso Administrativo de la Asociación CIDEP.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Presentar un informe de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos que proporcione criterios a la gerencia para tomar decisiones y sugerir por medio de una Guía de Procedimientos, alternativas para hacer más eficiente y eficaz el Proceso Administrativo de la Asociación.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Presentar un informe de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos para dar a conocer los resultados favorables y desfavorables de la investigación.
- ◆ Proporcionar criterios a nivel gerencial que permitan tomar decisiones en CIDEP para solucionar las deficiencias encontradas en el informe de Auditoría de Gestión.
- ◆ Elaborar soluciones a través de una Guía de Procedimientos en base al informe de Auditoría para tomar las medidas necesarias que generen condiciones favorables a CIDEP.

C. CONTENIDO DEL INFORME

El presente informe de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos detalla una revisión de la eficiencia y eficacia del Proceso Administrativo de CIDEP examinando cada una de sus etapas para mejorar la Gestión de Recursos Humanos.

El informe muestra cuatro columnas en las cuales tenemos:

CAUSAS: se describe el origen del problema.

EFECTOS: muestra la problemática percibida.

SUGERENCIAS: se explica el criterio de solución.

TÉCNICA: método utilizado con el que se recolectó la información.

**D. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO ADMINISTRATIVO**

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
1	<p align="center">PLANEACIÓN MISIÓN Y VISIÓN</p> <p>Existe 29% de incompatibilidad, falta de identidad y credibilidad por parte del personal con la misión y visión.</p>	El personal no se identifica con la institución.	Esforzarse más por cumplir y practicar la misión y visión	Entrevista y Cuestionario
2	<p align="center">OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaboración de objetivos solo por la alta gerencia excluyendo al resto de la organización.</p> <p>Desacierto mínimo en algunas estrategias.</p> <p>Incumplimiento de políticas.</p> <p>Existen procedimientos de trabajo pero solo de forma verbal.</p>	<p>Marginación del Personal.</p> <p>Lineamientos que limitan el crecimiento de la institución.</p> <p>Desorganización.</p> <p>Realización de funciones erróneas y de forma discrecional.</p>	<p>Participación de todo el personal para elaborar los objetivos.</p> <p>Utilizar mejor la planeación estratégica.</p> <p>Cumplir con las políticas</p> <p>Describir adecuadamente los procedimientos de la institución.</p>	Entrevista y Cuestionario

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
3	<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Estructura del flujo de comunicación ascendente y descendente con pequeñas deficiencias.</p> <p>No existen manuales de funciones en la institución.</p>	<p>Tiempos de respuesta lentos en la administración afectando la ejecución de actividades.</p> <p>Se desconocen las funciones que desempeñan cada área o miembro de la entidad.</p> <p>Puede haber sobrecarga de trabajo en ciertas áreas o personas.</p>	<p>Diseñar los manuales de funciones para establecer las actividades reales de cada área y miembro de la institución.</p>	Cuestionario
4	<p>DIRECCIÓN</p> <p>MOTIVACIÓN</p> <p>Poco reconocimiento de las habilidades y competencias del personal.</p> <p>Fallas de comunicación y entendimiento entre los integrantes de la organización.</p> <p>Leve deficiencia de Administración de Personal.</p> <p>No tiene rotación de personal.</p>	<p>Incide negativamente en el comportamiento de los empleados.</p> <p>Tensiones y conflictos interpersonales entre compañeros de trabajo.</p> <p>Limitada cobertura de necesidades de los Recursos Humanos.</p> <p>Desmotivación y bajo desempeño.</p>	<p>Mejorar el Clima Organizacional incentivando los méritos y logros de los empleados.</p> <p>Crear un buzón de sugerencias y realizar capacitaciones de trabajo en equipo.</p> <p>Hacer rotación de personal.</p>	Entrevista y Cuestionario

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
5	<p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> <p>Falta de liderazgo.</p> <p>Poca delegación de autoridad.</p> <p>Forma en la que la dirección ejerce la autoridad frente al personal</p>	<p>Pérdidas de las metas y objetivos de la organización</p> <p>Dependencia total del gerente o administrador en la toma de decisiones y realización de procesos.</p> <p>Falta de motivación para realizar bien las actividades.</p> <p>Frustración frente a problemas difíciles de resolver.</p>	<p>Definir una dirección de liderazgo participativo</p>	<p>Cuestionario</p>
6	<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <p>Deficiente comunicación ascendente y descendente.</p> <p>Relaciones interpersonales inapropiadas.</p>	<p>Indecisión en situaciones críticas de la institución por falta de confianza o temor de consultar a superiores.</p> <p>Conflictos y diferencias improductivas en el personal.</p>	<p>Colaborar y tomar en cuenta a todo el personal.</p> <p>Mejorar la comunicación y relaciones personales entre empleados.</p>	<p>Entrevista y Cuestionario</p>

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
7	<p style="text-align: center;">CONTROL</p> <p>Liderazgo paternalista.</p> <p>Anticuado Control de asistencia de personal.</p> <p>No tienen formas de medir el desempeño del Recurso Humano en el desarrollo del proceso administrativo.</p>	<p>Informalidad en el respeto del reglamento y valores éticos de la organización.</p> <p>Inasistencia e incumplimiento de responsabilidades por parte del personal.</p> <p>La dirección no puede verificar cuál es la situación real de la organización en cuanto la Gestión de Recursos Humanos.</p>	<p>Optimizar en forma adecuada la supervisión del personal implementando procedimientos eficaces.</p> <p>Realizar Auditorías de Gestión de Recursos Humanos anualmente.</p>	<p>Cuestionario</p>

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
8	<p style="text-align: center;">ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS</p> <p>CIDEP no tiene definidas las obligaciones y características del personal.</p>	<p>Hay desigualdad en responsabilidades laborales.</p> <p>Algunos empleados perciben trabajar más que otros.</p> <p>No se conoce puntualmente la distribución de la carga de trabajo.</p>	<p>Analizar y hacer la descripción de puestos de la organización.</p>	<p>Entrevista y Cuestionario</p>
9	<p style="text-align: center;">PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO</p> <p>No cuenta con planeación de Recursos Humanos.</p>	<p>CIDEP desconoce el mercado de Recursos Humanos disponible.</p> <p>Falta del Medio de información necesario para las decisiones sobre Recursos Humanos en la planeación.</p>	<p>Realizar la investigación de perfiles de puestos idóneos para CIDEP.</p>	<p>Entrevista y Cuestionario</p>
10	<p style="text-align: center;">RECLUTAMIENTO</p> <p>No existe Reclutamiento de Recursos Humanos.</p>	<p>No se mantiene una fuente de recursos disponibles.</p> <p>Descoordinación al momento de solicitar personal para una vacante porque el procedimiento lo realiza cualquier miembro de la organización.</p>	<p>Definir un procedimiento de Reclutamiento adecuado al presupuesto de la entidad</p>	<p>Entrevista y Cuestionario</p>

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
11	<p style="text-align: center;">SELECCIÓN</p> <p>Solo tiene la política de seleccionar entre 3 candidatos.</p> <p>No tiene instrumentos de evaluación del candidato.</p>	<p>Riesgo de contratar personal inadecuado.</p> <p>Toma de decisiones equivocada.</p> <p>Se perjudica el financiamiento de la institución.</p>	<p>Crear instrumentos de evaluación para el candidato seleccionado.</p>	<p>Entrevista y Cuestionario</p>
12	<p style="text-align: center;">INDUCCIÓN</p> <p>No se recibe una inducción adecuada.</p>	<p>Afecta de forma negativa el clima organizacional.</p> <p>Ejecución de actividades equivocadas.</p> <p>Mayor tiempo de adaptación a la institución.</p> <p>Repetición de errores.</p>	<p>Crear manual de bienvenida.</p> <p>Facilitar la información general de la empresa (Jefe inmediato).</p>	<p>Entrevista y Cuestionario</p>

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
13	<p>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</p> <p>Reciben y mantienen Capacitación constante del personal.</p>	<p>Genera expectativas de superación y autorrealización.</p> <p>Crea un buen clima organizacional.</p> <p>Motiva la continuidad del personal en la entidad.</p> <p>Cuenta con personal calificado y preparado para desarrollar eficientemente las actividades diarias.</p> <p>Fomenta las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.</p>	<p>Mejorar o continuar con la misma dinámica del proceso.</p> <p>Anexar al expediente del empleado para visualizar el tipo de conocimiento y valor agregado del individuo.</p>	Entrevista y Cuestionario
14	<p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> <p>Existe Evaluación del Desempeño.</p>	<p>Verificación de objetivos y metas institucionales.</p> <p>Mejor desempeño de funciones del personal.</p>	<p>Seguir con el proceso semestral de evaluación de desempeño.</p> <p>Sirve de Base para ascensos y aumentos salariales al personal.</p>	Entrevista y Cuestionario

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
15	<p>PRESTACIONES Y SERVICIOS</p> <p>Poseen prestaciones de ley como ISSS y AFP.</p>	<p>Favorece el Clima Organizacional en generar sentimiento de seguridad personal al</p>	<p>Muy favorable a CIDEP sostener las prestaciones de Ley.</p>	<p>Cuestionario</p>
16	<p>HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL</p> <p>La asociación tiene políticas Seguridad Ocupacional.</p>	<p>Factor que influye de manera importante en la productividad y el Clima Organizacional.</p>	<p>Determinar formalmente los procedimientos de prevención de riesgos y seguridad ocupacional</p>	<p>Cuestionario</p>
17	<p>ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS</p> <p>No existen por escrito políticas de aplicación de Salarios.</p>	<p>Elemento que afecta directamente la productividad del trabajo.</p> <p>Pueden existir aumentos de salarios injustificados.</p> <p>Dificultades financieras por sobrestimación de remuneraciones.</p>	<p>Definir los procedimientos de aumentos de salarios.</p> <p>Establecer un sistema de compensaciones equitativas.</p> <p>Establecer sueldos de acuerdo a la condición económica.</p>	<p>Entrevista y Cuestionario</p>

N	CAUSAS	EFECTOS	SUGERENCIAS	TÉCNICA
18	<p>BASE DE DATOS</p> <p>No está actualizada la información de los empleados</p>	<p>No se tiene registro ni control sobre la calidad de Recursos Humanos disponibles.</p> <p>Proporcionar datos con falta de información en caso de ser solicitada por la administración.</p> <p>Dar información defectuosa para todo trámite necesario por el empleado.</p>	<p>Mejorar la eficiencia de la actualización de la Base de Datos del personal.</p> <p>Registrar toda información necesaria al expediente del empleado.</p>	<p>Entrevista y Cuestionario</p>

E. PROPUESTA

Los resultados obtenidos de la investigación han permitido conocer la situación actual de la Asociación Intersectorial para El Desarrollo Económico y El Progreso Social junto con los criterios observados en el informe de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos realizada, conlleva al ofrecimiento de soluciones contenidas en una Guía de Procedimientos Prácticos para hacer cambios en las condiciones que mejoren la Gestión de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo de CIDEP.

Se recomienda que la aplicación de una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos deba realizarse anualmente con el fin de dar soluciones a los problemas identificados en la administración de la organización.

A continuación se describe la Guía de Procedimientos Prácticos detallando los criterios administrativos sugeridos para ser aplicados a las Gestión de Recursos Humanos enfocado al Proceso Administrativo de CIDEP, tales como conceptos, objetivos, procedimientos y formatos sugeridos.

1. GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PRÁCTICOS

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVOS
- III. FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - A. Análisis y Diseño de Puestos
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivo

- 3. Procedimientos
- B. Planeación de Recursos Humanos
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos
- C. Reclutamiento de Personal
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos
- D. Selección de Personal
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos
- E. Inducción de Personal
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos
- F. Capacitación y Desarrollo
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos
- G. Evaluación del Desempeño
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos
- H. Prestaciones y Servicios
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos
- I. Higiene y Seguridad Ocupacional
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos

- 3. Procedimientos
- J. Administración de Salarios
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos
- K. Base de Datos
 - 1. Concepto
 - 2. Objetivos
 - 3. Procedimientos

2. CONTENIDO DE LA GUÍA DE PROCEDMIENTOS

I. INTRODUCCIÓN

La Asociación actualmente enfrenta el reto de hacer más eficientes sus operaciones, donde la administración de Recursos Humanos exige entre otros aspectos, contratar al personal más capacitado, para que los nuevos elementos se desenvuelvan de manera satisfactoria en las diversas áreas funcionales de la organización.

