

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



Modelo de Gestión Administrativa Para el Desarrollo, Funcionalidad y Competitividad de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna de El Salvador, Ubicada en el Municipio de San Salvador.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

CERÓN MONTOYA, RUBÉN DARIO	CM03043
GÓMEZ ESCOBAR, CÉSAR ANTONIO	GE04016
PINEDA MANCÍA, JULIÁN EDGARDO	PM04034

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO, 2013.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: **Máster Mario Roberto Nieto Lovo**

Secretaria: **Doctora Ana Leticia Amaya**

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: **Máster Roger Armando Arias Alvarado**

Secretario: **Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras**

Docente Director: **Lic. Abraham Vásquez Sánchez**

Coordinador del Seminario: **Rafael Arístides Campos**

JUNIO, 2013

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por tener la oportunidad de empezar y finalizar mis estudios superiores con lo bueno y malo que he vivido. A mis padres Joel Pineda, Sonia M. de Pineda y hermanos por el apoyo en todas circunstancias.

Julián Edgardo Pineda Mancía

Primeramente a Dios por darme la fortaleza y el conocimiento para seguir adelante en mi superación personal, cuya bendición ha permitido llegar al final de mi estudio superior de grado. A mi padre Roberto Cerón López y a mi madre Carmen Alicia Montoya de Cerón que siempre me brindan todo apoyo financiero, moral y comprensivo. A mis hermanos que con sus ejemplos y apoyo me han guiado a seguir adelante.

Rubén Darío Cerón Montoya

Doy gracias a Dios todopoderoso por haberme permitido llegar a ésta etapa importante de mi vida, por brindarme fortaleza, inteligencia y perseverancia a lo largo de este trabajo. A todas las personas que me han brindado su apoyo incondicional, especialmente a mi Tía Lety, Mi padre Antonio, mis tíos, primos y amistades. Gracias, bendiciones.

César Antonio Gómez Escobar

A nuestro Docente Director Lic. Abraham Vásquez Sánchez: Por guiarnos en el proceso de tesis y que sin su ayuda hubiera sido difícil finalizar y poder coronar nuestra carrera profesional.

A los señores de ADEP-V-DIGNA por haber abierto sus puertas, confiando en el trabajo que como Estudiantes de la Universidad de El Salvador daremos un aporte al desarrollo a la asociación.

Julián, Rubén y César

ÍNDICE.

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA (ADEP-V-DIGNA) DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO, FUNCIONALIDAD Y COMPETITIVIDAD	1
A. Generalidades de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro	1
1. Generalidades de las organizaciones no gubernamentales (ONG).....	1
a) Clasificación de las ONG'S.	2
b) Actividades a nivel internacional afrontadas por las ONG'S.	2
2. Las ONG'S en El Salvador.....	3
3. Definición de ONG'S.	5
B. Generalidades de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA)	5
1. Antecedentes.....	5
2. Base Legal.	6
a) Estatutos de Constitución.....	6
b) Constitución de la República de El Salvador.	7
c) Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.....	7
d) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	8
e) Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	8
3. Filosofía actual de la asociación.	9
a) Misión.	9
b) Visión.....	9
c) Objetivos	9
4. Estructura Organizativa.	9
a) Organigrama.....	9
(1) Funciones.....	10
5. Servicios.	12

C.	Marco teórico sobre el modelo de gestión administrativa.....	12
1.	Desarrollo.....	12
2.	Funcionalidad.....	13
3.	Competitividad.....	14
4.	Planeación.....	15
a)	Planeación estratégica.....	16
b)	Planeación operativa.....	16
5.	Organización.....	17
a)	Definiciones.....	17
b)	Instrumentos de Organización.....	18
(1)	Manual de organización.....	18
(2)	Manual de políticas.....	21
(3)	Manual de procedimientos.....	22
(4)	Manual de descripción de puestos.....	23
6.	Dirección.....	25
a)	Definiciones.....	25
b)	Elemento Principales en la Dirección.....	25
c)	Importancia de la Dirección.....	26
d)	Principios de la Dirección.....	26
e)	Dirección actual en organización ADEP-V-DIGNA.....	28
7.	Control.....	29
a)	Elemento Principales en El Control.....	29
b)	Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo.....	30
c)	Tipos De Control.....	31
D.	Proceso de gestión.....	33
1.	Proceso básico.....	33
a)	Planificación.....	33
b)	Interlocución.....	33
c)	Evaluación.....	34
2.	Proceso especializado.....	34

a)	Gestión de Recursos Humanos.....	34
b)	Gestión Económico Financiero.....	34
c)	Gestión de la información.....	35
d)	Gestión de Recursos Materiales.....	35
3.	Proceso avanzado.....	35
a)	Gestión de Intercambio.....	35
b)	Gestión de la Estructuración.....	36
c)	Gestión del Aprendizaje.....	36
CAPÍTULO II		37
DIAGNÓSTICO A LA CONDICIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA DE EL SALVADOR.....		37
A.	Importancia de la Investigación.....	37
B.	Objetivos de la Investigación.....	37
1.	General.....	37
2.	Específicos.....	37
C.	Metodología de la investigación.....	38
1.	Método de la Investigación.....	38
a)	Análisis.....	38
b)	Síntesis.....	38
2.	Tipo de investigación.....	39
3.	Tipo de Diseño de la Investigación.....	39
4.	Fuentes de Información.....	40
a)	Primarias.....	40
b)	Secundarias.....	40
5.	Ámbito de la investigación.....	41
a)	Ámbito Poblacional.....	41
b)	Ámbito Territorial.....	41
6.	Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.....	41
a)	Encuesta.....	41
b)	Entrevista.....	42

c)	La observación directa.....	42
7.	Determinación del universo y muestra.....	43
a)	Universos.....	43
(1)	Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.....	43
(2)	Personal Administrativo y operativo de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.....	43
(3)	Usuarios.....	44
b)	Muestra.....	44
(1)	Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.....	44
(2)	Personal Administrativo y operativo de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.....	45
(3)	Usuarios.....	45
D.	Diagnóstico de La situación actual de La Asociación (ADEP-V-DIGNA).	46
1.	Filosofía actual de la asociación.	46
a)	Misión actual.....	46
b)	Visión actual.....	46
2.	Contexto, perfiles y perspectivas de la organización.....	46
a)	Comunicación.....	46
b)	Liderazgo.....	47
c)	Motivación.....	48
d)	Valores.....	49
e)	Compromiso.....	49
f)	Trabajo en equipo.....	50
g)	Mejora a los procesos e infraestructura.....	51
h)	Planificación.....	52
i)	Cooperación.....	53
j)	Intercambio.....	53
k)	Oportunidad de participación.....	55
l)	Innovación.....	56
m)	Capacitación, desarrollo y aprendizaje.....	57

E.	Alcances y Limitaciones.....	58
1.	Alcances.....	58
2.	Limitaciones.....	58
F.	Conclusiones y recomendaciones.....	59
1.	Conclusiones.....	59
2.	Recomendaciones.....	60
CAPÍTULO III		62
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO, FUNCIONALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA DE EL SALVADOR.....		62
A.	Modelo de planeación.....	62
1.	Planeación estratégica.....	62
a)	Misión.....	62
b)	Visión.....	62
c)	Valores.....	62
d)	Objetivos.....	63
e)	Estrategias.....	64
2.	Planeación operativa.....	64
a)	Objetivos.....	65
b)	Estrategias.....	65
c)	Programas.....	66
B.	Modelo de organización.....	66
1.	Organigrama.....	66
a)	Normas técnicas para la elaboración.....	66
b)	Niveles jerárquicos de la organización.....	67
c)	Estructura organizativa propuesta.....	68
d)	Funciones de las nuevas unidades.....	69
e)	Perfiles de las nuevas unidades.....	71
f)	Cuadro de gastos por los nuevos perfile.....	72
2.	Manuales administrativos.....	73

a)	Manual de organización.....	73
b)	Manual de Políticas.....	95
c)	Manual de procedimientos.....	95
d)	Manual de descripción de puestos.....	110
C.	Modelo del proceso de gestión.....	127
1.	Modelo del proceso básico de gestión.....	127
a)	Planificación.....	127
b)	Interlocución.....	129
c)	Evaluación.....	131
2.	Modelo de proceso especializado de gestión.....	132
a)	Gestión de recursos humanos.....	132
b)	Gestión económico-financiera.....	133
c)	Gestión de la información.....	134
d)	Gestión de recursos materiales.....	137
3.	Modelo de proceso avanzado de gestión.....	138
a)	Gestión de intercambio.....	138
b)	Gestión de la estructuración.....	138
c)	Gestión del aprendizaje.....	138
D.	Plan de implementación.....	142
1.	Cronograma.....	142
2.	Costo de inversión.....	143
3.	Financiamiento.....	144
4.	Seguimiento y Evaluación.....	145
E.	Bibliografía.....	146
1.	Libros.....	146
2.	Publicaciones de entidades gubernamentales.....	147
3.	Tesis.....	148
4.	Sitios web.....	149
F.	ANEXOS.....	150

RESUMEN

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA) es una organización de servicio social, no lucrativa, ni religiosa la cuál fue creada para desarrollar diferentes proyectos encaminados a mejorar las condiciones de vivienda de la población más vulnerable de El Salvador.

El objetivo primordial de esta investigación es proporcionar mediante un modelo de gestión administrativa, un mejor funcionamiento, gestión y desarrollo de cada una de los departamentos de la organización, con la finalidad de tener una guía que le permita implementar de una forma más eficiente cada una de sus operaciones.

Para poder realizar la presente investigación, fue necesario recolectar información de fuentes primarias las cuáles proporcionaron fundamentos de mucha importancia que se obtuvieron a través de instrumentos de recolección de datos como la entrevista y el cuestionario.

La entrevista se le realizó a cuatro de los miembros de la junta directiva para extraer información acerca de cómo surgió la organización, toma de decisiones, tipo de donativos.

Los cuestionarios se realizaron a empleados y usuarios, para determinar las necesidades y opiniones que se tienen. Con estos instrumentos fue posible hacer un diagnóstico de los problemas existentes y así poder definir los aspectos a mejorar dentro de la organización, además se utilizarón fuentes secundarias como libros, tesis, leyes, páginas web que respaldaron la investigación.