El presente documento, formado como una guía de procedimientos para el Departamento de Recursos Humanos, contempla las diversas funciones que realiza el personal; desde el ingreso del nuevo empleado, su mantenimiento y evolución de su rendimiento, hasta la evaluación, seguridad ocupacional, y otras situaciones generadas dentro de la organización para mejorar directamente el desarrollo del proceso administrativo.

La guía de procedimientos prácticos plantea las funciones a desarrollar con mayor énfasis para solucionar las

deficiencias actuales del proceso administrativo de CIDEP a través de cambios en el Recurso Humano.

II OBJETIVO

Implementar los procedimientos adecuados para corregir las funciones de la Administración de Recursos Humanos en el Proceso Administrativo utilizando la guía de procedimientos prácticos elaborada en base al informe de auditoría.

III. FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

A. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

1. CONCEPTO

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a cada empleado y las características de las personas que se contratan para ocupar los cargos de la organización.

2. OBJETIVO

Obtener información acerca de los requisitos y características humanas que se necesitan para un determinado puesto; es decir, el perfil de las personas que se habrán de reclutar y contratar.

3. PROCEDIMIENTOS

- Identificar cada uno de los puestos que integran actualmente la estructura organizacional de CIDEP (Ver Anexo 7).
- Elaborar un cuestionario que permita identificar las actividades y funciones que realiza cada puesto, para obtener la descripción de estos (Ver Anexo 8).
- Solicitar a todo el personal de la Asociación llenar el cuestionario de forma consciente y objetiva sin exagerar o suprimir las actividades que realizan.
- Revisar los cuestionarios para verificar que la información está completa y cumple los requisitos necesarios.
- Entrevistar aquellos empleados cuyo cuestionario se considere que falta información para completarlo y despejar toda duda que pueda haber surgido.
- Observar en forma directa al empleado para verificar si todavía queda alguna duda generada en la entrevista para garantizar la cobertura de la información necesaria.
- Documentar en forma estructura (Ver Anexo 9) e individual por empleado el análisis y diseño de puestos con la información recolectada en los diferentes métodos como el cuestionario, la entrevista y observación directa.
- Mantener actualizada la información con respecto a plazas nuevas y asignaciones nuevas.

B. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. CONCEPTO

Es el sistema que ubica las fuentes de recurso humanos y permite ajustar la cantidad de personas internas y externas a las vacantes requeridas que espera tener la organización en un período dado.

2. OBJETIVO

Mantener una base de datos actualizados, que permita satisfacer las necesidades del personal, en aquellos períodos altos y bajos (estacionales) que se requiere efectuar.

3. PROCEDIMIENTOS

- Investigar el mercado laboral actual e identificar la fuente de las mejores propuestas de recursos humanos disponibles.
- Elaborar proyecciones para cada requerimiento de personal de acuerdo al presupuesto asignado.
- El departamento que estime conveniente contratar un nuevo miembro para su equipo de trabajo, deberá presentar una requisición de personal, detallando el puesto que ocupará la persona, el cargo que solicita y la época del año en que lo necesitará (Ver Anexo 10).
- El departamento de Recursos Humanos analizará si se acepta o no la requisición del nuevo personal, de acuerdo a la justificación o motivo de la solicitud.

- El Departamento de Recursos humanos emitirá una hoja de aceptación a la solicitud del nuevo miembro a más tardar una semana después.
- Una vez aceptada la requisición de personal deberá ser ingresada al sistema con todas las especificaciones requeridas por el departamento para que se inicie el proceso de reclutamiento y selección.

NOTA: El Departamento de Recursos humanos determinará las proyecciones de posibles puestos de trabajo necesarias para cada necesidad de acuerdo a la planeación de la institución para posteriormente proceder al reclutamiento.

C. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. CONCEPTO

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente, con atributos necesarios y motivarlos a que soliciten los puestos vacantes en una organización.

2. OBJETIVO

Atraer personal que posea los conocimientos necesarios e idóneos, a través de candidatos de fuentes externas, siempre y cuando sean agotadas las posibles opciones internas de la Asociación CIDEP.

3. PROCEDIMIENTOS

- El departamento solicitante presenta comprobante de aprobación de la requisición de personal, dos meses antes de necesitar el cargo.
- Comprobar si los requisitos y el perfil son cumplidos por el personal interno de la organización para suplir la vacante.
- Notificar y convocar a los empleados interesados que cumplan los requisitos de la vacante para ocupar el nuevo cargo explicando la nueva relación laboral, responsabilidades y remuneración (Ver Anexo 11).
- En caso de aceptar los empleados interesados las condiciones y características que se solicitan para la vacante, éste será considerado para iniciar el proceso de selección.
- En caso de no existir personal interno para la vacante solicitada comunicar a los empleados si conocen alguna persona de confianza que pueda suplir el puesto, deberá presentar a recursos humanos la solicitud del nuevo empleado y llenar una hoja de recomendación (Ver Anexo 12).

NOTA: Después de haber buscado fuentes internas y recomendaciones para la plaza vacante, si ninguna cumple el perfil del cargo, se procederá al reclutamiento Externo.

- Recursos Humanos anunciará a través de medios impresos y electrónicos la vacante del puesto con el perfil, requerimientos, habilidades requeridas y ofrecimiento salarial de la institución (Ver Anexo 13).

- Recibir y analizar los curriculums que cumplan los perfiles escogiendo los mejores candidatos para proseguir a la selección de personal.

D. SELECCIÓN DE PERSONAL.

1. CONCEPTO

Es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos, para ocupar el cargo disponible considerando las necesidades de la entidad.

2. OBJETIVO

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un cargo dentro de la organización.

3. PROCEDIMIENTOS

El Departamento de Recursos Humanos, deberá poseer la información que brinda, el análisis de puesto (descripciones de las tareas, las especificaciones, humanas y los niveles de desempeño necesario), y la lista de candidatos que conforman el grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

- El Departamento de Recursos Humanos deberá contactar cita, según lista de candidatos.

- De acuerdo a fecha programada de la cita anotar hora de llegada de los aspirantes para verificar puntualidad.
- También pedir a los aspirantes que llenen la solicitud de empleo de forma legible (Ver Anexo 14).
- Entrevistar cada uno de los candidatos (Ver Anexo 15).
- Analizar quienes continuaran el proceso de selección, de acuerdo a la entrevista para someterse a prueba psicológica, de habilidades y destrezas en fecha programada posteriormente (Ver Anexo 16).
- Analizar las evaluaciones de cada uno de los solicitantes.
- Determinar los candidatos que hayan aprobado satisfactoriamente las pruebas correspondientes, y quienes pasarán a la siguiente fase.
- Entregar de acuerdo a políticas de CIDEP un cuadro resumen con tres posibles candidatos al encargado o jefe del departamento donde se necesita el personal.
- El encargado o jefe del departamento solicitante comunica la decisión del candidato de su elección.
- Confirmar la elección del candidato con firma autorizada del departamento solicitante y el Administrador General.
- El Departamento de Recursos Humanos verificará los antecedentes y referencias personales del candidato.

- El Departamento de Recursos Humanos se comunicara con el candidato seleccionado para que éste se realice los exámenes físicos, y así determinar en qué condiciones de salud se encuentra para desempeñar su trabajo.
- El Departamento de Recursos Humanos procede a contratar al solicitante, si el examen físico es aceptable.

E. INDUCCIÓN DE PERSONAL

1. CONCEPTO

Es un grupo de actividades que pretende, causar en las personas que ingresan, una impresión favorable de la institución, orientarlos en el desarrollo de sus tareas que se familiaricen con su grupo de trabajo, con el trabajo cotidiano para que se adapte lo más pronto posible con los objetivos de sus funciones.

2. OBJETIVO

Realizar el proceso de integración del personal que ingresa a la entidad, propiciando el desarrollo del sentido de permanencia, siendo el Departamento de Recursos Humanos el jefe del área donde desempeñara el cargo los responsables de realizar la inducción.

3. PROCEDIMIENTOS

- El Departamento de Recursos Humanos le dará la bienvenida al nuevo empleado, a través de un saludo cordial.

- Debe además proporcionar los materiales y herramientas necesarias para desempeñar la labor, así como también entregar en físico los reglamentos y normas de conducta, políticas, objetivos entre otros (Ver Anexo 17).
- El Departamento de Recursos Humanos, presenta al nuevo empleado a su jefe inmediato.
- El jefe inmediato procederá a brindarle información acerca de su nuevo puesto de trabajo, así como presentarle a sus compañeros de trabajo (Ver Anexo 18).

NOTA: Es importante que exista congruencia entre lo que se informa al nuevo empleado y la realidad que se vive en CIDEP.

F. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. CONCEPTO

Métodos que se usan para proporcionar a los empleados las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

2. OBJETIVO

Preparar al trabajador para que pueda cumplir eficientemente las funciones del puesto asignado.

3. PROCEDIMIENTO

- El Departamento de Recursos Humanos deberá hacer un análisis de las necesidades de cada puesto, con el propósito de identificar las habilidades específicas que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad de los mismos.
- El Departamento de Recursos Humanos gestionara la obtención de fondos institucionales, mediante una reunión con el Director de CIDEP presentando posibles alternativas.
- El Departamento de Recursos Humanos buscará entre las empresas consultoras que ofrecen servicios de capacitación aprobados por el Director Ejecutivo.
- Evaluar que empresa ofrece el programa de capacitación que más le convenga a CIDEP.
- El Departamento de Recursos Humanos contratará la empresa capacitadora.
- El Departamento de Recursos Humanos comunicará de manera verbal a los empleados o departamentos que estén involucrados en la capacitación.
- Los empleados o departamentos involucrados asistirán a la capacitación.

- Los empleados llenan una hoja de evaluación de la capacitación recibida para medir el grado de asimilación de la capacitación (Ver Anexo 19).
- El Departamento de Recursos Humanos deberá tabular los datos obtenidos de los participantes en la capacitación.

NOTA: La decisión sobre asistir o no a una capacitación dependerá no únicamente de las necesidades que tengan los empleados, sino de los fondos que posea CIDEP; es decir, de la cantidad de donaciones con las que esta cuenta, para hacerle frente a las necesidades del desarrollo del personal, aunque aun así CIDEP está apoyando a su personal en capacitarse.

G. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. CONCEPTO

Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado, para evaluar la contribución que el trabajador ha hecho en el logro de los objetivos del sistema administrativo de la organización.

2. OBJETIVO

Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados.

3. PROCEDIMIENTO

- El Departamento de Recursos Humanos entregará formularios para la evaluación del desempeño a los jefes de cada departamento (Ver Anexo 20).
- Los jefes de cada departamento llenan el formulario con cada miembro de su equipo.
- El jefe del departamento y el empleado firman el formulario de mutuo acuerdo.
- Los jefes de departamento entregarán formularios respectivamente firmados al Dpto. de Recursos Humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos recibe evaluaciones y verifica que no exista alteración de ninguna índole.
- El Departamento de Recursos Humanos elabora cuadro resumen con los porcentajes de evaluación por empleado y lo entregará al director de CIDEP.
- El Departamento de Recursos Humanos archiva las evaluaciones de cada empleado en expedientes.

NOTA: Se recomienda esta evaluación sea realizada cada seis meses, para tener un mayor control sobre el desempeño de los empleados en sus cargos.

A partir de esta evaluación el Director junto con los jefes de cada área podrá tomar decisiones en lo que respecta a despidos, promociones, transferencias y aumentos de salarios.

H. PRESTACIONES Y SERVICIOS

1. CONCEPTO

Son todas las compensaciones que no suelen pagarse en dinero y que aseguran la salud y su futuro económico.

2. OBJETIVO

Controlar que exista un programa de prestaciones y servicios para el personal y que este se aplique equitativamente a todos los miembros de la organización.

3. PROCEDIMIENTOS

- El tipo de cargo determinará si el empleado requiere alguna prestación adicional a la ley (ISSS, AFP), estas estarán sujetas a las condiciones económicas en que se encuentra CIDEP, es decir, a la cantidad de donaciones con las que se dispone.
- De acuerdo a los fondos de la organización, el Director junto con el Departamento de Recursos Humanos, analizarán que tipo de prestaciones adicionales se les puede ofrecer a los empleados; sin excederse del presupuesto.
- Se podrán otorgar prestaciones de tipo temporales, como por ejemplo vales de supermercados, pago de un porcentaje del celular, canastas navideñas, regalos, etc.

NOTA: Ninguna Asociación está en la obligación de ofrecer prestaciones adicionales a menos que esta las estime

convenientes pero en el caso de CIDEP según las encuestas todas las personas reciben excelentes prestaciones sociales.

I. HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

1. CONCEPTO

Conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta sus labores.

2. OBJETIVOS

Proporcionar las mejores condiciones de trabajo, de tal manera que se proteja la salud de los trabajadores.

3. PROCEDIMIENTO

- Cada Asociación deberá velar porque su personal administrativo, posea las condiciones adecuadas de trabajo con la suficiente iluminación y espacio necesario para desempeñar sus labores (Ver Anexo 21).
- Al personal por proyectos se le hará un análisis sobre las condiciones de riesgo que puedan tener en los diferentes lugares a los cuales se han trasladados.
- Si algún proyecto es demasiado riesgoso para el empleado, CIDEP deberá optar por eliminarlo, y en el caso que el

riesgo sea intermedio se tendrán que tomar las medidas preventivas como seguros de vida y seguros por accidentes.

Nota: En CIDEP es muy importante la aplicación de la higiene y seguridad para los empleados, que se sientan seguros del lugar de trabajo y cómodos.

J. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

1. CONCEPTO

Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud del contrato de trabajo.

2. OBJETIVO

Velar porque existan políticas y procedimientos orientados a la administración de sueldos y salarios para el personal y su adecuada ejecución de forma justa.

3. PROCEDIMIENTO

- Establecer los sueldos de acuerdo a la condición económica que esta posea, respetando el Código de Trabajo.
- Los sueldos deberán ser fijados de acuerdo a la capacidad económica y al presupuesto general de CIDEP para hacer uso eficiente de los recursos financieros.
- Velar por la administración adecuada de salarios para evitar pagos incompletos por falta de disponibilidad financiera.

K. BASE DE DATOS

1. CONCEPTO

Esta actividad consiste en que dentro de las empresas se debe contar con un registro que posea la información actualizada contenida en los expedientes de los trabajadores.

2. OBJETIVO

Proporcionar información debidamente clasificada y procesada sobre los movimientos que haya tenido el personal dentro de la organización, así como las capacitaciones recibidas.

3. PROCEDIMIENTO

- Es necesario que cada organización cuente con un programa computacional que sea capaz de almacenar toda la información referente a cada uno de los miembros de la organización para poder visualizar si estos necesitan nuevas capacitaciones o pueden ser ascendidos (Ver Anexo 22).
- Establecer un sistema de asistencia por medio de equipos electrónicos para modernizar la obtención de datos y estadísticas de rendimiento.
- Definir el acceso y niveles de seguridad a la información personal del empleado debidamente guardada en CIDEP.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Desarrollar los lineamientos a seguir según la Guía de Procedimientos Prácticos para mejorar el Proceso Administrativo de la Asociación por lo que se procede al plan de implementación a realizar por los integrantes del equipo de investigación.

1. INTRODUCCIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Para toda organización que le interese la propuesta de implementar una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos, de carácter externo, para mejorar la eficiencia del personal en el desarrollo del proceso administrativo con el fin de obtener una guía como instrumento de soluciones a problemas.

Se presentará la Guía de Procedimientos realizada para CIDEP como una asesoría como ejemplo de implementación de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos y una capacitación muy sencilla, de costo relativamente bajo, donde se aprovechará el pequeño universo estudiado, mediante la convocatoria de todas las personas encargadas del área de Recursos Humanos, es decir, el encargado del departamento y sus colaboradores quienes serán los beneficiados con la visualización de las deficiencias en cada área para poder corregir la problemática actual.

2. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

a) ETAPA A

En esta etapa se realizará todo lo concerniente a la planificación del evento de la siguiente forma.

Recalcando que se ha incluido el valor monetario referente a cada una de las actividades a realizar.

El Salón de capacitación se realizara dentro de la institución misma con capacidad para unas treinta y cinco personas, incluyendo equipo a utilizar siendo estos un proyector y computadora portátil.

La capacitación y asesoría será de un día con un tiempo estimado de ocho horas laborales, con un descanso de quince minutos a las 10:00 AM que incluye un refrigerio en la mañana y otro por la tarde a las 3:00 PM.

Se incluyen al encargado del departamento de Recursos Humanos, departamento contable y auxiliares así como también al director ejecutivo y los coordinadores de los proyectos.

El valor total presupuestado del servicio profesional impartido como asesoría por el grupo de tesis 2012, es de \$600.00 dólares americanos requeridos para insumos incluyendo la elaboración de diplomas, recuerdos que se regalaran en rifas internas que se generarán de varias dinámicas, papelería así como también de la entrega formal del documento de la nueva propuesta a cada uno de los representantes de CIDEP.

b) ETAPA B

En esta etapa se realizan las invitaciones a cada una de los empleados, mediante visita, llamada telefónica o un memorándum, en donde se le explicará a al personal de la institución los beneficios de la propuesta, cuánto durará esta y ubicación del evento, por lo que es importante tener una buena asistencia a la asesoría que se organizará.

Vale recalcar que lo estratégico de esta etapa ya que de esta depende la materialización del evento, este solo se puede realizar con la asistencia del 85% de los empleados de CIDEP. Cada cita explicativa durara al menos media hora, en la cual las personas involucradas invertirán cierto tiempo y dinero (viáticos), auxiliándose de cierto material impreso como apoyo visual donde se generará un costo adicional.

Por lo tanto se ha previsto que concertar cita con los invitados tardará una semana en programar la asistencia al evento, lo cual presume lo siguiente:

VIÁTICOS DE LOS CAPACITADORES POR UNA SEMANA DE ORGANIZACIÓN DEL EVENTO:

Lic. Gloria Yessenia Álvarez	\$60.00
Lic. Ena Griselda Galdámez	\$60.00
Lic. Luis Armando López	\$60.00

Total de gasto estimado \$180.00 Dólares Americanos.

c) ETAPA C

Esta última etapa de la capacitación presentará aspectos introductorios, como la presentación del grupo expositor y el personal que asistirá al evento además del plan de implementación propuesto por el equipo de tesis, dejando un espacio final de quince minutos para preguntas y respuestas.

También se desarrollará de forma general una retroalimentación acerca de las áreas que comprende la administración de Recursos Humanos y como este influye en la dinámica del Proceso Administrativo.

Se realizarán dinámicas grupales para tener un ambiente agradable, se tocarán aspectos más especializados en lo referente al área de Recursos Humanos y se presentarán las ventajas de trabajar con manuales de procedimientos.

Por último, se presentará formalmente la propuesta y se darán ciertos lineamientos para su adecuado manejo, haciendo énfasis en la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos una vez al año como una herramienta que busca la mejora continua del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Chiavenato, Idalberto; "Gestión del Talento Humano"; Bogotá - Colombia; 2002; Ed Mc. Graw Hill.
- Díaz de Santos; "El Diagnóstico de la Empresa"; España, Madrid.
- Drucker, Peter; "Dirección de las Instituciones sin Fines de Lucro"; Editorial El Ateneo.
- Koontz y O'Donnell; "Principios de Administración Moderna"; McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz; "Administración Una Perspectiva Global"; 12ª Edición McGraw-Hill Interamericana; Editores 2004.
- Muñoz Campos, Roberto; "La investigación Científica Paso a Paso"; 4ª Edición 2004; San Salvador, Talleres Gráficos UCA.
- Ortiz Frida, García María del Pilar; Metodología de la Investigación; México Editorial Limusa; (2005).
- Sotomayor, Alfonso Amador; "Auditoría Administrativa"; Primera Edición; Editorial McGraw-Hill Interamericana; Editores 2008.

LEYES Y DECRETOS

- Decreto No.38; "Constitución de la República de El Salvador"; (Diario Oficial 234, Tomo 281).
- Decreto Legislativo 894 "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro" (Diario Oficial, tomo 238, del 17 Diciembre de 1996) Art. 26.
- Decreto No. 296; "Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA); (Diario Oficial No. 143 del Tomo No. 316).
- Decreto Legislativo 125; "Ley de Impuesto Sobre la Renta" (Diario Oficial, tomo 242, tomo 313); Art. 6.
- Decreto Legislativo 230; "Código Tributario" (Diario Oficial, tomo 234, tomo 353,); Arts. 145 y 146.
- S/a, "Evaluación del Riesgo y Control interno", Normas Internacionales de Auditoría, p.45.

TESIS CONSULTADAS

- Vásquez Luna, Xiomara del Carmen; Serrano Moreno, Ana Jessica; Meléndez de Martínez, Mayra Janet; Trabajo de Graduación Tesis: "PLAN DE MERCADEO PROMOCIONAL PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE VISITANTES EN LA ASOCIACIÓN DE MUSEO DE LOS NIÑOS TIN MARÍN"; Año 2012; UES Pág. 4.

- Echeverría Ordoñez, Merlin Areli; Escobar Avalos, Daris Wilfredo; Rodríguez López, Marilyn de Jesús; Trabajo de Graduación Tesis: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V. EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"; Año 2008; UES Págs. 19, 22 y 39.
- Mendoza Benavides, Roxana del Carmen. "APLICACIÓN DE NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO ONG DEL RAMO DE EDUCACIÓN" Año 2006 p.22-23.

BLOGS

- Bauzá y Bello (2003); "Historia de la Gestión de Recursos Humanos"; <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm> Consultada el 02 de Diciembre de 2012.
- CIDEP; <http://www.cidepelsalvador.org>; 2012.
- Esupinian Gaitán (2006); "LA AUDITORÍA DE GESTIÓN UN PROCESO NECESARIO"; <http://www.rrhhweb.com>; Consultada el 03 de octubre del 2012.
- González; <http://wwwwisis.ufg.edu.sv/wwwwisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>; Consultada el 08 de Mayo de 2012.
- Guzmán de Miguel, Margarita, "AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CORRIENTES ACTUALES"; <http://www.monografias.com>, consultada el 03 de octubre del 2012.

- Harper y Lynch (1992); Manuales de Recursos Humanos; Madrid; Editora Gaceta de Negocios; <http://www.monografias.com>, consultada el 03 de octubre del 2012.
- <http://www.wikipedia.org/#q=historia+de+las+ong+en+el+salvador&hl> Consultada el 23 de Agosto de 2012.
- <http://wikipedia.org/wiki/ONG>

ANEXOS

ANEXO 1: MAPA DE CIDEP EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR



ANEXO 2: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Equipo de Tesis 2012



Reunión del personal cada seis meses dirigido por el Director ejecutivo Ing. Mario Antonio Paniagua.



Mujeres Beneficiarias Jóvenes y Adultas



Niños beneficiarios





Agentes cooperantes Nacionales e Internacionales



ANEXO 3: ENTREVISTA AL DIRECTOR EJECUTIVO

Director Ejecutivo: Ing. Mario Antonio Paniagua.

¿Qué es CIDEP?

Es la Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el progreso social CIDEP, siglas en inglés enfocada a los procesos educativos y de capacitación, han constituido la estrategia para que los beneficiarios adquirieran conocimiento en la formación educativa.

¿Dónde está ubicada?

Actualmente las oficinas centrales se encuentran en la 23 calle poniente María Auxiliadora, pasaje 3 casa N°131, Colonia Layco, san salvador, el salvador, C.A

Teléfono 2225-4133, 2235-1340

Fax 2225-3782

E-mail:cidep@cidepelsalvador.org

WEB :www.cidepelsalvador.org

¿Cuál es la Misión?

En una perspectiva local - regional, apoyar los programas y proyectos educativos con iniciativas de la población tendientes a mejorar su calidad de vida y lograr su desarrollo Integral.

CIDEP considera fundamental impulsar programas de mediano y largo alcance, en los cuales el enfoque de género, la defensa los derechos dirigidos principalmente a las personas desde la

primera infancia que les permitan prepararse e integrarse a la sociedad.

¿Cuál es la Visión?

La Visión señala lo que la entidad desea alcanzar a futuro; por lo tanto CIDEP, busca ser una institución líder tanto en el ámbito nacional e internacional con beneficio en las personas de escasos recursos económicos.

¿Cuál es el principal objetivo de la Asociación?

Desarrollar programas con proyectos educativos y sociales de calidad para el desarrollo de las competencias humanas, la preparación para el trabajo, la cultura de paz y ciudadanía, la promoción de los derechos a la educación y a la salud integral, la equidad de género.