Posteriormente al obtener el diagnóstico de la organización se efectuó la propuesta para ADEP-V-DIGNA en la cual se reestructuró desde la misión, visión, organigrama con las funciones determinadas para cada puesto y mejora en cada una de las áreas administrativas que la Asociación lleva a cabo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la propuesta de un modelo de gestión administrativa para la Asociación de desarrollo progresivo y vivienda digna (ADEP-V-DIGNA), esto bajo la consideración de proporcionar a todo el personal del mismo las guías administrativas en cada uno de los departamentos de la organización. La cuál facilitará tomar decisiones correctas y oportunas, así como visualizar el futuro y accionar de acuerdo a los objetivos que se persiguen. El desarrollo del documento comprende tres capítulos desarrollados cada uno de la siguiente forma:

El primer capítulo contiene el marco teórico sobre las Organizaciones no Gubernamentales en El Salvador, historia de la organización, su filosofía y definición de la estructura organizacional actual, los proyectos de vivienda, describiendo después los aspectos generales del modelo administrativo, los elementos que contiene, tipos de modelos, conceptos de planeación y organización.

En el segundo capítulo se muestra la metodología que se utilizó para la investigación y los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados (cuestionarios, entrevistas, observación directa), para obtener la información proporcionada por las diferentes unidades de análisis, la cual fue indispensable para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la asociación. Se identificaron a su vez las fortalezas y debilidades que posee actualmente la organización.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa para el Desarrollo, Funcionalidad y Competitividad de ADEP-V-DIGNA, en la cual se describe la nueva filosofía, estructura organizacional, funciones de cada uno de los puestos y diversas estrategias que permitirán a la

organización mejorar cada uno de sus procesos internos, incrementar sus ingresos por medio de las donaciones y por consecuencia promover un mayor número de proyectos de vivienda.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA (ADEP-V-DIGNA) DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO, FUNCIONALIDAD Y COMPETITIVIDAD.

A. Generalidades de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

1. Generalidades de las organizaciones no gubernamentales (ONG).

El Término ONG (Organizaciones No Gubernamentales) surge en la Carta de las Naciones Unidas, siendo definidas en 1950 como “organizaciones cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”. Se consideran independientes de las instituciones y poderes públicos, sin fines de lucro, y con una labor sustentada en una estructura autónoma y propia. Hoy, la labor de las ONG en la lucha contra la pobreza y la exclusión, es totalmente reconocida. Pero, ante el reclamo que supone el dinero que circula en torno a la ayuda, la solidaridad y la privatización de la “asistencia social”, han aparecido entidades que actúan de manera lesiva, deteriorando la imagen de otras organizaciones que persiguen un desarrollo positivo de los que se ha venido llamando en los últimos tiempos sociedad civil.¹

Con el aumento de los problemas sociales y la incompetencia del estado para resolverlos, la sociedad empezó a organizarse para cuidar de sí misma. Se consolidaron las organizaciones no gubernamentales, que se han convertido en socias de las empresas en programas de asistencia social, protección del ambiente y defensa de intereses específicos. Las ONG, que constituyen al tercer sector, representan agentes económicos expresivos y es necesario que se administre con eficiencia. La administración del tercer sector se convierte así en una disciplina con vida propia.²

¹<http://www.nodo50.org/derechosparatodos/DerechosRevista/Derechos4-Editorial.htm>

²Antonio Cesar Amaru Maximiano. *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. (1ª. Ed.). (México, PEARSON EDUCACIÓN, 2009), P. 14

Las ONG'S son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados, como es el caso de la Cruz Roja que es una de las más antiguas aunque en la actualidad posee características no propias de una ONG. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo.

En América Latina tiene su punto de partida a finales de 1950 y existe una diversidad de estas que trabajan en programas de ayuda humanitaria, sobre todo a la población de escasos recursos, a pesar que éstas están constantemente ajustándose a situaciones y fenómenos sociales y políticos a los que muchas de éstas benefician a buena parte de un sector de éstos y otras se enfrentan a situaciones de conflicto por índole político.

a) Clasificación de las ONG'S.³

Una clasificación usada para los tipos de ONG, puede ser:

- Organizaciones voluntarias.
- Agencias y organismos de servicios no lucrativos.
- Organizaciones comunitarias o populares.
- Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD).
- Organizaciones de inmigración.

b) Actividades a nivel internacional afrontadas por las ONG'S.⁴

- Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios.

³http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental

⁴Ibid.

- Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos.
- Vivienda social.
- Ayuda humanitaria.
- Protección del medio ambiente.
- Mejoras laborales y medioambientales.
- Cooperación para el desarrollo.
- Ayuda a la infancia.
- Ayuda y orientación a la tercera edad.
- Migración.
- Gestión de riesgos de desastres.
- Comunicación para el desarrollo.
- Participación ciudadana.
- Investigación científica.
- Ayuda a la educación y cultura.

2. Las ONG'S en El Salvador.⁵

Desde 1950 a 1980 las Organizaciones No Gubernamentales de carácter neutral y sin fines de lucro se expanden, operando con fines caritativos y de asistencia humanitaria dentro de las cuáles se mencionan Asociación Nacional Pro-Infancia, Patronato Anti tuberculosis, Ateneo de El Salvador, Etc. Se crea Cáritas de El Salvador, administrando inicialmente programas de la Asociación Internacional del Desarrollo (AID), distribuyendo alimentos a la comunidad de escasos recursos a través de las parroquias. Más tarde las

⁵ Carlos Acosta., Josué Molina y Fátima Montoya. (2009). *Información financiera por segmentos en las ONG'S dedicadas a la educación formal*. Tesis de licenciatura. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador. p. 2, 3.

ONG'S se establecen para ejecutar programas de desarrollo orientados a la satisfacción de las necesidades de los sectores más pobres de la población.

Dentro de las ONG'S dedicadas a la educación formal, se encuentran las que tienen sus orígenes y son auspiciadas por congregaciones cristinas, algunas de las cuáles se remontan en El Salvador a principios del siglo pasado, como es el caso de la Asociación Institución Salesiana que comenzó con su labor educativa en 1903 en el Colegio San José de Santa Ana; año a partir del cual comenzó la expansión de su obra a nivel nacional, hasta llegar a poseer actualmente el Instituto Técnico Ricaldone, la Casa de Retiros Ayagualo, el Colegio Don Bosco, la Imprenta Ricaldone, la Librería Salesiana, por mencionar algunas. Otro ejemplo parecido es la Corporación Hermanos Maristas de El Salvador que llegaron al país en 1923, contando actualmente entre su patrimonio con el Liceo Salvadoreño, el Colegio Champagnat, el Centro Escolar Católico Marista en Mejicanos, entre otros.

Otras como la Asociación Fe y Alegría, fundada por la Congregación de Loyola (Orden de los Jesuitas) iniciaron en 1969, siendo pionera en la formación profesional.

Diferentes organizaciones sin fines de lucro operan en el país desde los años 1950, pero fue en la década de los años 80, cuando se vivía un conflicto armado en el Salvador, es aquí cuando surgen nuevas necesidades de urgencia en ayuda social, por ello después de finalizado el conflicto armado, en la década de los años 90, surge el auge de organizaciones de ayuda humanitaria como gran apoyo a la reconstrucción del país, éstas contribuyen hasta la actualidad en diferentes fines sociales dentro de todo el territorio nacional, a pesar que muchas de éstas son instituciones internacionales que mantienen operaciones y se encuentran instalados en nuestro país. Dicho de otra forma, estas organizaciones son

creadas con finalidad de ayuda y éstas se consideran sin fines de lucro, conocido como tercer sector de la sociedad civil económica.

3. Definición de ONG'S.⁶

Las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) son organismos que no persiguen lucro como la empresa privada, las cuáles se diferencian de éstas, las ONG'S trabajan en función social para atender a un sector de la población que es de escasos recursos o en diferentes proyectos de conservación del medio ambiente y problemas de la sociedad civil, entre otras.

Las ONG'S como toda organización bien establecida cuenta con leyes y aspectos normativos que rigen su accionar dentro del marco que establece la ley, así mismo poseen ciertas características y funciones que las distinguen de las empresas privadas y aún entre sí mismas debido a los métodos de trabajo que utilizan y al tipo de organización que poseen.

B. Generalidades de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA)

1. Antecedentes.

Según el presidente de la organización Francisco Zarceño comenta, que se tuvo la idea de formar una organización que velara por proporcionar un espacio habitacional a familias de escasos recursos, en el año de 1996, creando así la Asociación de Desarrollo Progresivo y vivienda Digna en el año 1997, cuyo nombre se comprueban en sus estatutos de constitución, ésta comenzó con fuertes negociaciones con

⁶María de Los Ángeles Contreras, Manuel Alexander Molina y Karim Regalado. Planeación estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación Seraphim INC. 2002, Universidad de El Salvador.

organismos de personas dispuestas a aportar una ayuda como lo es la gran comisión de iglesias evangélicas y diferentes fuentes como embajadas internacionales destacadas en nuestro país.

Desde el entonces fundada la ADEP-V-DIGNA, han venido desarrollando actividades y proyectos diferenciados para las familias menos desprotegidas, entre éstos proyectos habitacionales, suman esfuerzos en apoyo al programa de Nuevos Asentamientos Organizados (NAOS), así mismo pequeños proyectos en apoyo comunales de auto sostenibilidad tales como el cultivo de peses y hortalizas, en éstos brindan asesoría técnica en diferentes lugares de todo el territorio nacional. En la actualidad están gestionando nuevos proyectos habitacionales en la cual plantean la necesidad de contar en los mismos con centros de enseñanza, talleres y capacitación continua en diferentes oficios de subsistencia familiares.

2. Base Legal.

a) Estatutos de Constitución.

En la ciudad de San Salvador a los 9 días del mes de enero del año 1997, en su publicación en el Diario Oficial de la República de El Salvador, tomo N° 374, número cinco, se hace público los estatutos de la asociación, la cual establece en su Capítulo Primero:

Artículo Uno: Créase en la Ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador, la “ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA”, que puede abreviarse “ADEP-V-DIGNA”, de Nacionalidad Salvadoreña, como entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa.

Artículo Dos: El domicilio de la Asociación será la Ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, pudiendo establecer filiales en todo el territorio de la República y fuera de él.

Artículo Tres: La Asociación se constituye por tiempo indefinido.

Estos tres artículos primarios son tres de los más importantes que comprueban la existencia de la organización, en ellos determinan el nombre, domicilio y por cuánto tiempo existirá la organización. El

resto de artículos rigen aspectos y políticas obligatorias de constitución de la junta directiva, así mismo las funciones de cada uno de ellos y los tiempos de servicio, también el tiempo en que se celebrará la elección de la misma y cuanta duración tendrá la misma sin olvidar quienes pueden formar parte de dicha junta, entre otras.

b) Constitución de la República de El Salvador.