¿Cuáles son sus principales proyectos?

Proyectos sociales y educativos orientados a Educación de personas adultas y jóvenes, formación para el trabajo, inserción laboral y emprendedurismo, fortalecimiento educativo de comunidades en desarrollo local.

Además su principal compromiso es luchar por el cumplimiento del derecho humano a la educación de todas y todos, impulsando los nuevos programas como Salud, Medio Ambiente y Cultura de Paz, y fortaleciendo los programas de educación para la vida, que es el eje primordial de la institución.

¿Quiénes son sus principales beneficiarios?

Los beneficiarios de CIDEP se encuentran en comunidades rurales de escasos recursos económicos.

Enfocado más que todo a la niñez, a los jóvenes y las personas adultas.

¿Cuáles son los niveles de la organización?

Nivel directivo:

- Asamblea General
- Junta de Vigilancia
- Auditoría Externa

Nivel ejecutivo:

- Director Ejecutivo

Nivel asesor :

- Jurídico Legal

Nivel operativo:

- Personal del departamento contable
- Departamento de finanzas
- Administración
- Secretaria

¿Existen por escrito manuales y reglamentos?

Existe reglamento institucional y manual de organización que a consideración ya no corresponde con la actualidad.

ANEXO 4: LISTADO DE CAPACITACIONES

La Asociación Intersectorial para El Desarrollo Económico y El Progreso Social implementará algunos de los sistemas de capacitación como refuerzo al personal existente.

Temas a impartir:

- CALIDAD
- CLIMA ORGANIZACIONAL
- HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL
- NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD
- EDUCACIÓN DE PERSONAS JÓVENES Y ADULTAS
- LA COMUNICACIÓN
- IGUALDAD DE GÉNERO
- TRABAJO EN EQUIPO

Nota: Se cuenta con sala de reuniones, un buen espacio para dar las capacitaciones con capacidad para treinta personas aunque otras áreas de trabajo son reducidas ya que el local es una casa que se ha adaptado con el tiempo a las necesidades de la institución por lo que existen espacios dónde hay hasta cinco escritorios de trabajo, estantes, etc.

ANEXO 5: MODELOS DE CUESTIONARIOS



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

Cuestionario dirigido a La Organización Intersectorial para El Desarrollo Económico y El Progreso Social, CIDEP.

Objetivo: Investigar la Gestión de Recursos Humanos y el desarrollo del Proceso Administrativo en la Asociación.

Indicaciones: El cuestionario contiene preguntas cerradas para contestar fácil y de acuerdo a criterio personal.

Puesto: _____

SECCIÓN 1: MISIÓN Y VISIÓN

No	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERV
1	¿Tiene por escrito la institución una Misión y Visión?			
2	¿Se da a conocer claramente la Misión y Visión a cada miembro de la organización?			
3	¿Se da a conocer la Misión y Visión al usuario o beneficiarios de los proyectos?			
4	¿Cómo miembro de CIDEP se identifica con la Misión y comparte su ideología?			
5	¿Se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales en la Misión y Visión de CIDEP?			
6	¿Objetivos, estrategias, políticas y procedimientos son congruentes con la Misión y Visión de la organización?			*
7	¿Se logra en la práctica actuar según la Misión y Visión?			
8	¿Refleja la Misión y Visión una buena imagen de CIDEP?			

SECCIÓN 2: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

No	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERV
9	¿Conoce los objetivos de la Institución?			
10	¿Considera positivos y acertados los objetivos de la organización?			
11	¿CIDEP cumple con sus objetivos y metas en el tiempo estimado?			
12	¿En la elaboración de objetivos participa todo el personal de la organización?			
13	¿Comunican de manera clara los objetivos de la institución a todos los empleados?			
14	¿Existe planeación estratégica?			*
15	¿Maneja Presupuestos CIDEP como parte de la Planeación Estratégica?			*
16	¿Considera que las estrategias de la organización son acertadas?			*
17	¿Se miden las estrategias de la organización contra resultados?			*
18	¿Existe planificación a corto plazo?			*
19	¿Existe planificación a mediano plazo?			*
20	¿Existe planificación a largo plazo?			*
21	¿Están por escrito las políticas establecidas en la institución?			
22	¿El personal conoce y cumple las políticas?			
23	¿Tienen por escrito procedimientos de cómo realizar las actividades de trabajo?			
24	¿Son adecuados los procedimientos de trabajo en la organización?			

SECCIÓN 3: ORGANIZACIÓN, JERARQUÍA Y FUNCIONALIDAD

No	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERV
25	¿Conoce el organigrama de CIDEP?			
26	La estructura organizativa es adecuada para el desarrollo de las actividades de:			
	a) Operación			*
	b) Supervisión			*
	c) Comunicación ascendente			*
	d) Comunicación descendente			*
	e) La toma de decisiones			*
27	¿Se encuentra definida adecuadamente la línea de autoridad?			
28	¿Existen manuales de funciones por área, Departamento o por empleado?			
29	¿Cuenta con personal suficiente el área o departamento a la que pertenece?			
30	¿Dispone de suficientes recursos materiales en su área de trabajo?			
31	¿Tiene el equipo de trabajo necesario?			
	a) De Vehículos			
	b) Escritorios y muebles de oficina			
	c) Equipo informático			
32	¿Considera que el equipo de trabajo tiene un buen uso y cuidados necesarios?			

SECCIÓN 4: DIRECCIÓN, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

No	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERV
33	¿Se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?			
34	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?			
35	¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son buenas?			
36	¿Forma parte de un equipo de trabajo?			
37	¿Son distribuidas equitativamente las funciones del personal?			
38	¿Existe una buena administración de Recursos Humanos?			
39	¿La entidad brinda estabilidad laboral?			
40	¿Tienen rotación de personal?			
41	¿Tiene instalaciones adecuadas y con buena ubicación geográfica la organización?			
42	¿Existe espacio suficiente para el desarrollo de sus actividades diarias?			
43	¿Considera que la conducción de CIDEP es correcta y logrará un futuro prospero?			
44	¿La autoridad en CIDEP se percibe de manera positiva?			
45	¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad?			
46	¿Su jefe busca motivar a los demás a realizar bien el trabajo?			
47	¿Existen personas en CIDEP con liderazgo y que son un ejemplo a seguir?			
48	¿Es capaz el jefe del área a la que pertenece de resolverle sus incógnitas?			

49	¿Opera CIDEP coordinada e interrelacionadamente entre departamentos?			
50	¿La información emitida al personal es comunicada a tiempo y con claridad?			
51	¿Tiene accesibilidad y confianza de expresar sus opiniones con el jefe?			
52	¿La comunicación entre compañeros de trabajo es positiva?			

SECCIÓN 5: CONTROL

No	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERV
53	¿Existe por escrito normas de conducta o reglamento de la institución?			
54	¿Tienen valores éticos en la Asociación?			
55	¿Existen sanciones para quienes no respetan el reglamento y valores éticos?			
56	¿Tiene normas y estándares para comparar las actividades de cada empleado?			*
57	¿Las actividades que realiza en CIDEP son guiadas y supervisadas por su jefe?			
58	¿Se presentan reportes para detallar determinada información?			
59	¿Existe un sistema de control de horarios de trabajo?			
60	¿Es eficiente el Sistema de Control de Asistencia de personal?			
61	¿La organización cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?			
62	¿Existe un sistema de control de egresos en la institución?			*
63	¿Se realiza verificaciones de inventarios?			*
64	¿Se ha realizado en la institución una Auditoría Administrativa anteriormente?			*

SECCIÓN 6: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

No	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERV
65	¿Tienen por escrito los perfiles de puestos para cada empleado?			
66	¿Cuenta CIDEP con una base de datos con Recursos Humanos disponibles cuando se necesiten en un futuro?			*
67	¿Existen por escrito técnicas para atraer individuos solicitantes de vacantes a la organización?			*
68	¿Tiene por escrito criterios y técnicas de selección de personal?			*
69	¿Están por escrito mecanismos de inducción del personal nuevo para adaptarlo a la organización?			*
70	¿Cree que la inducción impartida por CIDEP al personal nuevo es adecuada?			
71	¿Procura CIDEP capacitar al personal?			
72	¿Existen oportunidades de superación dentro de la organización?			
73	¿Realizan en la institución evaluación de desempeño para medir el rendimiento?			
74	¿Considera la evaluación de desempeño como positiva y de beneficio personal?			
75	¿La evaluación de desempeño sirve para el equilibrio salarial?			
76	¿La evaluación de desempeño sirve para promover hacia un puesto superior?			
77	¿Se cumplen las prestaciones o beneficios conforme a la ley en CIDEP?			
78	¿Tiene prestaciones o beneficios adicionales a las establecidas por la ley?			
79	¿Existen condiciones de higiene?			
80	¿Tiene condiciones preventivas de riesgos y seguridad ocupacional adecuados?			

81	¿Tienen políticas de remuneraciones y compensaciones al personal?			
82	¿Recibe a tiempo el pago salarial?			
83	¿Le satisface la compensación monetaria por el trabajo que realiza?			
84	¿Cuenta la organización con expedientes de información básica de los empleados?			
85	¿Mantienen actualizada la información del personal activo en la institución?			
86	¿Archivan copias de documentos personales y contratos de los empleados de CIDEP?			

* Preguntas adicionales realizadas a los Coordinadores y no contempladas en las encuestas a los empleados.

ANEXO 6: EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

CUADRO 1: EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Objetivo: Conocer si la Misión y Visión de CIDEP es adecuada y contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

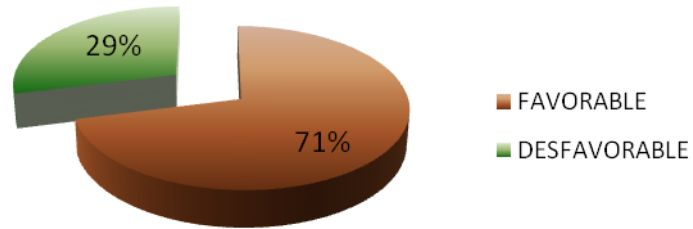
No	PREGUNTAS	SI	NO	TTL	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene por escrito la institución una Misión y Visión?	30	0	30	
2	¿Se da a conocer claramente la Misión y Visión a cada miembro de la organización?	29	1	30	
3	¿Se da a conocer la Misión y Visión al usuario o beneficiarios de los proyectos?	17	13	30	
4	¿Cómo miembro de CIDEP se identifica con la Misión y comparte su ideología?	14	16	30	
5	¿Se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales en la Misión y Visión de CIDEP?	13	17	30	
6	¿Objetivos, estrategias, políticas y procedimientos son congruentes con la Misión y Visión de la organización?	8	0	8	*
7	¿Se logra en la práctica actuar según la Misión y Visión?	13	17	30	
8	¿Refleja la Misión y Visión una buena imagen de CIDEP?	30	0	30	
	TOTAL	154	64	218	

* Preguntas adicionales realizadas a los Coordinadores y no contempladas en las encuestas a los empleados.

FIGURA 1: ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN

FAVORABLE 154/218 = 71%

DESFAVORABLE = 29%



Comentario: Al evaluar la misión y visión se ha determinado que existe un porcentaje muy favorable de conocimiento, entendimiento, afinidad, buena imagen y aceptación por parte del personal.

Pero al observar las preguntas 4, 5 y 7 del Cuadro 1 se puede analizar que existe incompatibilidad, falta de identidad y credibilidad por parte del personal con la misión y visión.

CUADRO 2: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

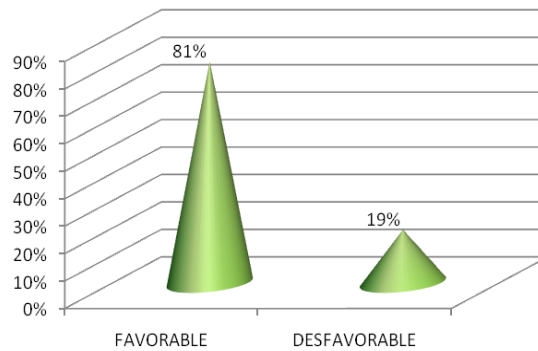
Objetivo: Determinar la planeación de objetivos, estrategias políticas y procedimientos y medir el grado de participación de los miembros de la organización de las mismas.

No	PREGUNTAS	SI	NO	TTL	OBSERVACIÓN
9	¿Conoce los objetivos de la Institución?	30	0	30	
10	¿Considera positivos y acertados los objetivos de la organización?	29	1	30	
11	¿CIDEP cumple con sus objetivos y metas en el tiempo estimado?	23	7	30	
12	¿En la elaboración de objetivos participa todo el personal de la organización?	9	21	30	
13	¿Comunican de manera clara los objetivos de la institución a todos los empleados?	30	0	30	
14	¿Existe planeación estratégica?	8	0	8	*
15	¿Maneja Presupuestos CIDEP como parte de la Planeación Estratégica?	8	0	8	*
16	¿Considera que las estrategias de la organización son acertadas?	6	2	8	*
17	¿Se miden las estrategias de la organización contra resultados?	8	0	8	*
18	¿Existe planificación a corto plazo?	8	0	8	*
19	¿Existe planificación a mediano plazo?	8	0	8	*
20	¿Existe planificación a largo plazo?	8	0	8	*
21	¿Están por escrito las políticas establecidas en la institución?	30	0	30	
22	¿El personal conoce y cumple las políticas?	18	12	30	
23	¿Tienen por escrito procedimientos de cómo realizar las actividades de trabajo?	12	18	30	
24	¿Son adecuados los procedimientos de trabajo en la organización?	28	2	30	
	TOTAL	263	63	326	

FIGURA 2: ANÁLISIS DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

FAVORABLE 263/63 = 81%

DESFAVORABLE = 19%



Comentario: Con un 81% de aceptación este factor sirvió para evaluar el grado de conocimiento que tienen los empleados, acerca de los objetivos, estrategias, procedimientos, planes de corto, mediano y a largo plazo, así como las relaciones de interacción con el personal y su participación en la planeación de la institución.

Sin embargo muestran un nivel poco representativo de incumplimiento de metas, inconsistencias en las políticas de CIDEP y falta de procedimientos adecuados.

CUADRO 3: ORGANIZACIÓN, JERARQUÍA Y FUNCIONALIDAD

Objetivo: Establecer la estructura organizativa de CIDEP, su jerarquía y funcionalidad.

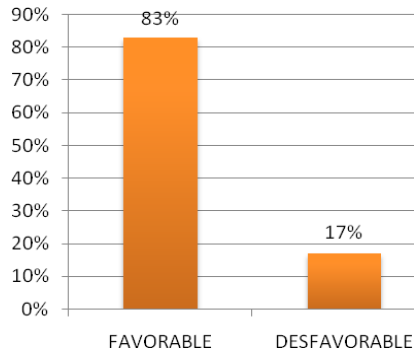
No	PREGUNTAS	SI	NO	TTL	OBSERVACIÓN
25	¿Conoce el organigrama de CIDEP?	30	0	30	
26	La estructura organizativa es adecuada para el desarrollo de las actividades de:				
a)	Operación	8	0	8	*
b)	Supervisión	8	0	8	*
c)	Comunicación ascendente	6	2	8	*
d)	Comunicación descendente	6	2	8	*
e)	La toma de decisiones	8	0	8	*
27	¿Se encuentra definida adecuadamente la línea de autoridad?	29	1	30	
28	¿Existen manuales de funciones por área, Departamento o por empleado?	7	23	30	
29	¿Cuenta con personal suficiente el área o departamento a la que pertenece?	24	6	30	
30	¿Dispone de suficientes recursos materiales en su área de trabajo?	27	3	30	
31	¿Tiene el equipo de trabajo necesario?				
a)	De Vehículos	29	1	30	
b)	Escritorios y muebles de oficina	27	3	30	
c)	Equipo informático	26	4	30	
32	¿Considera que el equipo de trabajo tiene un buen uso y cuidados necesarios?	22	8	30	
	TOTAL	257	53	310	

* Preguntas adicionales realizadas a los Coordinadores y no contempladas en las encuestas a los empleados.

FIGURA 3: ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, JERARQUÍA Y FUNCIONALIDAD

FAVORABLE 257/310 = 83%

DESFAVORABLE = 17%



Comentario: De acuerdo a los resultados hay un 83% de aceptación de cómo está definida la estructura organizativa de CIDEP, su jerarquía y funcionalidad a excepción de la comunicación ascendente que muestra deficiencias.

Además los encuestados mencionan tener claridad en cuanto a las funciones asignadas a cada departamento en CIDEP así como también admiten tener conocimiento de la existencia de bases de datos de empleados, perfiles de puestos y procesos de selección de personal.

CUADRO 4: DIRECCIÓN - MOTIVACIÓN

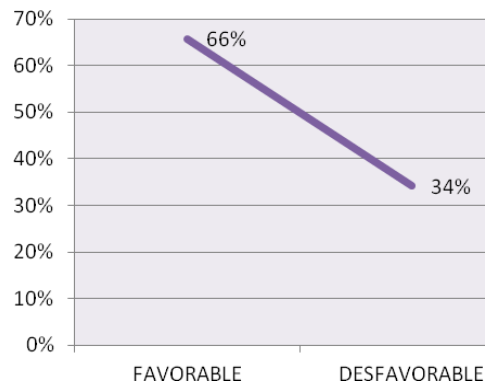
Objetivo: Medir el ambiente organizacional y la administración del Recurso Humano.

No	PREGUNTAS	SI	NO	TTL	OBSERVACIÓN
33	¿Se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	27	3	30	
34	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?	11	19	30	
35	¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son buenas?	13	17	30	
36	¿Forma parte de un equipo de trabajo?	20	10	30	
37	¿Son distribuidas equitativamente las funciones del personal?	19	11	30	
38	¿Existe una buena administración de Recursos Humanos?	21	9	30	
39	¿La entidad brinda estabilidad laboral?	30	0	30	
40	¿Tienen rotación de personal?	7	23	30	
41	¿Tiene instalaciones adecuadas y con buena ubicación geográfica la organización?	26	4	30	
42	¿Existe espacio suficiente para el desarrollo de sus actividades diarias?	24	6	30	
	TOTAL	198	102	300	

FIGURA 4: ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN EN CIDEP

FAVORABLE 198/300 = 66%

DESFAVORABLE = 34%



Comentario: Los encuestados estiman 66% a favor del clima organizacional que se percibe en la institución en cuanto a la inducción, prestaciones, comunicación, desarrollo personal, valoración del trabajo y capacidades del empleado.

Dicen no tener por escrito manuales de funciones del personal, tampoco tienen carga laboral equitativa así como una falta de valoración del trabajo y una mala comunicación entre empleados.

CUADRO 5: EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

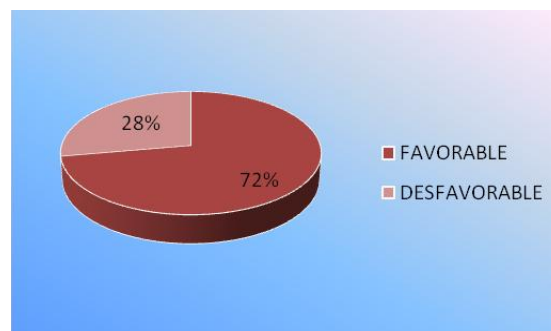
Objetivo: Determinar los lineamientos y el liderazgo en CIDEP.

No	PREGUNTAS	SI	NO	TTL	OBSERVACIÓN
43	¿Considera que la conducción de CIDEP es correcta y logrará un futuro prospero?	25	5	30	
44	¿La autoridad en CIDEP se percibe de manera positiva?	23	7	30	
45	¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad?	18	12	30	
46	¿Su jefe busca motivar a los demás a realizar bien el trabajo?	19	11	30	
47	¿Existen personas en CIDEP con liderazgo y que son un ejemplo a seguir?	28	2	30	
48	¿Es capaz el jefe del área a la que pertenece de resolverle sus incógnitas?	17	13	30	
	TOTAL	130	50	180	

FIGURA 5: EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DE CIDEP

FAVORABLE $130/180 = 72\%$

DESFAVORABLE = 28%



Comentario: Se preocupa por mantenerse actualizada en materia legal, mencionan tener un reglamento de conducta que rige la institución, capacitación de personal, buenos incentivos sin embargo expresan poco control en las políticas y comunicación de CIDEP, una falta de confianza entre jefes y subordinados.

CUADRO 6: EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

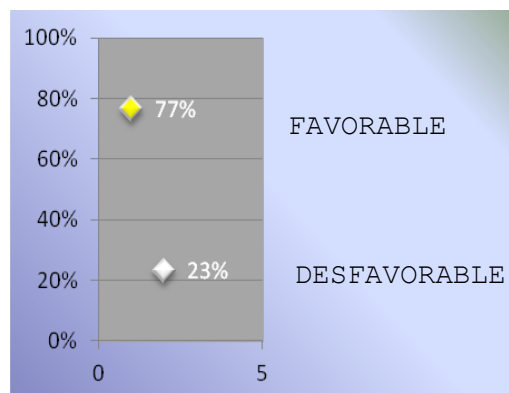
Objetivo: Determinar la eficiencia en la comunicación de CIDEP para evaluar el grado de coordinación e interrelación.

No	PREGUNTAS	SI	NO	TTL	OBSERVACIÓN
49	¿Opera CIDEP coordinada e interrelacionadamente entre departamentos?	29	1	30	
50	¿La información emitida al personal es comunicada a tiempo y con claridad?	27	3	30	
51	¿Tiene accesibilidad y confianza de expresar sus opiniones con el jefe?	24	6	30	
52	¿La comunicación entre compañeros de trabajo es positiva?	12	18	30	
	TOTAL	108	12	120	

Figura 6 EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

FAVORABLE 108/120 = 77%

DESFAVORABLE = 23%



Comentario: Con una evaluación de 77% en la transmisión a tiempo de la comunicación efectiva igual que la coordinación e interrelación de la misma también es visible en CIDEP la falta de buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

CUADRO 7: EVALUACIÓN DEL CONTROL

Objetivo: Verificar la eficiencia de los mecanismos de control.

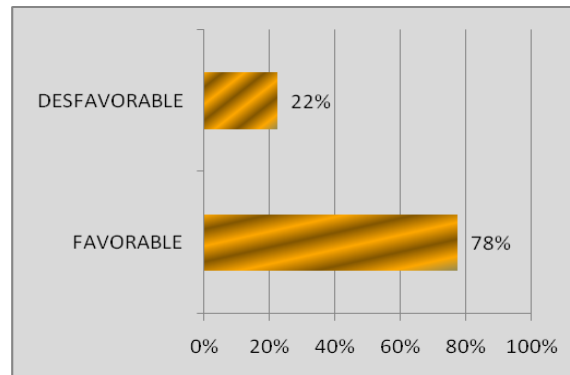
No	PREGUNTAS	SI	NO	TTL	OBSERVACIÓN
53	¿Existe por escrito normas de conducta o reglamento de la institución?	30	0	30	
54	¿Tienen valores éticos en la Asociación?	29	1	30	
55	¿Existen sanciones para quienes no respetan el reglamento y valores éticos?	9	21	30	
56	¿Tiene normas y estándares para comparar las actividades de cada empleado?	8	0	8	*
57	¿Las actividades que realiza en CIDEP son guiadas y supervisadas por su jefe?	22	8	30	
58	¿Se elaboran reportes para detallar determinada información?	27	3	30	
59	¿Existe un sistema de control de horarios de trabajo?	30	0	30	
60	¿Es eficiente el Sistema de Control de Asistencia de personal?	13	17	30	
61	¿La organización cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?	30	0	30	
62	¿Existe un sistema de control de egresos en la institución?	6	2	8	*
63	¿Se realiza verificaciones de inventarios?	7	1	8	*
64	¿Se ha realizado en la institución una Auditoría de Gestión anteriormente?	0	8	8	*
	TOTAL	211	61	272	

* Preguntas adicionales realizadas a los Coordinadores y no contempladas en las encuestas a los empleados.

FIGURA 7: EVALUACIÓN DEL CONTROL

FAVORABLE 211/61 = 78%

DESFAVORABLE = 22%



Comentario: En la implantación, funciones, asistencias, comunicación, supervisión de los sistemas de control en la institución son deficientes, sin embargo algunas veces se toma en cuenta al personal para que ocupe un nuevo cargo, y el personal nuevo no recibe una inducción por parte de la institución es decir, que en este objeto de estudio hay un 78% de porcentaje que dice conocer estos medios pero no por completo por el desconocimiento y falta supervisión del control adecuado.

CUADRO 8: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Indagar la Gestión de Recursos Humanos actual.