Decreto Constituyente No. 38, 15 de diciembre de 1983.

Título 5, Artículo 113.

Serán fomentadas protegidas las asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos y a promover una justa distribución de los beneficios provenientes de sus actividades. En ésta clase de asociaciones, además de los particulares podrá participar el estado, los municipios y las entidades de utilidad pública.

La Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna establece su finalidad, la cuál es el fomento del desarrollo habitacional, estableciendo para las familias más necesitadas un apoyo que brinde a la obtención de las mismas a través de las diferentes gestiones desarrolladas por la misma, así mismo contribuir al sostenimiento y funcionamiento de cada uno de los asentamientos.

c) Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Decreto Legislativo No. 894, 17 de diciembre de 1996.

Capítulo Primero, Artículo No. 1

Objeto de la ley.

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

Dicha ley, regirá el funcionamiento de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro las cuáles en el marco de lo permitido en la ley y bajo un orden moral, operando de acuerdo a su norma interna, orden público, buenas costumbres y para alcanzar sus fines establecidos. Por tanto la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es aplicada en su totalidad a las responsabilidades, obligaciones y derechos a la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.

d) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la
Prestación de Servicios.

Decreto Legislativo No. 296, 24 de julio de 1992.

Título Preliminar del Impuesto, Artículo 1

Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Esto significa que la asociación (ADEP-V-DIGNA) en la adquisición de bienes muebles para su utilización y consumo está obligada a pagar el impuesto conocido como IVA, al igual en el caso de la construcción de viviendas, todos los materiales utilizados llevan el impuesto al valor agregado, de acuerdo a esta ley.

e) Ley de Impuesto Sobre la Renta.

La asociación (ADEP-V-DIGNA) por ser una asociación de ayuda humanitaria del rubro de vivienda y la cual no busca beneficio de ninguno de los miembros sino trabajar con fondos provenientes de donaciones internacionales para proveer de viviendas dignas a las personas que más lo necesitan y a la vez lograr que los asentamientos sean auto sostenibles económicamente, por lo cual se incluye en sujetos no obligados al pago de este impuesto.

3. Filosofía actual de la asociación.

a) Misión.

“Somos una fundación en Busca del desarrollo integral de la población en situación marginal o de escasos recursos, a través de donaciones o ayudas económicas para vivienda, y así lograr que cada asentamiento poblacional sea económicamente sostenible”.

b) Visión.

“Ser una Organización no Gubernamental que pueda constituirse a nivel nacional e internacional, y que sirva como agente generador propuestas y soluciones que mejoren el status vivienda de nuestra población”.

c) Objetivos

- Gestionar con personas naturales y/o jurídicas, nacionales e internacionales del sector publico y/o privado, la implementación de programas en función de apoyo económico para la auto sostenibilidad de las familias salvadoreñas.
- Promover y desarrollar programas de orientación en el ámbito financiero, para financiamientos en la vivienda.

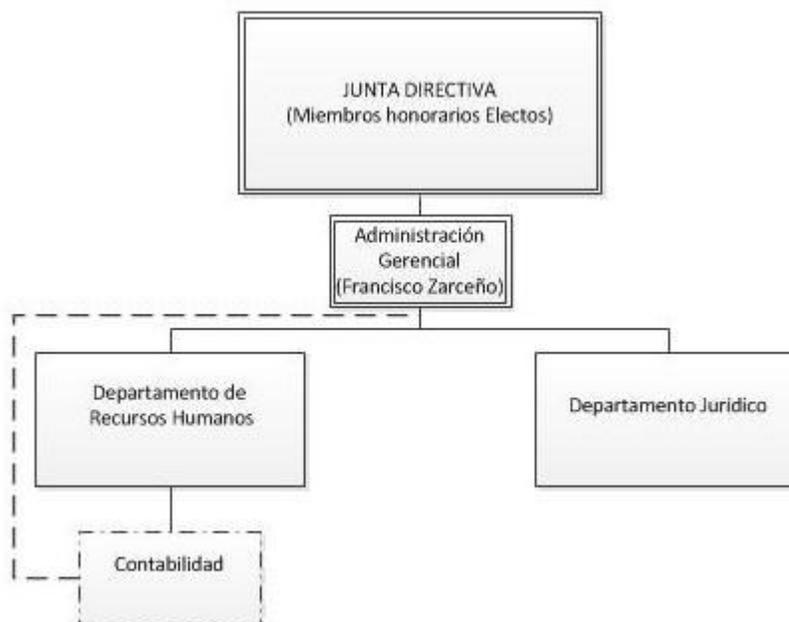
4. Estructura Organizativa.

a) Organigrama.

En la actualidad la estructura organizativa de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna, se conforma de la siguiente manera:

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna, ADEP-V-DIGNA

Estructura Organizativa



Fuente: Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna, proporcionada por el presidente de la Junta Directiva.

La simbología explicativa utilizada para la realización de este organigrama no fue proporcionada por la asociación, por consiguiente quedó claro que no se contaban con la misma.

(1) Funciones.

Junta directiva: La constituyen los miembros honorarios electos, según como está comprendido en los estatutos de constitución de la misma, el cual está conformada por, un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un síndico y un vocal. La junta directiva es la encargada de tomar decisiones, se fundamentan en una decisión unánime de todos los miembros, también se encarga del buen

funcionamiento y todo tipo de negociación que logre proporcionar ayuda humanitaria a las necesidades habitacionales de los sectores más necesitados del país.

Administración gerencial: Está a cargo de una sola persona, en este caso la lleva a cabo el presidente de la Junta Directiva y sus funciones principales son: primero delegar funciones a las diferentes áreas de la organización, segundo la toma de decisiones a nivel operativo, tercero mantener el control de todas las actividades desarrolladas dentro y fuera de la ONG, cuarto velar por el cumplimiento de metas y objetivos, y por ultimo estructurar y coordinar todos los proyectos que se lleven a cabo.

Departamento de recursos humanos: Está a cargo del vicepresidente de la organización, delega funciones a los promotores de proyectos, la secretaria y delega funciones a contabilidad tales como el pago de planillas, los libros de compra y venta, los cumplimientos legales a las responsabilidades tributarias, además está a cargo del personal voluntariado.

Departamento jurídico: Está a cargo de una sola persona, y se encarga de mantener un orden legal en la organización, lleva a cabo las atribuciones de organizar y coordinar legalmente todo tipo de negociación con los organismos o instituciones participantes en proporcionar una ayuda, además dejar establecido el aspecto legal para cada uno de los beneficiarios.

Contabilidad: Se encuentra en función del departamento de Recursos humanos y está a cargo de un contador que trabaja de forma externar las funciones contables de la ONG, según como afirma el administrador general. Está encargada del pago de planillas y de llevar todos los registros legales como el manejo de libros y responsabilidades tributarias.

5. Servicios.

- Gestionar Proyectos de Viviendas.
- Gestionar Proyectos de Auto-sostenibilidad Familiar.
- Asesoría Técnica.
- Ayuda Económica Financieros.

Los antes mencionados son algunos de los servicios que presta la asociación, su principal trabajo realizado en la prestación de servicios es la gestión de proyectos de vivienda, actualmente se encuentran en negociación de realizar un proyecto habitacional en el municipio de Santo Tomás, por el apoyo que la alcaldía del sector les ha proporcionado, sin embargo en sus visiones esperan tener un auge de proyectos que contribuyan a la auto sostenibilidad de las familias.

C. Marco teórico sobre el modelo de gestión administrativa.

1. Desarrollo.

Consiste en acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral. Si el concepto de desarrollo se aplica a una realidad humana, se refiere al proceso económico, social, cultural, tecnológico o político.⁷

La persona crece, ya sea en su trabajo, en su negocio, en su familia o al prosperar económicamente. Con el fin de ser mejor respecto a un tiempo atrás. Por lo tanto, dentro de la asociación el desarrollo es fundamental, ya que a través de éste se logra obtener la mejor satisfacción del cumplimiento de los deberes y el crecimiento continuo de la misma.

⁷ <http://definicion.de/modelo-de-desarrollo/>

En la Gestión Administrativa, el Desarrollo es un esfuerzo libre e incesante que se vale de todos los recursos de la organización principalmente en el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo requerido. Además que, dinamiza los procesos y crea un estilo propio.

2. Funcionalidad.

Podemos definir la funcionalidad dentro de la organización como un conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario, que logre un buen funcionamiento dentro de la asociación a fin de contribuir con el logro de los objetivos.

La funcionalidad va dirigida a cada uno de los departamentos con que cuenta la ONG, que están presentados por medio del organigrama. En la cual, están directa o indirectamente relacionada con los objetivos previamente establecidos. En este caso, la funcionalidad sería la efectividad y la coordinación balanceada entre cada una de las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas.

Según el Diccionario de la Lengua Española vigésima segunda edición funcionalidad es cualidad de funcional, por tanto es una cualidad de todo aquello en cuyo diseño u organización se ha atendido, sobre todo, a la facilidad, utilidad y comodidad de su empleo. De hecho cuando las funciones de un proceso se realizan correctamente se vuelve práctico y utilitario y por tanto es funcional.

3. Competitividad.

La competitividad, como principio, es la capacidad de la organización para hacer que los usuarios la elijan en vez de elegir otras organizaciones similares (competidores).⁸

La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa para desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa, fundamentalmente, en la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas.⁹

Por esta razón, las empresas con fines de lucro o sin fin de lucro están obligadas a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización. En tal sentido, es de vital importancia el diseño e implementación de un adecuado sistema de gestión Administrativo y el desarrollo de alternativas innovadoras.

A través de la competitividad es como la asociación logra la obtención de nuevas fuentes de financiamiento, aceptabilidad y satisfacción de los usuarios en el cumplimiento de los proyectos, dicho esto es como se logra tener mejor forma de hacer las cosas en asimilación a las asociaciones afines.

⁸Sergio Hernández y Rodríguez. *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: evolución y vanguardia*. (4ª. Ed.). (México: McGraw-Hill, 2006), P. 27.

⁹<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional/>

4. Planeación.

Es el proceso consiente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro.¹⁰

Un elemento primordial en la investigación es la planeación la cual podemos describirla de diferentes puntos de vista, como:

- Forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieran para sus organizaciones.¹¹
- Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.¹²
- Es organizar una producción, un servicio, un proyecto o una empresa conforme un plan.¹³
- Es el proceso consiente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro.¹⁴

La planeación en todo proceso de gestión administrativa es indispensable, pues por medio de ella los niveles de error e incertidumbre se reducen, al igual que proporcionará un camino estipulado, por el cual todas sus funciones y actividades se dirigirán hacia sus metas y objetivos.