No	PREGUNTAS	SI	NO	TTL	OBSERVACIÓN
65	¿Tienen por escrito los perfiles de puestos para cada empleado?	9	21	30	solo de Coordinador
66	¿Cuenta CIDEP con una base de datos con Recursos Humanos disponibles cuando se necesiten en un futuro?	1	7	8	*
67	¿Existen por escrito técnicas para atraer individuos solicitantes de vacantes a la organización?	0	8	8	*
68	¿Tiene por escrito criterios y técnicas de selección de personal?	7	1	8	*
69	¿Están por escrito mecanismos de inducción del personal nuevo para adaptarlo a la organización?	2	6	8	*
70	¿Cree que la inducción impartida por CIDEP al personal nuevo es adecuada?	14	16	30	
71	¿Procura CIDEP capacitar al personal?	30	0	30	
72	¿Existen oportunidades de superación dentro de la organización?	21	9	30	
73	¿Realizan en la institución evaluación de desempeño para medir el rendimiento?	28	2	30	
74	¿Considera la evaluación de desempeño como positiva y de beneficio personal?	23	7	30	
75	¿La evaluación de desempeño sirve para el equilibrio salarial?	17	13	30	
76	¿La evaluación de desempeño sirve para promover hacia un puesto superior?	19	11	30	
77	¿Se cumplen las prestaciones o beneficios conforme a la ley en CIDEP?	30	0	30	

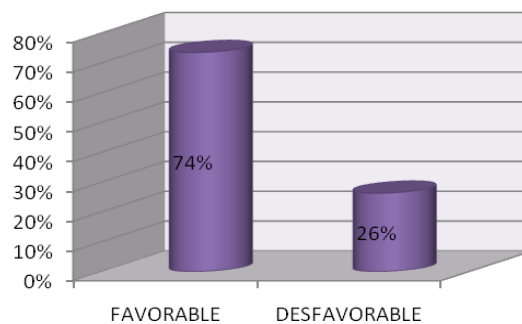
78	¿Tiene prestaciones o beneficios adicionales a las establecidas por la ley?	26	4	30	
79	¿Existen condiciones de higiene?	30	0	30	
80	¿Tiene condiciones preventivas de riesgos y seguridad ocupacional adecuados?	25	5	30	
81	¿Tienen políticas de remuneraciones y compensaciones al personal?	30	0	30	
82	¿Recibe a tiempo el pago salarial?	27	3	30	
83	¿Le satisface la compensación monetaria por el trabajo que realiza?	14	16	30	
84	¿Cuenta la organización con expedientes de información básica de los empleados?	29	1	30	
85	¿Mantienen actualizada la información del personal activo en la institución?	11	19	30	
86	¿Archivan copias de documentos personales y contratos de los empleados de CIDEP?	28	2	30	
	TOTAL	421	151	572	

* Preguntas adicionales realizadas a los Coordinadores y no contempladas en las encuestas a los empleados.

FIGURA 8: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RRHH EN GENERAL

FAVORABLE 421/572 = 74%

DESFAVORABLE = 26%



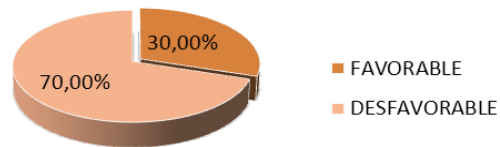
Comentario: En forma general existe un 74% favorable en la evaluación de en la administración del Recurso Humano.

CUADRO 9: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Pregunta 65	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	30%	9
DESFAVORABLE	70%	21
TOTAL	100%	30

¿Tienen por escrito los perfiles de puestos para cada empleado?

FIGURA 9: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

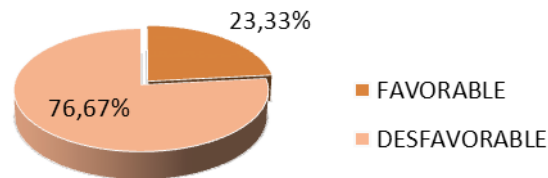


CUADRO 10: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Pregunta 28	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	23%	7
DESFAVORABLE	77%	23
TOTAL	100%	30

¿Existen manuales de funciones por área, Departamento o por empleado?

FIGURA 10: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS



Comentario: La organización manifiesta que no tiene por escrito el análisis y descripción de puestos al igual que también 77% opina que no existen por escrito las funciones del personal que labora en CIDEP excepto en el caso de los Coordinadores.

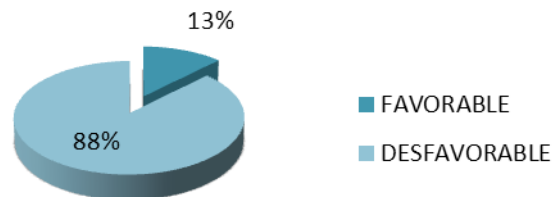
CUADRO 11: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Pregunta 66	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	12%	1
DESFAVORABLE	88%	7
TOTAL	100%	8

Pregunta hecha únicamente a los coordinadores.

¿Cuenta CIDEP con una base de datos con Recursos Humanos disponibles cuando se necesiten en un futuro?

FIGURA 11: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Comentario: El 88% de los encuestados o sea siete de ocho coordinadores saben que la institución no tiene una base de datos formal del recurso humano disponible para utilizar en la planeación de personal requerido a futuro por CIDEP o de los proyectos que ejecuta.

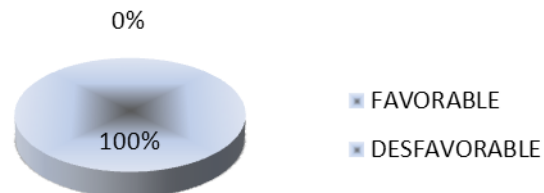
CUADRO 12: RECLUTAMIENTO

Pregunta 67	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	0%	0
DESFAVORABLE	100%	8
TOTAL	100%	8

Pregunta hecha únicamente a los coordinadores.

¿Existen por escrito técnicas para atraer individuos solicitantes de vacantes a la organización?

FIGURA 12: RECLUTAMIENTO



Comentario: El 100% de los encuestados mencionan que en CIDEP no existe por escrito ningún proceso de reclutamiento.

CUADRO 13: SELECCIÓN

Pregunta 68	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	88%	7
DESFAVORABLE	13%	1
TOTAL	100%	8

Pregunta hecha únicamente a los coordinadores.

¿Tiene por escrito criterios y técnicas de selección de personal?

FIGURA 13: SELECCIÓN



Comentario: Se muestra que 88% de los encuestados dicen conocer una política de recursos humanos para realizar el proceso de Selección de personal.

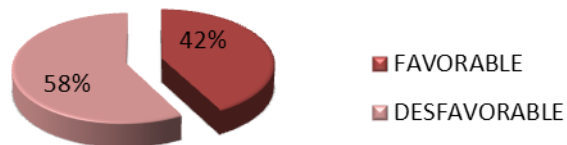
CUADRO 14: INDUCCIÓN

Preguntas 69 y 70	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	42%	16
DESFAVORABLE	58%	22
TOTAL	100%	38

Pregunta 69 hecha únicamente a los coordinadores.

¿Están por escrito mecanismos adecuados de inducción para el personal?

FIGURA 14: INDUCCIÓN



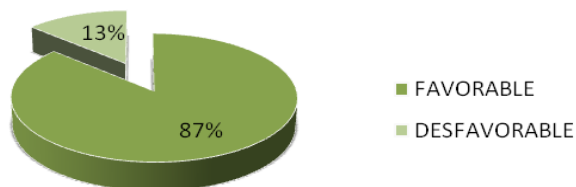
Comentario: El 58% de los encuestados dicen que la inducción es de modo verbal, nada por escrito y que no es la adecuada.

CUADRO 15: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Preguntas 71, 72 y 33	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	87%	78
DESFAVORABLE	13%	12
TOTAL	100%	90

No.	PREGUNTAS	SI	NO
71	¿Procura CIDEP capacitar al personal?	30	0
72	¿Existen oportunidades de superación dentro de la organización?	21	9
33	¿Se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	27	3
	TOTAL	78	12

FIGURA 15: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



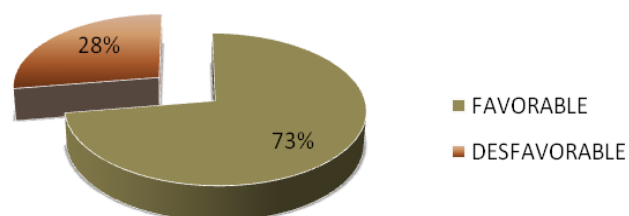
Comentario: Se percibe un 87% de aceptación en cuanto al proceso de capacitación que reciben los empleado, además afirman que visualizan oportunidades de progreso en la institución.

CUADRO 16: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Preguntas 73-76	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	72%	87
DESFAVORABLE	28%	33
TOTAL	100%	120

No.	PREGUNTAS	SI	NO
73	¿Realizan en la institución evaluación de desempeño para medir el rendimiento?	28	2
74	¿Considera la evaluación de desempeño como positiva y de beneficio personal?	23	7
75	¿La evaluación de desempeño sirve para el equilibrio salarial?	17	13
76	¿La evaluación de desempeño sirve para promover hacia un puesto superior?	19	11
	TOTAL	87	33

FIGURA 16: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



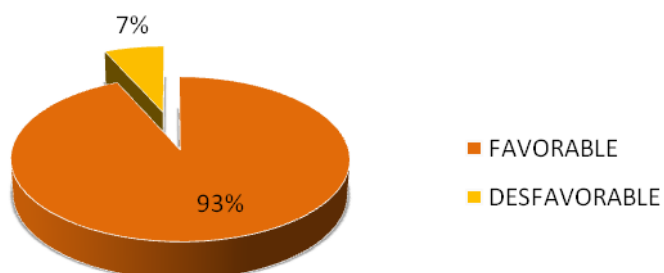
Comentario: Existe un 73% favorable en relación con la evaluación del desempeño hecha al empleado inclusive admiten que es positiva y de beneficio personal, asimismo conocen que de dicha prueba depende el equilibrio salarial y para promoción a un cargo superior en la Asociación.

CUADRO 17: PRESTACIONES Y SERVICIOS

Preguntas 77 y 78	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	93%	56
DESFAVORABLE	7%	4
TOTAL	100%	60

¿Tienen prestaciones o beneficios y además adicionales a las establecidas por la ley?

FIGURA 17: PRESTACIONES Y SERVICIOS



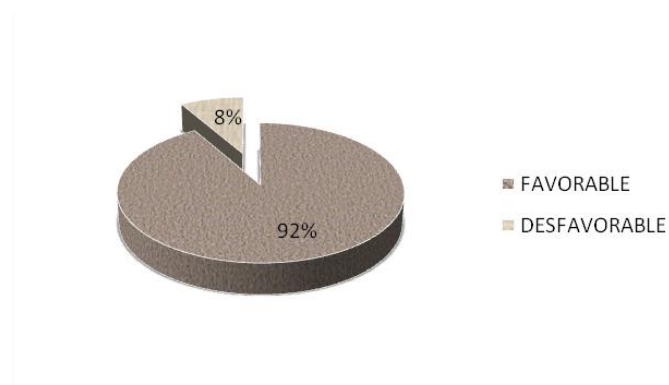
Comentario: De acuerdo al 93% de los encuestados manifiestan que reciben las prestaciones de ley así como también poseen otros beneficios adicionales.

CUADRO 18: HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Preguntas 79 y 80	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	92%	55
DESFAVORABLE	8%	5
TOTAL	100%	60

¿Existe higiene y condiciones preventivas de riesgos y seguridad ocupacional adecuados?

FIGURA 18: HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL



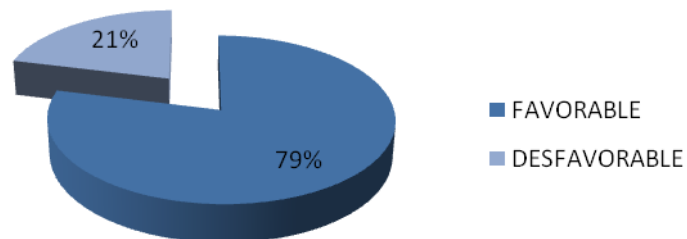
Comentario: Un 92% de los encuestados expresan que la Asociación tiene medidas satisfactorias de higiene y preventivas de seguridad ocupacional.

CUADRO 19: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Preguntas 81-83	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	79%	71
DESFAVORABLE	21%	19
TOTAL	100%	90

No.	PREGUNTAS	SI	NO
81	¿Tienen políticas de remuneraciones y compensaciones al personal?	30	0
82	¿Recibe a tiempo el pago salarial?	27	3
83	¿Le satisface la compensación monetaria por el trabajo que realiza?	14	16
	TOTAL	71	19

FIGURA 19: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS



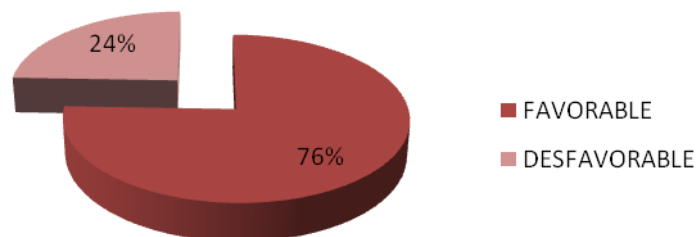
Comentario: Según los entrevistados 79% favorable en cuanto a la administración de remuneraciones y compensaciones, tiempo de pago, sin embargo hay insatisfacción en la cantidad compensada.

CUADRO 20: BASE DE DATOS

Preguntas 84-86	VALOR	
	%	ABSOLUTO
FAVORABLE	76%	68
DESFAVORABLE	24%	22
TOTAL	100%	90

No.	PREGUNTAS	SI	NO
84	¿Cuenta la organización con expedientes de información básica de los empleados?	29	1
85	¿Mantienen actualizada la información del personal activo en la institución?	11	19
86	¿Archivan copias de documentos personales y contratos de los empleados de CIDEP?	28	2
	TOTAL	68	22

FIGURA 20: BASE DE DATOS



Comentario: Se observa que el 76% es favorable al disponer de base de datos y copias de documentos de empleados aunque estos no están actualizados según describen los encuestados.

ANEXO 7: FORMULARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

PUESTO: _____ CÓDIGO: _____

UNIDAD A QUE PERTENCE: _____

DE QUIÉN DEPENDE: _____

A QUIÉN SUPERVISA: _____

FUNCIÓN PRINCIPAL:

FUNCIONES ORDINARIAS:

FUNCIONES EVENTUALES:

MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

RELACIONES:

INTERNAS:

EXTERNAS:

REQUISITOS MÍNIMOS

REQUISITOS EDUCACIONALES:

REQUISITOS LABORALES:

ANEXO 8: FORMATO DE ENTREVISTA PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Los principales temas que se abarcarán en la entrevista son:

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Qué hace usted?
3. ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente, o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?
¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
10. ¿Quién es su jefe inmediato? ¿De qué le informa?
11. ¿Quiénes son sus subordinados?

ANEXO 9: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El análisis y descripción de puestos debe explicar lo que en realidad hace la persona que ocupa el puesto, como lo hace y en qué condiciones desempeña su trabajo.

A su vez se debe de redactar la especificación del cargo, en la que se enumeren los conocimientos, habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto en forma correcta.

Su contenido debe ser el siguiente:

1. Identificación del puesto:

Esta parte contiene diversos tipos de información como lo son: el nombre del puesto, la unidad a la que pertenece, para conocer la ubicación en términos de departamento o sección; también a quién se reporta, es decir quiénes son sus jefes a los cuales tiene que rendirle cuentas de lo que hace, por otra parte también a quiénes supervisa o tiene a su cargo.

2. Función principal:

En que consiste básicamente la labor que realiza dentro de la Asociación, se debe evitar incluir frases ambiguas como por ejemplo: "otras obligaciones" esto da a los supervisores mayor flexibilidad para asignar obligaciones.

3. Funciones Ordinarias:

Esta sección contiene una lista de las principales obligaciones y responsabilidades del puesto, estas serán enumeradas por separado, describiéndolas en frases cortas, hay que incluir los límites de autoridad para tomar decisiones o la supervisión directa que tenga a su cargo, y si este utiliza presupuesto definir los límites que tiene en el mismo, como por ejemplo "la cantidad de dinero que puede aprobar para solicitudes de compra"

4. Funciones eventuales:

Son aquellas obligaciones que realiza periódicamente, estas pueden ser quincenales, mensuales, anuales, siempre deben ser descritas con pocas frases y claras en los límites de autoridad que posea.

5. Requisitos mínimos:

Este incluye el grado académico que debe tener la persona para ocupar el cargo, la experiencia que necesita para desempeñarse satisfactoriamente en sus actividades; los conocimientos especiales llámese así dominio de algún programa específico, o hablar otro idioma distinto al nativo, conocimientos sobre leyes específicas o tratados etc., Así mismo habilidades especiales que le ayudarán a desenvolverse mejor dentro del cargo.

6. Especificaciones:

Se debe de referir a las responsabilidades que tiene: documentos especiales que maneja o el equipo de oficina que tiene a su cargo, el ambiente de trabajo, con que clase de personas trabajaran, y si lo hace dentro o fuera de las instalaciones de la Asociación, y el riesgo del cargo que realiza ya sea físico o psicológico etc.

7. Relaciones:

Hay que definir claramente las relaciones que tiene el puesto con terceros, dentro y fuera de la organización y para qué lo hace, es decir cuál es el objetivo de esa relación.

A continuación se presenta un modelo de análisis y descripción de puestos y puede servir como base en las Asociaciones adaptándolo al personal con el que estas cuentan.

Se hace la aclaración que los puestos para la elaboración del análisis y descripción de cargos han sido determinados de acuerdo al organigrama por puestos que ellas elaboren y al tamaño de su organización.

En el caso de que no exista algún puesto de los que están descritos en el modelo se deberá verificar las actividades que éste contiene y conocer qué cargo dentro de la Asociación realiza esa función o debería realizarla.

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO

Gerente Administrativo

UNIDAD A QUE PERTENECE

Administrativa

SE REPORTA A

Director Ejecutivo Nacional e Internacional

SUPERVISA A

Secretaria Recepcionista, Motorista, Guardias de Seguridad, Ordenanza.

2. FUNCIÓN PRINCIPAL

Contar y poner en práctica normas, procedimientos y herramientas de supervisión, monitoreo, evaluación, y fiscalización técnica administrativa y financiera que garantice el manejo eficaz y eficiente de los recursos.

3. FUNCIONES ORDINARIAS

Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo que existen en la organización.

Recopilar en interpretar la normativa aplicable a la organización:

Boletines oficiales, resoluciones, circulares, etc.,

Establecer procedimientos.

Asesorar a los Órganos de Dirección y proyectos cuando estos lo Requieran.

Comunicar a la persona responsable las directrices a las que deberá de atenderse en la ejecución del presupuesto de acuerdo con las instrucciones de la Dirección y las normas presupuestarias establecidas.

Analizar su cartera actual y decidir cuales proyectos deben recibir mayor, menor o nula inversión.

Diseñar estrategias de crecimiento para añadir nuevos proyectos a su cartera.

Encontrar en que forma la compañía pueda aprovechar mejor las

oportunidades que le ofrece el medio.

Proporcionar a los proyectos la disponibilidad de fondos para la adquisición de insumos necesarios.

Investigar diversas fuentes de financiamiento para los proyectos.

Coordinar, Supervisar, y evaluar al personal.

Supervisar la distribución de vales de combustible.

Elaborar informes y documentos requeridos por el nivel superior con ayuda del asistente.

Revisar y controlar el informe del vigilante de personas que entran y salen de la Asociación.

Supervisar y controlar los servicios de seguridad privada.

Supervisar las actividades relacionadas con la limpieza y ornato.

Supervisar las actividades realizadas por la recepcionista.

4. FUNCIONES EVENTUALES

Elaborar propuesta a donantes.

Elaborar el plan de trabajo.

Coordinar la organización de eventos con los donantes.

Asistir a reuniones con organismos de cooperación internacional.

Evaluar la carga de trabajo del personal y asignar nuevas tareas.

Dar seguimiento al cumplimiento de los contratos.

Supervisar los trabajos de los servicios de mantenimiento contratados.

Gestionar la impresión y reproducción de documentos oficiales.

Establecerlos turnos de vacaciones y horarios especiales.

Garantizar la cobertura de las distintas áreas. (En colaboración con el Gerente de Recursos Humanos)

Identificar las necesidades de compra de repuestos para los vehículos.

Autorizar y/o controlar la utilización de los vehículos para

la organización.

Reunirse semanalmente con el Coordinador de Proyectos y Gerente Financiero para revisar avances o cualquier problema que haya surgido en los mismos.

Reunirse mensualmente con los Jefes de Proyectos, Coordinador de Proyectos, Gerente Financiero, Gerente de Recursos Humanos y Director para revisar y dar seguimiento a la ejecución de proyectos.

5. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO

Licenciado en Administración o carrera afín. Maestría en Administración

EXPERIENCIA

3 años en cargos similares en Asociaciones.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

Domínio del idioma inglés en un 100% (hablado y escrito)

Conocimiento de Office

Habilidades en el manejo de técnicas de mercadeo

Conocimientos de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

HABILIDADES ESPECIALES:

Poseer capacidad de liderazgo

Poseer alto grado de creatividad e iniciativa en el trabajo

Habilidad para el manejo de personal

Habilidad para organizar y trabajar en equipo Habilidad para comunicarse

Habilidad para resolver presiones y demandas laborales Habilidad para negociar

Poseer alto grado de responsabilidad

Capacidad de trabajar bajo presión

6. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES

Equipo de oficina

Documentación que maneja

AMBIENTE

Normal para este tipo de cargo

7. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

DIRECTOR

Proporcionar información sobre el funcionamiento.
Coordinar información sobre actividades de la entidad

GERENTE FINANCIERO

Coordinar información sobre los diferentes proyectos y la ejecución del presupuesto.

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Establecer los turnos de vacaciones y horarios especiales.

COORDINADOR DE PROYECTOS

Revisar avances o cualquier problema que haya surgido en los mismos.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Elaborar informes y documentos requeridos por el nivel superior.

MOTORISTA

Autorizar y/o controlar la utilización de los vehículos para la organización.

VIGILANTE

Revisar y controlar el informe de personas que entran y salen de CIDEP.

RECEPCIONISTA

Impresión y reproducción de documentos oficiales.

ORDENANZA

Supervisar las actividades relacionadas con la limpieza y ornato.

RELACIONES EXTERNAS

DONANTES

Gestionar fondos y presentar presupuestos de proyectos.

INSTITUCIONES INTERNACIONALES DE APOYO

Investigar diversas fuentes de apoyo financiamiento para los proyectos.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG)

Diseñar estrategias de crecimiento.

ANEXO 10: FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

NOMBRE Y LOGOTIPO DE CIDEP.

Fecha: _____

REQUISICIÓN DE PERSONAL.
Departamento Solicitante:

Cargo a cubrir: _____

Motivo de Solicitud: _____

Aprobado.

Denegado.

Firma de Encargo de Recursos Humanos.

ANEXO 11: FORMATO DE HOJA SOBRE EXISTENCIA DE VACANTE

NOMBRE DE CIDEP Y LOGOTIPO.

Fecha: _____

ANUNCIO DE VACANTE!!!!!!!!!!!!!!

Puesto: _____

Requisitos:

Experiencia: _____

Estudios: _____

Habilidades: _____

Período para recibir solicitud: _____

NOTA: Interesados en la vacante, favor presentarse a unidad de Recursos Humanos.

ANEXO 12: FORMATO DE HOJA DE RECOMENDACIÓN

NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA ASOCIACIÓN.

Fecha: _____

HOJA DE RECOMENDACIÓN.

Nombre del empleado: _____

Nombre de la persona que recomienda: _____

Nombre de la plaza vacante: _____

Vínculo con el solicitante: _____

Firma del empleado

**ANEXO 13: FORMATO DE ANUNCIO DE PLAZA VACANTE EN EL
MEDIO PRENSA**

NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA ASOCIACIÓN.

NOMBRE DE LA PLAZA:

Requisitos:

- Experiencia laboral.
- Sexo.
- Edad.
- Grado de estudios.
- Dominio de idiomas.
- Conocimientos especiales (leyes).
- Tipo de horario de trabajo.

Compensaciones:

- Prestaciones de ley.
- Seguros médicos.
- Sueldo.
- Ambiente laboral.
- Oportunidades de superación.