¹⁰Thomas S. Bateman y Scott A. Snell. *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.* (8ª Ed.). (México, D. F.: McGraw-Hill, 2009), p. 132.

¹¹Stoner, James, Freeman, Gilber "Administración" 6º Edición 1994 Pág. 287

¹² Mejía, Rodolfo, Caldera "Planeación estratégica de Recursos Humanos " 2004 Pág. 1

¹³ Trujillo, López, Marcelo; Correa, Jorge Iván "Planeación Estratégica de tecnología y sistemas de información" 1º Edición 2007 Pág. 22

¹⁴Thomas S. Bateman y Scott A. Snell. *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.* (8ª Ed.). (México, D. F.: McGraw-Hill, 2009), p. 132.

Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y de esta forma se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas antes de que estos se hagan críticos.

En toda Organización, sea con fines de lucro o asociación alguna la planeación logra precisar los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen los planes concretos de acción. Con la planeación dotamos a la organización de instrumentos y mecanismos claros y precisos que orientan su desarrollo y contribuyen alcanzar mayores niveles de coordinación.

a) Planeación estratégica.

Un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones sobre las metas y estrategias de larga plazo de la organización.¹⁵

La planeación estratégica se basa siempre con vista al futuro motivo del cual sus metas van a largo plazo, en el cual se toma en cuenta el entorno cambiante y es por eso que sus acciones se van adaptando acorde a las necesidades que se presenten en un determinado momento.

b) Planeación operativa.

El proceso de identificación de procedimientos y procesos específicos requeridos en los niveles inferiores de la organización.¹⁶

¹⁵Ibid., p. 137.

¹⁶Ibid., p. 138.

Esta planeación es más específica ya que la ejecutan principalmente los jefes de menor rango jerárquico, sus resultados son próximos ya que sus operaciones son en forma constantes y consistentes. En toda organización se debe implementar de una manera clara y ordenada, sencilla y pueda entenderse fácilmente, así se obtendrán mejores resultados en el tiempo asignado.

5. Organización.

a) Definiciones.

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativas.¹⁷

La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.¹⁸

¹⁷ William Mendoza, "La organización como fase del proceso administrativo" Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, Venezuela, Año 2009.

¹⁸<http://www.monografias.com/trabajos11/moconta/moconta.shtml>

b) Instrumentos de Organización.

Los manuales representan una herramienta esencial para todo tipo de empresa, ya que con ellos podemos cumplir, controlar y vigilar todas las funciones y procesos que presenta la organización de una manera Clara y sencilla. El principal fin u objetivo de éste tipo de manual es precisamente eso, ser una guía para que la empresa pueda adquirir un buen funcionamiento.

Es aquí donde hacemos énfasis en los elementos esenciales dentro de la asociación, tomando en si cuatro manuales organizativos muy importantes para el desarrollo y funcionalidad dentro de toda organización, entre estos tenemos el manual de organización, políticas, procedimientos y descripción de puestos.

En si como manuales entendemos, instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas, a su vez, estos representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos.¹⁹

(1) Manual de organización.

Toda organización, independientemente de su tamaño o actividad que desarrolle necesita un documento en el cual se describa su funcionamiento, para que empleados, administrativos, directivos, propietarios y ajenos a la organización lo entiendan de la forma más sencilla, este documento se conoce como "Manual de Organización".

¹⁹Joaquín Rodríguez Valencia. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. (3ª. Ed.). (México: Thomson, 2002), P. 55.

El manual de organización detalla la estructura organizativa con sus departamentos y funciones, áreas específicas, puestos y la relación que existe entre ellos dentro de la organización.

Objetivos del Manual de Organización

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Importancia del Manual de Organización.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuesto y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Las etapas del proceso administrativo se ven reflejadas en el manual de organización comenzando por la planeación organizacional, siguiendo por la organización, dirección y control.

En la medida en que el manual contenga objetivos, canales de comunicación, bases por las que se diseñó la estructura orgánica, relaciones del personal con autoridad de línea o de asesoría y los deberes y responsabilidades de cada puesto específico; para la dirección será más fácil coordinar y que las cosas funcionen mejor dando a cada persona su trabajo y por el cual debe responder.

La importancia se fundamenta en que la administración tiene organizado los puestos, tareas y niveles jerárquicos y por lo tanto al administrador, las personas que laboran y los que están por integrarse se les facilita la organización de los recursos humanos y para indicar dónde y quien debe hacer el trabajo.

Contenido del Manual de Organización.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo al tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Para uniformar la presencia de un Manual de Organización debe contener:

- Identificación.
- Índice.
- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Ámbito de aplicación.
- Autoridad.
- Como usar el manual.
- Directorio.
- Antecedentes históricos.
- Base legal (en caso de organismos públicos).
- Organigrama.

- Estructura funcional.

(2) Manual de políticas.

Entendemos por manual de políticas, un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias, por lo tanto, las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco en el que el personal operativo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Objetivos del manual de políticas.

- Presentar una visión de conjunto de la organización para administrarla en forma adecuada.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Orientar e informar al personal.
- Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- Servir de base para constante y efectiva revisión administrativa.

Importancia del manual de políticas.

Representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a establecer políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo, de otra forma libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares. En conclusión el

manual de políticas se relaciona prácticamente con todos los demás tipos de manuales y su importancia radica en que puede influir sobre ellos.

Ventaja de los manuales de políticas.

- Las políticas escritas requieren que los administradores se apoyen en ellos y predeterminen que acciones se tomarán en diversas circunstancias.
- Proporcionan un panorama general de acción para muchos asuntos, de modo que sólo los asuntos poco comunes o inesperados requieren la atención de los altos directivos.
- Proporcionan un marco de acción en el cual el administrador puede operar libremente.
- Ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Son fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.
- Facilitan el desarrollo de las auditorías administrativas.

(3) Manual de procedimientos.

Los manuales de procedimiento son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. En el manual se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación.

Objetivos del manual de procedimientos.

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.

- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Importancia del manual de procedimiento.

Es un medio valioso para la comunicación que permite registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social. Consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quien, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse, éste manual debe reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.

(4) Manual de descripción de puestos.

Podemos definir Manual de Descripción de puestos como un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.²⁰

Este instrumento, comprende dos fases que son el Análisis y la descripción de puestos. El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

²⁰<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Descripcion-De-Puestos/3150888.html>

Para Chiavenato, Idalberto (2007), la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que deben tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

El análisis de puesto se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto, a su vez, estos pueden dividirse en factores de análisis según afirma (Chiavenato, 2007):

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo.²¹

En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

De manera que, aplicando este manual administrativo a la asociación, lograremos precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para una mejor asignación de responsabilidades y evitar su duplicidad. Además, podrá servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

²¹Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. (8ª. Ed.). (México: McGraw-Hill, 2007), P. 228.

6. Dirección.

a) Definiciones.

Dirección es la etapa del proceso administrativo en la cual comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Dirección es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.²²

En otras palabras, en esta parte del proceso administrativo es cuando se ejerce el liderazgo y cada uno de los subordinados dirige cada una de sus actividades hacia los objetivos previamente establecidos. Es por eso, que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida en base a sus decisiones.

En ADEP-V-DIGNA la Dirección se efectúa de una forma general, la cual es ejercida por el Administrador Gerencial y cada jefe en sus respectivas áreas.

b) Elemento Principales en la Dirección.

Los elementos se establecen con la intención de proporcionar una guía a seguir, para que al momento de llevarla a cabo se pueda alcanzar un alto grado de eficiencia. Además, que se le facilite al líder el poder implementarla. Los elementos son:

²²<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

c) Importancia de la Dirección.

Como en toda organización la dirección es una etapa trascendental en su funcionamiento tanto individual como colectivo, su principal importancia se detalla a continuación:

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

d) Principios de la Dirección.

Como en todo proceso administrativo existen factores que fundamentan cada una de sus etapas, al momento de dirigir podemos mencionar los siguientes como sus principales principios:

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

Se refiere al que toda organización con o sin fines de lucro, debe existir unión de esfuerzos en cada uno de sus departamentos para el logro de objetivos establecidos.

➤ De la supervisión directa:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad. La supervisión como un método importante para poder conocer mejor cada uno de sus procesos, a la vez determinar fallas en el mismo o como puede mejorarse en busca de la efectividad.

➤ De la vía jerárquica:

Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad. Principalmente se refiere a situaciones de dudas o de opinión que puedan surgir en determinado proceso, para que la atención sea inmediata y la solución en la mayor brevedad posible.

➤ De la resolución del conflicto:

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan. Como se mencionaba en el principio anterior, siempre que se supervisa y dirige se conoce mejor cada procedimiento que se está llevando a cabo y es aquí donde surgen soluciones a determinado problema, con el fin de optimizar procesos y volverlos así más factibles.

e) Dirección actual en organización ADEP-V-DIGNA.

La dirección es un elemento fundamental y además es el motor que determina el rumbo o destino de toda empresa u organización, es ahí donde se trazan los lineamientos a seguir, con el único propósito de alcanzar los objetivos y metas que desde un principio se ha trazado el departamento, área o la misma organización. Con respecto a la dirección que implementa ADEP-V-DIGNA se puede apreciar que existe un alto grado de dependencia de presidencia hacia la organización, porque sin él los empleados no tienen la motivación o iniciativa de trabajar por mejorar o alcanzar los objetivos, a pesar de que cada empleado sabe y conoce de las necesidades que carecen.

Supervisión:

Actualmente la labor realizada por los empleados de la Organización es supervisada la mayor parte del tiempo por el administrador general; sin embargo no existe una dirección bien definida dando como resultado confusión entre los empleados al momento de recibir observaciones acerca del desempeño de su trabajo.

Liderazgo:

Actualmente dentro de organización ADEP-V-DIGNA la única persona que ejerce liderazgo dentro de ella, es el Administrador General Sr. Francisco Zarceño, por lo cual existe deficiencia en éste punto cuando se encuentra ausente en la Organización.

Comunicación:

La falta de comunicación entre Administrador General y subordinados afecta el desarrollo de las actividades, debido a que no existe una comunicación fluida entre los miembros al momento de informar decisiones importantes para la Organización, además difícilmente son tomadas en cuenta las opiniones.

7. Control.²³

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. También se puede definir como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa del mismo.

El control administrativo en toda organización permite la comparación de actividades proyectadas con las obtenidas en un tiempo determinado, también permite señalar faltas y errores, a fin de poder repararlos y evitar su repetición.

a) Elemento Principales en El Control.

Como en todo proceso administrativo, el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales como se detalla a continuación:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción

²³<http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>

dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Este es un procedimiento que en la organización ADEP-V-DIGNA es mal y poco empleado, ya que solamente se revisa o compara al final de cada proyecto, es por eso que existen discrepancias a la hora de dichas comparaciones.

b) Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de ésta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En éste caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de ésta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, tiene que ser una prioridad en la organización ya que se debe de controlar los resultados por cada uno de los departamentos para que al final de cada proyecto se puedan cumplir los objetivos y logre eficiencia en cada uno de sus proyectos.

c) Tipos De Control

Los principales tipos de control a implementar son los siguientes:

➤ Control preliminar

Este tipo de control tiene lugar antes de que aborden las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa para una buena implementación.

En la organización ADEP-V-DIGNA es un tipo de control indispensable de llevar a cabo, ya que se encuentra deficiente políticas y procedimientos, por lo que sería una parte fundamental en el estudio.

➤ Control concurrente

El Control concurrente tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por parte de ADEP-V-DIGNA se tiene que definir perfectamente los roles en cada departamento para que pueda ejercerse este tipo de control, ya que se efectúa en una forma directa de jefe a subordinado, y también ayudara a disminuir errores.

➤ Control de retroalimentación

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de éste tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Sin lugar a dudas, será importante para la organización manejar este tipo de control ya que si no se ha efectuado bien los procedimientos, se puede corregir en la mayor brevedad y en proyectos futuros no vuelvan a cometerse. Y así lograr mayor eficiencia y eficacia en sus procesos de trabajo.

Dentro de la Asociación ADEP-V-DIGNA el control es el que permitirá evaluar los resultados y saber si éstos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir. Solo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas, para que la organización se encuentre encaminada de manera correcta.

El control debe llevarse en cualquier nivel de la asociación, pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado

conjuntamente en cada parte de los procesos para que de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

D. Proceso de gestión.²⁴

1. Proceso básico.

Desde la comprensión del proceso de gestión cabe hablar de un proceso básico de gestión que se da en todo caso y que puede, a su vez, descomponerse en tres procesos de gestión: el proceso de planificación, el proceso de interlocución y el proceso de evaluación. A continuación una breve descripción de estos procesos básicos:

a) Planificación.

Se toman decisiones que establecen objetivos, estos son los que pretenden alcanzar y en los que se señalan las actividades y los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

b) Interlocución.

Son los conjuntos de momentos y actividades que las personas que representan la organización se comunican entre sí, o con personas externas, el cual cuyo propósito es velar por la actuación de la asociación.

²⁴Fernando Fantova Azcoaga. (1999). *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto, Bilbao, España. p. 310, 311.

c) Evaluación.

Con el fin de producir descripciones, análisis y valoraciones con respecto a la asociación y sus miembros. Es aquí, donde se construye un sistema dinámico, participativo e integrado de evaluación en el que todos los miembros de la asociación estén involucrados.

2. Proceso especializado.

Dentro o a partir de la existencia de un proceso básico de gestión, pueden ir desgajándose y configurándose procesos de gestión especializados en los diferentes tipos de recursos involucrados en el macro proceso organizacional, entre estos: el proceso de Gestión de recursos humanos, el proceso de gestión económico-financiero, el proceso de gestión de la información y el proceso de gestión de los recursos materiales. A continuación una breve descripción de estos procesos especializados:

a) Gestión de Recursos Humanos.

Es donde se pretende contar con todas las personas necesarias y adecuadas a cumplir con las funciones en los diferentes procesos de la asociación, ésta permite influir en las personas, de manera eficiente. Tomando en cuenta la incorporación de personas de las diferentes redes sociales, profesionales y voluntariados.

b) Gestión Económico Financiero.

En fin, que sus diferentes procesos cuenten en todo momento con los recursos financieros necesarios, aquí se emiten toda política que permite alcanzar objetivos de liquidez, solvencia y rentabilidad. De manera que es de vital utilidad contar con la departamentalización necesaria para llevar a cabo tal análisis, y a su vez con el personal necesario.

c) Gestión de la información.

En esta se construye un proceso vía actividades y políticas propias del proceso, que regulan otras actividades tales como cantidad, regularidad, variedad o calidad y velocidad de difusión, además tomar en cuenta la cobertura o accesibilidad para mantener conectado e informado a todos los involucrados dentro y fuera de la asociación.

d) Gestión de Recursos Materiales.

Es la construcción de procesos orientados a velar por la adecuación de dichos recursos y de su tratamiento en la asociación, donde tienen lugar su consecución, utilización, mantenimiento etc., presentando especial atención a la imagen positiva de la asociación y sus clientes.

3. Proceso avanzado.

Existe, por último un tercer nivel entre los procesos de gestión que hemos denominado de gestión avanzada, al que nos referimos cuando hablamos de procesos que se ocupan de los tres grandes tipos de fenómenos de cambio que tiene lugar en la organización entre estos tenemos: Gestión del intercambio, gestión de la estructuración y gestión del aprendizaje.

a) Gestión de Intercambio.

Esta es de gran importancia, es decir, que por ser parte de organizaciones sin fines de lucro (tercer sector), se encuentra inmersa en una red de intercambio, ya sean tangibles e intangibles, que a su vez pueden ser lucrativos o no lucrativos. A todo esto, lleva la necesidad de desarrollar procesos de gestión de estos intercambios, con la posibilidad de plantearse en forma estratégica, con la cuestión de la imagen

corporativa y de la imagen de marca a la que quieren verse asociadas y obtener un posicionamiento diferenciado respecto de otras entidades similares.

b) Gestión de la Estructuración.

Esta se trata de procesos complejos que son necesarios para definir las partes de la organización, las relaciones entre los puestos en términos de autoridad y jerarquía funcional.

c) Gestión del Aprendizaje.

Son actividades y procesos de gestión que se ocupan de los procesos de aprendizaje organizacional, de diseñarlos, de dinamizarlos o de evaluarlos. Entre estos, proyectos de investigación y desarrollo con fin de producir nuevos saberes, actitudes y opciones de los que son portadores cada uno de los miembros de la asociación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO A LA CONDICIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA DE EL SALVADOR.

A. Importancia de la Investigación.

El llevar a cabo un diagnóstico a la condición actual de la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna fue de suma importancia para conocer puntos de cambios trascendentales a la asociación en estudio, ya que a través de éste se logró optimizar recursos que logren eficiencia y eficacia para la realización de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo, funcionalidad y competitividad de la antes mencionada.

B. Objetivos de la Investigación.

1. General.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de desarrollo progresivo y vivienda digna (ADEP-V-DIGNA), que permita conocer los problemas actuales que imposibilitan el buen funcionamiento de la misma y el desarrollo de sus proyectos.

2. Específicos.

- Conocer la administración, organización y funcionamiento del recurso financiero, recurso humano, entre otros, que posee actualmente la Asociación de desarrollo progresivo y vivienda digna (ADEP-V-DIGNA).
- Identificar los factores internos y externos sobre el funcionamiento y desarrollo de (ADEP-V-DIGNA), para implementar acciones y medidas correctivas necesarias en vista de futuros proyectos.

- Analizar integralmente la información obtenida con el propósito de elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

C. Metodología de la investigación.

Para llevar a cabo dicha investigación se llevó a cabo métodos y técnicas expuestas a continuación:

1. Método de la Investigación.

El método es el camino planeado o la estrategia que se siguió para descubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio. Para la realización de la investigación se aplicó:

a) Análisis.

Es una operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo.

Este método permitió estudiar cada uno de los elementos y las variables relacionadas a la propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo, funcionamiento y competitividad, además que estableció los factores internos y externos que serán determinantes para la propuesta de dicho modelo.

b) Síntesis.

Es una operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en el todo, éste proceso conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

Este método permitió agrupar todos los elementos que integran el Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo, funcionalidad y competitividad, de tal forma se accedió a relacionarlos, además se tuvo visión integrada de todos sus elementos, lo cual facilitó la creación de los procedimientos para la elaboración de la propuesta de dicho Modelo de Gestión Administrativa.

2. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se realizó es el *correlacional*, en este tipo de estudios correlacionales se tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.²⁵

Con el fin de haber llevado a cabo la investigación, se pudo tener la información que nos proporcionó una explicación clara del comportamiento de los conceptos y variables, con ella pudimos conocer la sociabilidad que existe entre unas y otras; en nuestro caso, se logró una visión de cómo contar con la atracción de donaciones y una mejor prestación de servicios por parte de la asociación, puntos muy importantes que serán necesarios en el modelo de gestión administrativa, en el que nos permita en nuestro modelo establecer las estrategias necesarias y útiles a la preferencia de los donantes y usuarios.

3. Tipo de Diseño de la Investigación.

Fue necesario efectuar el diseño no experimental, esos son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.²⁶

²⁵ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. (5ª Ed.). (México: McGraw-Hill, 2010), p. 81.

²⁶ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. (5ª Ed.). (México: McGraw-Hill, 2010), p.

Por consiguiente, las observaciones de los fenómenos ya existentes en la investigación, en su ambiente natural, los estudios se realizaron sin la manipulación de las variables independientes que son las que ocurren, es por eso que estos fenómenos se observaron tal como se dan en la realidad, de tal forma que estos se pudieron analizar, en éste caso la asociación y su entorno real del tercer sector que permitió la realización de sus respectivos análisis.

4. Fuentes de Información.

En la recolección de la información necesaria útil a la investigación se contó con las siguientes que se detalla a continuación:

a) Primarias.

Estas fueron las entrevistas, cuestionarios y la observación, las cuales constituyo el objeto de la investigación geográfica, recopilar y resumir el área del conocimiento en particular. Es decir procesamos información de primera mano que contribuyó grandemente al análisis y la resolución de la problemática, de manera que fueron de utilidad y que nos permitió hacer un mejor trabajo de investigación.

b) Secundarias.

En la investigación se tuvo en cuenta como fuentes de información secundarias, datos de primera mano: libros, leyes, tesis, documentos representativos y reportes de la asociación en particular.

5. Ámbito de la investigación.

a) Ámbito Poblacional.

Esta se llevó a cabo por medio de todo su personal, en su desarrollo interpersonal y laboral, realizada en La Asociación de desarrollo progresivo y vivienda digna (ADEP-V-DIGNA).

b) Ámbito Territorial.