Lugar donde deberá presentar currículum
Última fecha para recibir currículum

ANEXO 14: SOLICITUD DE EMPLEO

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN Y LOGOTIPO

Fecha: _____

SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre: _____

Dirección: _____

Número Telefónico: _____

Fecha de Nacimiento: _____

DUI: _____

NIT: _____

ISSS: _____

AFP _____

Edad: _____

Educación:

Educación Primaria:

Bachillerato:

Estudios Superiores:

Otros

Experiencia laboral:

Puesto que ha desempeñado:

¿Conoce a alguien que trabaje dentro de la empresa?

Hago constar que mis respuestas son verdaderas y correctas.

Firma: _____

ANEXO 15: GUÍA DE ENTREVISTA A SOLICITANTES DE PLAZAS

Esta guía para entrevistar a los solicitantes, pretende ayudar a seleccionar y colocar a los empleados, si la usa para todas las personas que solicitan un puesto, le servirá para compararlas y le proporcionará información más objetiva, que la que obtienen con entrevistas no estructuradas.

Como se trata de una guía general, tal vez no todos los puntos se apliquen a todos los casos. Omítase los que no sean pertinentes y agregue preguntas adecuadas para el puesto específico. Al final de la forma encontrará espacio para estas preguntas adicionales.

INTERÉS POR EL PUESTO

Nombre: _____

Puesto solicitado: _____

¿Qué supone que implica este trabajo (puesto)? _____

¿Por qué quiere este trabajo? _____

¿Por qué está calificado para ocuparlo? _____

¿Qué requerimientos de salario necesita? _____

¿Qué sabe de nuestra Asociación? _____

¿Por qué quiere trabajar para nosotros? _____

SITUACIÓN LABORAL PRESENTE.

¿Esta empleado en la actualidad? SI NO

En caso negativo ¿Cuánto tiempo lleva sin empleo?

¿Por qué está desempleado? _____

Si está trabajando ¿Por qué esta solicitando este puesto? _____

¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros?

EXPERIENCIA LABORAL.

(Empiece por el empleo actual o más reciente del solicitante hasta llegar al primero. Toso los periodos deben quedar explicados. Retroceda cuando menos, 10 años, dependiendo de la edad del solicitante)

Empleo actual O más reciente _____

Dirección _____

Fechas de empleo: de _____ a _____

Puesto actual o más reciente: _____

¿Cuáles son o eran sus obligaciones?: _____

¿Ha ocupado el mismo puesto durante todo el tiempo que ha trabajado en esa compañía?

_____ SI _____ NO

En caso negativo, describa los distintos puestos que ha ocupado con ese empleador, cuanto tiempo estuvo en cada uno de ellos, así como las obligaciones básicas de los mismos. _____

¿Cuál fue su salario inicial? _____

¿Cuánto esta ganando ahora? _____

Nombre de su supervisor actual _____

¿Qué le gustaba más de ese trabajo? _____

¿Qué le gustaba menos de ese trabajo? _____

¿Porqué esta pensando en dejarlo? _____

¿Porqué lo está dejando ahora? _____

Comentarios y observaciones del entrevistador

¿Existe algún inconveniente en contactarnos con esa compañía? _____

¿Qué otros trabajos o experiencias ha tenido? Descríbalos en forma breve y explique las obligaciones generales de cada uno de ellos. _____

¿Ha estado desempleado en algún momento en los pasados 5 años?

_____ SI _____ NO

¿Qué hizo para encontrar empleo? _____

¿Qué otra experiencia o capacitación tienen que le serviría para calificar para el trabajo que ha solicitado?

Explique cómo y donde obtuvo esta experiencia o capacitación

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

¿Qué estudios o preparación tiene que le servirían para el trabajo que ha solicitado?

Describa sus estudios formales (el entrevistador puede cambiarlo por preparación técnica, en su caso)

ACTIVIDADES EXTRALABORALES

¿Qué hace en su tiempo libre?

Por favor, explique

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL ENTREVISTADOR.

Entrevistador, agregue preguntas al trabajo particular que es objeto de esta entrevista, dejando espacio, para respuestas breves.

PERSONAL

¿Estaría dispuesto cambiar de ubicación? SI NO

¿Estaría dispuesto a viajar? SI NO

¿Qué máximo tiempo estaría dispuesto a viajar? _____

¿Puede trabajar horas extras? _____

¿Trabajaría los fines de semana? _____

AUTOEVALUACIÓN

¿Cuáles diría que son sus puntos fuertes? _____

¿Cuáles diría que son sus puntos débiles? _____

Entrevistador: compare la respuesta del solicitante con la información que ha proporcionado en la solicitud de empleo. Aclare discrepancias.

Entrevistador Fecha. _____

FORMATO DEL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

El contenido específico de la entrevista varía dependiendo de la organización y del puesto vacante; sin embargo los siguientes tópicos generales aparecen de forma consistente en las entrevistas.

Logros académicos.

En ausencia de experiencia de trabajo, se hace mayor énfasis en los antecedentes académicos. El entrevistador debe procurar describir cualquier factor relacionado con el desempeño académico.

Experiencia ocupacional.

Ayuda a determinar las cualidades, habilidades y disposiciones para manejar responsabilidades. El nombre del puesto de una organización puede no reflejar el mismo contenido del puesto en otra.

Cualidades personales.

Incluyen apariencia física, habilidad para comunicarse, vocabulario, seguridad adaptabilidad y energía.

Habilidades interpersonales.

El entrevistador debe formular preguntas respecto de las relaciones que tiene el solicitante con la gente en diversas situaciones sociales y civiles. Puede ser un trabajador muy calificado, sin embargo, no puede trabajar bien con los otros empleados.

Orientación de la carrera.

Las preguntas sobre los objetivos de la carrera de un candidato ayudan al entrevistador a comprobar si las aspiraciones del solicitante son realistas.

El entrevistador debe presentar una descripción honesta y precisa de las perspectivas de carearen la organización.

ANEXO 16: ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

Se utilizan las pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener un solicitante. Es necesario que dichas pruebas estén relacionadas con el desempeño del puesto.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS

Estandarización: Es la uniformidad de procedimientos y condiciones relacionadas con la administración de pruebas. A fin de comparar el desempeño de varios solicitantes en la misma prueba.

Objetividad. Las personas que califican las pruebas posean el mismo criterio de evaluación de resultados.

Normas: Marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros.

Confiabilidad: Grado en que una prueba de selección proporcione resultados consistentes.

Validez: Si una prueba no puede indicar la capacidad para desarrollar el puesto no tienen validez.

De acuerdo al puesto que pretende cubrir la institución, el Encargado de Recursos Humanos, determinará que clase de pruebas les realizará a los candidatos.

Los tipos de prueba de selección son:

Pruebas de aptitud cognitiva

Miden la capacidad de un individuo para aprender, y para desempeñar un puesto. Este tipo de prueba es especialmente apropiado para hacer una selección entre un grupo del candidato sin experiencia.

Las habilidades relacionadas con el puesto se clasifican como: verbales, numéricas, velocidad de percepción, espacial y razonamiento.

Pruebas de habilidades psicomotrices

Estas miden la fuerza la coordinación y la destreza. Es factible para los puestos que son rutinarios, como los de producción y algunos de oficina.

Destreza digital: mover los dedos en forma precisa y coordinada.
Destreza manual: movimiento coordinado de ambas manos y brazos.
Velocidad muñeca-dedos: movimientos rápidos con la muñeca y los dedos.
Exactitud manual: mover las manos con rapidez y precisión de un lugar a otro.

Pruebas de conocimiento del puesto.

Mide los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando. Estas pruebas pueden ser administradas de forma oral. Deberán contener preguntas claves para diferenciar a los trabajadores experimentados, habilidosos, de aquellos que tienen menos experiencia la habilidad. A menudo se utilizan consultores para diseñar las pruebas.

Pruebas de muestreo del trabajo

El solicitante desempeñara una tarea o una serie de tareas representativas del puesto.

Pruebas de interés vocacional

Indican la ocupación en la que esta más interesada la persona y en las que es más probable que encuentre satisfacción.

Pruebas de personalidad.

Tienen poca confiabilidad debido a que se han caracterizado por su interpretación subjetiva

ANEXO 17: INFORMACIÓN BRINDADA AL NUEVO EMPLEADO ACERCA DE LA ASOCIACIÓN.

TEMAS DE LAS ASOCIACIONES DE FORMA GLOBAL

Historia de la Asociación.
Estructura de la Asociación
Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
Periodos de prueba.
Normas de seguridad
Políticas y normas de la Asociación.

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Vacaciones y días feriados
Capacitación y desarrollo especiales.
Asesoría profesional
Seguros individuales o de grupo
Programas de jubilación
Servicios médicos especiales Servicio de alimentos.
Hoja con horarios.

ANEXO 18: INFORMACIÓN BRINDADA AL NUEVO EMPLEADO ACERCA DE SU PUESTO

FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS

Ubicación del puesto de trabajo
Labores a cargo del empleado
Normas específicas de seguridad Descripción del puesto
Objetivos del puesto
Relación con otros puestos.

PRESENTACIONES.

Supervisor
Capacitadores
Compañeros de trabajo
Subordinados.

ANEXO 19: EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA ASOCIACIÓN.

Fecha: _____

1. Cómo considera la calidad de la capacitación (marque una)
Mala _____ Promedio _____ Buena _____ Sobresaliente _____

2. ¿Piensa que valió la pena participar en la capacitación en función de lo que costo y del tiempo que le distrajo de sus obligaciones?

SI _____ NO _____ NO SÉ _____

3. ¿Recomendaría esta capacitación a sus compañeros?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

4. Califique las siguientes cualidades de la capacitación.
Valor práctico: Escala del 1 al 5 en donde 1 es malo y 5 sobresaliente.

- a) Profundidad
- b) Ideas nuevas obtenidas
- c) Útil para su desarrollo personal
- d) Relevancia para su trabajo
- e) Buen uso del tiempo
- f) Mantuvo su interés
- g) Claro, comprensible.

5. Señale el grado de utilidad que tendrían los tipos de seguimientos de esta Capacitación que se enumeran.

Valor práctico: Indicar si es: necesario, deseable, innecesario.

- a) Hablar con los participantes en la capacitación para compartir experiencia después de aplicar las ideas.
- b) Consultar al instructor si se presentara un problema
- c) Capacitación avanzada en el mismo campo.
- d) Informar a mis superiores lo que he aprendido.

ANEXO 20: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño del personal se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Establecer grados de calificación, el número de grados puede variar desde un mínimo de dos (cuando solo se puede decir si la persona posee la cualidad en forma deseable o no), hasta tanto grados como sea necesario para incluir todos los matices que puedan presentarse. Definir los grados significa expresarlos en números (1, 2, 3, 4, etc.) o con palabras.

Ponderar cada área en función de 100 puntos, tomando como base para su distribución la importancia que se le confiere según el puesto a evaluar.

Asignar puntos a cada grado, existen dos formas básicas: La preparación aritmética y la geométrica. La decisión sobre el tipo de progresión queda a criterio del Encargado o Gerente de Recursos Humanos.

Seleccionar a los evaluadores, pudiendo ser de tipo descendente (cada jefe evalúa a sus subordinados), ascendentes (los subordinados evalúan a los jefes) y el horizontal (los empleados de la misma categoría se evalúan entre sí).

Formato de evaluación del desempeño:

Nombre: _____
Cargo: _____ Departamento: _____

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					

ANEXO 21: CONDICIONES DE HIGIENE LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO QUE IMPLICA:

Iluminación: Luz adecuada a cada tipo de actividad.

Ventilación: Remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de mascarar.

Temperatura: Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: Eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

2. AMBIENTE PSICOLÓGICO DE TRABAJO QUE INCLUYE:

Relaciones humanas agradables.

Tipo de actividad agradable y motivadora.

Estilo de gerencia democrática y participativa.

Eliminación de posibles fuentes de estrés.

3. APLICACIÓN DE PRINCIPIOS:

Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.

Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.

Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

ANEXO 22: CONTENIDO DE LA BASE DE DATOS DE LA ASOCIACIÓN

DATOS SOBRE CADA MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN:

Puesto que desempeña, salario, período y lugar de contratación.

Requisitos del puesto.

Información del empleado en base al curriculum vitae y solicitud de empleo.

Entrenamiento recibido dentro de la organización.

Vacaciones y permisos concedidos.

Incapacidades.

Evaluación del desempeño.

Faltas cometidas en la Asociación CIDEF por incumplimiento del reglamento interno.