En este ámbito la investigación se orientó en las instalaciones de la asociación y a todas aquellas personas involucradas con ella, la cual está ubicada en Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, ubicada en la Colonia Atlacatl del distrito uno.

6. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

a) Encuesta.

Están destinadas a la obtención de datos de una población determinada para conocer una situación a través de una serie de preguntas a través del cuestionario.²⁷

Para este diagnóstico se contó con un cuestionario dirigida a los usuarios cuya estructura consta de 19 preguntas cerradas y una pregunta abierta, además un cuestionario dirigido a los empleados de la misma, en ésta se contaba con 11 preguntas cerradas y 16 abiertas.

Los rasgos que caracterizan a una encuesta son los siguientes:

- Consiste en la observación no directa de los hechos, sino a través de las manifestaciones realizadas por los propios interesados.

²⁷Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis. El Salvador.

- Es un método de obtención de datos preparado especialmente para la investigación sociológica.
- Permite una aplicación masiva facultando además para la obtención de informaciones sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

En el desarrollo de esta investigación se encuestó a 157 usuarios y cuatro miembros del personal administrativo y operativo de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna de El Salvador.

b) Entrevista.

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. Se realizan entrevistas a las personas que dirigen y orientan la organización, capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.²⁸ Ésta fue dirigida en su mayor parte a los cuatro de seis miembros que conforman La Junta Directiva de la asociación, con un instrumento conocido como entrevista que contaba con dos preguntas cerradas y 17 preguntas abiertas.

c) La observación directa.

Fue la contemplación física en el lugar de donde se llevó a cabo la investigación, adentrarnos en profundidad a la situación organizativa que se tiene actualmente en la asociación a través de las diferentes visitas a la misma y con una simple observación, describimos cada uno de los detalles, sucesos o cualquier otro evento que ocurrió dentro de la misma.

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos16/recoleccion-datos/recoleccion-datos.shtml#entrevista>

7. Determinación del universo y muestra.

Las diferentes muestras que se tomaron para la investigación fueron: la empresa y usuarios de la organización.

a) Universos.

(1) Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.

El universo para la Junta Directiva se conformó para seis personas como lo mostramos a continuación:

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA
(ADEP-V-DIGNA)
CUADRO No.1

POSICIÓN	NÚMERO DE PERSONAS
PRESIDENTE	1
VICEPRESIDENTE	1
SECRETARIO	1
TESORERO	1
SINDICO	1
VOCAL	1
TOTAL	6

Fuente: Información proporcionada por el presidente de junta.

(2) Personal Administrativo y operativo de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.

Área Administrativa y operativa conformada por cuatro empleados, que son:

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA
ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA
(ADEP-V-DIGNA)
CUADRO No.2

POSICIÓN	NÚMERO DE PERSONAS
ASESOR JURÍDICO	1
CONTADOR GENERAL	1
PROMOTOR DE PROYECTO	1
SECRETARIA	1
TOTAL	4

Fuente: Información proporcionada por el presidente de junta.

(3) Usuarios.

El universo para los usuarios del proyecto lo comprendieron todas las personas representante de una familia inscritos y en espera de un beneficio próximo, según registro de la asociación estos son en su totalidad 2,700 personas afiliadas.

b) Muestra.

(1) Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.

La muestra para la Junta Directiva, se estudió en su totalidad por ser una cantidad de miembros menor, y la muestra fue $(n) = 6$. Sin embargo al momento de llevar las respectivas entrevistas por motivos fuera de nuestro alcance, solo se pudo entrevistar a cuatro miembros, es decir que en el momento de citar a dos de los miembros de la Junta Directiva, nunca disponían de tiempo y por consiguiente se dificultó realizar las entrevistas con dichos miembros.

(2) Personal Administrativo y operativo de la Asociación de
Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna.

La muestra para el personal administrativo y operativo, se estudió en su totalidad por ser una cantidad de miembros menor, la muestra fue (n) = 4.

(3) Usuarios.

Para calcular está muestra se realizó a través de la fórmula para poblaciones finitas que se detalla a continuación:

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

Dónde:

Z = nivel de confianza

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error máximo

N = Tamaño de la población.

Para:

Z = 1.81 (93% del nivel de confianza)

P = 0.50

Q = 0.50

e = 0.07

N = 2,700

$$n = \frac{(1.81)^2(2700)(0.50)(0.50)}{(0.07)^2(2700 - 1) + (1.81)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{2211.3675}{14.044125}$$

Por lo tanto el total de usuarios encuestados fue de:

n = 157 Usuarios.

D. Diagnóstico de La situación actual de La Asociación (ADEP-V-DIGNA).

1. Filosofía actual de la asociación.

a) Misión actual.

“Somos una fundación en Busca del desarrollo integral de la población en situación marginal o de escasos recursos, a través de donaciones o ayudas económicas para vivienda, y así lograr que cada asentamiento poblacional sea económicamente sostenible”.

b) Visión actual.

“Ser una Organización no Gubernamental que pueda constituirse a nivel nacional e internacional, y que sirva como agente generador propuestas y soluciones que mejoren el status vivienda de nuestra población”.

2. Contexto, perfiles y perspectivas de la organización.

a) Comunicación.

La comunicación entre jefes y subordinados afecta hasta cierto punto el desarrollo de las actividades debido a que no existe una comunicación fluida entre los miembros al momento de informar decisiones

importantes para la organización, además no son tomadas en cuenta las opiniones lo cual incide en la ejecución de los programas y alcance de los objetivos establecidos.

Desde el momento en que la comunicación se presenta de forma descendente, refleja que los subordinados no tienen opción alguna de poder presentar o expresar mejora en alguno de sus procesos que ellos consideren deficientes. Ya que solamente reciben órdenes sin oportunidad de expresarse. La comunicación externa se maneja de una forma personalizada tanto con Gobiernos y empresa privada, pero a la vez debe existir una mejora acorde la que se maneja con las alcaldías, lo cual puede afectar poner en marcha dicho proyecto.

Todo esto refleja falta de interés por parte del personal y también deficiencia, porque no cuentan con una programación o un plan que les sirva de guía para el desarrollo y funcionamiento de la organización.

Por eso se menciona que en un futuro la organización crezca tanto en empleados como en proyectos debe de establecerse un sistema comunicación más eficiente. (Tomado de cuestionario de empleados Pregunta 17 y entrevista a directores pregunta 13, 14).

b) Liderazgo.

Tomando en cuenta, que es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de una meta u objetivo en común.

Actualmente dentro de ADEP-V-DIGNA la única persona que ejerce liderazgo dentro de ella, es el Presidente, ya que a pesar que los empleados tienen la iniciativa no pueden tomar el liderazgo frente a situaciones de ausentismo por parte del dirigente en ocasiones, debido a que estando presente en la

fundación no siempre son tomadas en cuenta la opinión de los empleados y esto como consecuencia desmotiva al personal.

Por eso mismo, existen problemas al momento de establecer distribución de responsabilidades, no existe un procedimiento establecido acorde la supervisión de actividades diarias a los subordinados, problemas que deberían ser solucionados por un líder el cual no está cumpliendo su rol de una manera adecuada. (Tomado de cuestionario de empleados pregunta 8 y entrevista pregunta numero 2).

c) Motivación.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocer las debilidades que posee el personal que labora dentro de la organización y más que conocerlas, dominarlas y sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Según el diagnóstico realizado se logró determinar que los empleados no se encuentran motivados debido a que no reciben incentivos que permitan desarrollar mejor su trabajo, de los pocos empleados que afirmaron estar motivados, consideran que el crecimiento personal, profesional y la experiencia adquirida, son elementos que permitirá dar lo mejor de ellos al momento de llevar a cabo sus funciones.

Además de falta de incentivos en la Organización, no se encuentran con un plan de desarrollo y crecimiento establecido tanto para la Organización como para ellos en el ámbito profesional, o al menos no tienen conocimiento alguno de él.

Si dentro de ADEP-V-DIGNA los empleados obtienen la motivación adecuada, esto permitirá que la labor realizada sea la esperada, con lo que aumentaran la producción y la eficiencia será aceptable. (Tomado del cuestionario de los empleados pregunta numero 9).

d) Valores.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

En ADEP-V-DIGNA no existen definidos algún tipo de valores a poner en práctica, más bien en situaciones complejas como tomas de decisiones, establecer cultura empresarial, es cuando estos valores se ponen en marcha.

Mencionaban valores importantes como Prudencia, Justicia, trabajo en equipo, los cuáles los directivos ponen en práctica para servir de ejemplo a sus subordinados.

Además de eso, los usuarios mencionan en su encuesta que gran parte de ellos están conocedores de los valores de la organización y eso nos refleja que si se están poniendo en práctica para beneficio de la organización. (Tomado de encuestas a usuarios pregunta numero 9).

e) Compromiso.

El compromiso es importante en toda organización, ya que es el grado en que un empleado se identifica con una empresa en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella, por eso mismo el trabajador aporta un esfuerzo para cumplirlas al momento de identificarse.

En la organización ADEP-V-DIGNA existe un alto grado de compromiso por cada uno de los empleados, muestra de ello es que cada uno sabe sus responsabilidades y la de los demás, y esto ayuda a un mejor trabajo en equipo. Aunque también por parte de los directivos o jefes inmediatos hay llamados de atención verbal o escritos cuando no se refleja compromiso por parte de subordinado en alguna tarea encomendada, aunque esto rara vez sucede. (Tomado de entrevista a directores pregunta numero dos).

f) Trabajo en equipo.

Para empezar hablar de trabajo en equipo es necesario saber que la razón de ser y hacia donde se quiere llegar esté clara para las personas que conforman las unidades de análisis, los empleados el 50 % no sabe la misión y la visión de la ADEP-V-DIGNA, mientras que los objetivos si los conocen la totalidad según lo muestran las preguntas dos, tres y cuatro del cuestionario dirigido a los empleados. Guardan una estrecha relación las preguntas uno y dos de las entrevistas a los miembros de la junta directiva referentes a la finalidad de la asociación y los cuáles saben con claridad la finalidad de la asociación, no así con la distribución de responsabilidades en los niveles jerárquicos y en tales respuesta se observa que el trabajo en equipo empezando con aspectos como misión, visión, objetivos , finalidad, estructura orgánica y el cumplimiento de las obligaciones de manera que es necesario mejorarlo y que se reflejará en resultados satisfactorio .

Podemos observar que el trabajo en equipo está incluido en todas las etapas del proceso administrativo y aquí se nota una deficiencia en la planeación y que necesita alinear y dar un único sentido a la organización, y por lo cual es necesario definirlo claramente y que cada uno los lea día a día en la entrada de la sede de Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna. (Tomado de Cuestionario a empleados, preguntas 2, 3, 4, 12. Y entrevista a directivos, preguntas 1, 2)

g) Mejora a los procesos e infraestructura.

Los empleados en el cuestionario específicamente en la pregunta nueve mencionan sobre la ausencia de estímulos que son indispensables para desempeñarse mejor y desarrollar capacidades con el fin principal de aportar a las mejoras continuas de la ONG.

Además, en la pregunta dieciséis del cuestionario, el personal menciona aspectos que a su criterio consideran se mejoren en la organización y se sabe que el área operativa es quien conoce a la perfección el funcionamiento y detalles en que se necesita mejora, los cuáles son primeramente referentes a la estructura orgánica incluyendo definir áreas o departamentos, así como los niveles jerárquicos y las funciones y obligaciones respectivas.

La junta directiva manifiesta en la pregunta número cinco que las relaciones con instituciones de gobierno y alcaldías son algunas de las dificultades que tiene ADEP-V-DIGNA y que son aspectos en los que principalmente necesita mejorar y así permitir abrir puertas y acceder a los permisos necesarios para la ejecución de los proyectos.

Algunos aspectos en los que se necesita mejorar de acuerdo a la pregunta siete dirigida a los directivos, y mencionan:

- ✓ Necesitan mejorar la infraestructura de las instalaciones ya que no son lo suficientemente grandes ni adecuadas para el funcionamiento normal y menos en un futuro.
- ✓ Necesitan asesorías para poder mejorar los procesos.
- ✓ Mejorar en la organización administrativa empezando por la estructura orgánica.
- ✓ Mejorar en el aumento del número en voluntariado.
- ✓ El manejo eficiente de los recursos.

En la entrevista los miembros de la junta directiva en la pregunta ocho, sugieren mejoras en el área administrativa específicamente de organización tales como a la elaboración de perfiles de puestos para que los puestos los cubran personas capaces y desempeñarse de acuerdo a sus conocimientos. Además sugieren la creación de una cooperativa de ahorro y crédito dentro de la ONG.

Referente a las mejoras los directivos mencionan en la pregunta nueve de la entrevista la pronta mejora en el área financiera, ya que actualmente no cuentan con la liquidez necesaria para mejorar las infraestructuras el mobiliario y equipo además del pago del diseño de planos y la arquitectura de la obra civil.

También los usuarios aportan sobre las mejoras que podrían tener, expresando así en la pregunta tres de las encuestas pasadas a los usuarios del proyecto ya que un 80% tienen la visión clara de dónde quiere llegar la ADEP-V-DIGNA pero atrás de esto está un veinte por ciento que no tiene clara la visión y es necesario que los usuarios tengan plenamente clara el futuro y dónde quiere llegar la asociación y sus proyectos de vivienda. (Tomado de encuesta a usuarios, pregunta 3. Cuestionario a empleados, preguntas 9, 16. Y entrevista a directores, preguntas 5, 7, 8, 9)

h) Planificación.

En la pregunta tres de la entrevista a los directivos se pregunta si existe un proceso de gestión administrativa, esto encierra desde misión, visión, objetivos, políticas estrategias, metas, manuales de funcionamiento, etc. Las respuestas obtenidas muestran que no tienen la idea del significado ni de la existencia de una planeación estratégica y operativa, que incluye y en que podría mejorar a la organización.

En la pregunta seis de la misma entrevista se puede observar que no hay un plan específico para el interés primordial que es atraer donantes y voluntariados para mover la asociación, saben dónde buscar ayudas pero no existe la solidez necesaria para que una institución decida hacer una donación grande porque no hay planes específicos que garantice la canalización eficaz de los fondo con un personal bien organizado y que inspire la confianza a los donantes y usuarios del éxito y seguimiento de la misión de ADEP-V-DIGNA. (Tomado de entrevista a directivos, preguntas 3, 6)

i) Cooperación.

De acuerdo a la pregunta diez dirigida a los empleados podemos decir que existe cooperación entre empleados pero que no pasa de un nivel jerárquico a otro y es donde se desaprovecha los conocimientos prácticos de los empleados y de acuerdo a su experiencia proponer las buenas ideas para que el nivel jerárquico mayor las mejore y ponga en práctica. Aquí manifiestan que no se toman en cuenta las opiniones de los empleados y por lo cual se deduce que los flujos de información y comunicación son deficientes.

La opinión de los directivos respecto a la cooperación se muestra en la pregunta diez y once, menciona las entidades que cooperan financieramente y recursos materiales con ADEP-V-DIGNA y por lo que se deben mantener y buscar nuevos apoyos logrando así los proyectos deseados. (Tomado de encuesta a usuarios, preguntas 2, 6, 10, 11. Cuestionario a empleados, pregunta 10. Y entrevista a directivos, preguntas 10, 11, 12)

j) Intercambio.

El intercambio se relaciona a la comunicación interna en la organización y se muestra en la pregunta diecisiete dirigida a los empleados y respondieron que los flujos de información deben de adaptarse a las

necesidades y actualizarse de acuerdo a los procesos. Los directivos opinan que los flujos internos de la comunicación funcionan bien por ser sencillos actualmente, pero en un futuro será necesario definir un buen sistema de flujo de información.

Respecto a la comunicación externa los directivos en la pregunta catorce dicen que no tiene relación con instituciones de gobierno, por consiguiente estas piden que se cumplan los requisitos para conseguir permisos necesarios para realizar posibles proyectos, debido a falta de documentación y estudios que estas instituciones requieren para permitirles o brindarles la marcha de un proyecto. Esto es un dilema y se saldrá siempre y cuando se mejoren las relaciones y lograr intercambios y consensos satisfactorios.

Respecto al intercambio con los usuarios funciona con la base de datos en donde tiene la información completa de cada familia.

El intercambio con las instituciones donantes debe de mostrar una transparencia y confiabilidad del buen uso de los recursos para que éstos puedan dar el dinero en calidad de donación a una institución bien organizada, correcta y con la vocación de ayudar a los necesitados de una vivienda digna, y no para beneficios personales.

En la encuesta pasada a los usuarios del proyecto, la pregunta cinco habla de la opinión de las personas respecto a la legalidad de los procesos de ADEP-V-DIGNA y ésta es la relación que hay con los usuarios y con la o las instituciones correspondientes a la verificación de la legalidad. La población dice que si confían en la legalidad de ADEP-V-DIGNA.

En la pregunta ocho nos manifiestan que un sesenta y cinco por ciento de los usuarios si conocen los directivos y un treinta y uno por ciento no los conocen, eso significa que debe haber un intercambio o acercar las relaciones con las personas necesitadas que es la razón de ser de la asociación. (Tomado de encuesta a usuarios, preguntas 5, 8. Cuestionario a empleados, pregunta 17. Y entrevista a directivos, preguntas 13, 14)

k) Oportunidad de participación.

En la encuesta dirigida a los usuarios, se incluyó análisis de participación, éstos reflejaron que la organización cuenta muy poco con un voluntariado, además no cuentan con políticas que ayuden o brinde el apoyo para la búsqueda del voluntario, los usuarios en su mayoría afirman contribuir a éste fin, claro está además que la organización cuenta con el mínimo de medios comunicativos tecnológicos que mantengan al tanto al público de las actividades que se están llevando a cabo. (Cuestionario a usuarios preguntas de investigación 3, 11, 15)

En el cuestionario dirigido a los empleados, el 75% afirma que sus opiniones de las decisiones que toma la asociación no son tomadas en cuenta, es importante indagar en este resultado ya que muchas veces los empleados tienen capacidades a las que se puede explotar mucho mejor, además se aquejan que las instalaciones no son las pertinentes para lograr una participación seria ante la competencia. (Cuestionario dirigido a los empleados pregunta de investigación 10, 19)

En la entrevista a los directivos se evidencia que urge la necesidad de tener un mayor reconocimiento con el exterior de la asociación, instituciones gubernamentales, instituciones y empresas del sector privado y organismos internacionales, todo eso no lo pueden conseguir si no se cuenta con una estructura que les permita la participación con este entorno, sin embargo considerar que es necesario aspectos publicitarios

y capacidad instalada que reflejen el buen funcionamiento de la misma. (Entrevista dirigida a los directivos preguntas de investigación 7, 12)

I) Innovación.

La innovación es un punto muy estratégico el cual merece mayor atención en la asociación, es preocupante desde el punto de vista de los usuarios que 58% de estos piensan que la misma no es competente en el entorno de su mismo rubro, esto es evidente en la forma de comunicación que no cuenta con apoyo tecnológico informático ni mucho menos spot radiales o televisivos. (Encuesta a los usuarios pregunta de investigación 4, 15)

En consecuencia a la poca atención tecnológica la comunicación internamente no es la más adecuada afirman los empleados y plantean que es necesario innovar en un sistema en el cual haya acceso a mantener informado de actividades cotidianas, además, no cuentan con sistemas informáticos adecuados para la realización de informes, planos o maquetación de propuesta a futuros proyectos. (Cuestionario dirigido a empleados preguntas de investigación 17, 21)

Urge la necesidad de contar con el mejor planteamiento informativo, según los directivos no cuentan con un aparato que informe de cómo se lleva a cabo los proyectos, que futuros proyectos se tienen, que municipio o comunidad han sido o serán beneficiadas entre otros. La asociación no crea fuentes publicitarias innovadoras en la que a través de éstas no solo se tenga informado de lo que se hace sino que refleje un mejoramiento y reconocimiento continuo a través del uso de medios como el internet o sitios como redes sociales. (Entrevista a directores pregunta de investigación 12)

m) Capacitación, desarrollo y aprendizaje.

Este punto va enmarcado en vista del personal o de las personas vinculadas internamente en la asociación por consiguiente a los usuarios se preguntó en qué medida la asociación hace uso de procedimientos apegados a la ley, el 72% afirma que si, de manera que es importante mantener en un constante aprendizaje al personal ya sea por medio de capacitaciones o talleres, en las que no solo se rijan regulaciones sino formas de comunicar a las personas sus derechos. (Encuesta dirigida a los usuarios, pregunta de investigación 5)

Por otra parte están la relación con la parte tecnológica, los empleados afirman que hay poca inversión tecnológica o carecen de un sistema informático adecuado, esto mismo lleva a descuidar los controles contables que es muy importantes mantener su propio sistema el cual no cuenta con ello, así mismo necesitan desarrollar habilidades de cómo manejar de manera más eficiente y eficaz los suministros y herramientas asignadas a cada empleado. (Cuestionario dirigido a empleados, preguntas de investigación 17, 18, 21)

Los directivos afirman que es necesario cambiar las instalaciones, contar con asesoría y un mejor manejo de los recursos, así mismo programas de capacitación para el manejo de los recursos, además no se desarrolló a los empleados a través de un ambiente agradable y ergonómico, que contribuya al mejoramiento de su salud y las capacidades operativas de la misma. (Entrevista a directivos, preguntas de investigación 7, 13)

E. Alcances y Limitaciones.

1. Alcances.

- La investigación permitió conocer las condiciones actuales de la Asociación de desarrollo progresivo y vivienda digna (ADEP-V-DIGNA), y en base a ésta información elaborar el sistema de gestión administrativa que contribuya al funcionamiento y desarrollo de la organización.
- El apoyo incondicional por parte del presidente de la organización Francisco Zarceño y demás miembros de la Asociación, el cual fue estratégico para el desarrollo de la investigación.
- Otro de los alcances obtenidos fue el apoyo por parte de los usuarios, ya que a pesar de tantas dificultades, brindaron valiosa información al momento de encuestarlas. Además permitieron dar a conocer las condiciones reales en la cual se encuentra la organización.
- Y la última pero no la menos importante es la disposición del Lic. Abraham Vásquez Sánchez por brindarnos su orientación y conocimiento para poder realizar una buena investigación.

2. Limitaciones.

- Al realizar la investigación, algunos de los censados se negaron a responder algunas preguntas alegando falta de confianza por la situación de inseguridad que atraviesa el país.
- Al realizar la entrevista a los miembros de (ADEP-V-DIGNA) no se logró contar con la presencia del cien por ciento, esto porque dos de ellos no se encontraban disponibles y casi nunca disponían de tiempo. Limitando así conocer el punto de vista de la población determinada.

- Durante cierto periodo de la investigación se dieron problemas al momento de localizar a los miembros de la junta directiva en las instalaciones, como resultado se generó un pequeño atraso en el proceso de investigación al momento de recolectar la información.

F. Conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones.

- No cuenta con un buen sistema de comunicación en cada una de las áreas, por lo que afecta en el apoyo y trabajo en equipo de la organización.
- Existe falta de liderazgo según los encuestados, ésta falta de compromiso de cada uno de los jefes limita a llevar una buena supervisión y control de las actividades.
- El personal no tiene la suficiente responsabilidad y compromiso en cada actividad a realizar, esto debido a falta de motivación que existe en la organización.
- Existe falta de planificación en toda la organización tanto en los procesos a llevar a cabo, como el rumbo que lleva la organización.
- Existe falta de apoyo de personas naturales, empresas públicas y privadas que brinden donaciones ya sea en especie o dinero para la ejecución de los proyectos.
- No se cuenta con el espacio ni la infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización.

- Falta de recursos tecnológicos y publicitarios, para dar a conocer los proyectos que desarrolla ADEP-V-DIGNA tanto a usuarios como otras organizaciones.
- Actualmente no se desarrollan capacitaciones ni talleres hacia los empleados, por lo que sus procesos son desfasados y esto limita a un crecimiento-desarrollo hacia la organización.

2. Recomendaciones.

- Implementar entre los empleados sistemas de comunicación sencillos, como pequeñas reuniones o talleres semanales el cual brindaría mayor comunicación, apoyo y trabajo en equipo.
- Crear conciencia a cada uno de los jefes de la organización de sus obligaciones asignadas, principalmente en la supervisión y control de actividades a sus subordinados, a la vez de brindar apoyo en lo que sea requerido.
- Generar motivación en cada una de las áreas de la organización, usando diferentes tipos de incentivos como: remuneraciones económicas, crecimiento personal y profesional, etc.
- Realizar reuniones mensuales o trimestralmente por parte de la Junta directiva y presidente, para crear planes de trabajo a corto y largo plazo acorde procesos, así como el futuro de la organización.
- Crear alianzas estratégicas que permitan la incorporación de nuevos donantes y fidelización de los mismos para aumentar donaciones hacia proyectos.

- Buscar un lugar adecuado que posea una infraestructura acorde a las necesidades y exigencias de los beneficiarios.

- Crear una página web de la organización que esté vinculada a otras ONG'S del mismo rubro, y de ésta forma crear otros medios electrónicos para dar a conocer la asociación.

- Capacitar al personal para un mejor desempeño en cada una de sus funciones, aclarar dudas y aumentar eficiencia en la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO, FUNCIONALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA DE EL SALVADOR.

A. Modelo de planeación.

1. Planeación estratégica.

a) Misión.

Somos la asociación sin fines de lucro que trabaja constantemente para disminuir la pobreza poblacional en El Salvador, dando alternativas de auto sostenibilidad económica en cada asentamiento por medio de la capacitación y con un amplio compromiso en promover el cambio social habitacional.

b) Visión.

Ser la asociación sin fin de lucro en El salvador, responsable de mejorar la calidad de vida poblacional y regional con la integridad de las instituciones públicas, privadas y sin ánimos de lucro. Permitiendo a las familias mejorar sus condiciones habitacionales y auto-sostenibles económicamente, llevándolos a ser más productivos.

c) Valores.

- **Servicio:** La vocación de servicio es el primer requisito para poder pertenecer a ADEP-V-DIGNA.
- **Solidaridad:** Responsabilidad compartida entre las los directivos y personal operativo ante los usuarios y todo el entorno.

- **Transparencia:** Inspirar confianza en el uso óptimo de los recursos ante el entorno y aumentar las donaciones para lograr eliminar la pobreza poblacional en el país.
- **Equidad:** Justicia social e igualdad de oportunidades para la construcción de una sociedad salvadoreña en la que todas las personas tengan su vivienda digna.
- **Compromiso:** Trabajar a conciencia, con la mejor voluntad y con una dirección clara de la razón de ser de la asociación y la razón de estar dentro de la misma.
- **Coherencia:** Entre los planes presentados y los resultados obtenidos, demostrando la capacidad de su cumplimiento de manera honesta y responsable.

d) Objetivos.

- Crear programas de auto sostenibilidad que brinden apoyo financiero interno, sin necesidad de incurrir a instituciones gubernamentales, organizaciones sin fin de lucro y empresa privada para cubrir gastos de uso administrativos. (propuesta en el punto C. – 2. – b. Gestión económico-financiera de este mismo capítulo, páginas 133 y 134)
- Indagar en la capacidad instalada de la asociación para mejorar las condiciones de labor a los empleados y brindar espacios necesarios para la atención de los usuarios. (propuesta en el punto C. – 1. – a. Planificación, de este mismo capítulo, páginas 127-129)
- Fortalecer el aprendizaje continuo, interno de los empleados para el mejoramiento de sus actividades. (propuesta en el punto C. – 3. – c. Gestión del aprendizaje de éste mismo capítulo, páginas 138-141)
- Construir comités de ciudadanos y voluntariado para dar seguimiento a actividades informativas realizadas por la asociación.
- Fortalecer el sector voluntariado para tener la calidad y cantidad de individuos necesarios que brinden apoyo representativo a la asociación.

e) Estrategias.

- Para la obtención de fondos para la auto-sostenibilidad de la asociación es necesario la creación de auto financiamiento, este puede ser obtenido en parte a través de un porcentaje en descuento de planilla de cada uno de los empleados, siendo éste previamente acordado en contrato de los empleados acompañado de buenas políticas salariales. (propuesta en el punto C. – 2. – b. Gestión económico-financiera de este mismo capítulo, página133)
- Formar procedimientos organizacionales que fortalezcan las funciones, actividades y toma de decisiones que llevan a cabo la junta directiva, así mismo planes estratégicos que den seguimiento al desarrollo organizacional de la asociación.
- Para la atracción del voluntariado crear incentivos de aprendizaje y desarrollo, como capacitaciones auto financiado y talleres constructivos de talento humano, con ello poder sacar el mejor provecho de este sector. (propuesta en el punto C. – 3. – c. Gestión del aprendizaje de este mismo capítulo, página 138-141)
- Para el cambio estructural actual es necesario una reingeniería de la junta directiva, dejando solo piezas claves con perfiles profesionales y trayectoria reconocida en servicio social.

2. Planeación operativa.

Construir a través de los siguientes puntos los lineamientos y asignación previa de tareas específicas, realizables para cada uno de los departamentos y contribuir al buen camino de la asociación. En éste punto se determina los seguimientos previos a dar marcha y cumplimiento de la misión, basado en dar puntos más específicos a la planeación estratégica antes mencionada a través de objetivos, estrategias y programas que permitan la funcionalidad de la asociación.

a) Objetivos.

- Incentivar a una mejor comunicación entre empleado y jefe inmediatos, en cada uno de los departamentos para lograr mayor eficiencia participativa y comunicativa.
- Agilizar a través de cronogramas los procesos operativos llevados a cabo por cada uno de los jefes inmediatos de los diferentes departamentos, en función de previas asignaciones de tareas.
- Promover la consolidación de reuniones constantes o al menos mensuales y establecer procesos, resolución de conflictos, problemas para dar seguimiento y buscar alternativas de solución, así mismo lograr una comunicación.
- Promover el aprendizaje continuo, en cada uno de los departamentos, de manera que se permita la oportunidad de transmitir unos con otros sus conocimientos siempre y cuando no desvíe sus actividades y funciones.

b) Estrategias.

- Para lograr la comunicación se deberá promover las reuniones constantes o mensuales, donde se permita aportar ideas y sugerencias por cada uno de los empleados, además estar siempre abiertos a la crítica.
- Al momento de tener que agilizar ciertas actividades, será el jefe inmediato quien promoverá los cambios y establecerá nuevos rumbos de ejecución.
- Se efectuarán anuncios, actas o memorándum constantemente para mantener informado a todo el personal cualquier promoción o ejecución de actividades dentro y fuera de las instalaciones, según sea el caso.
- En el control de inventario, todo el personal está sujeto a darle seguimiento e informar periódicamente lo que ha correspondido por su parte, a su vez estará sujeto la exigencia del jefe inmediato notificarlo al departamento competente.

c) Programas.

Es necesario la creación de programas específicos y a corto plazo según la necesidad que se requiera, estos tendrán que ser por departamentalización, a través de estos se resolverán muchas de las actividades individuales de cada empleado. A medida se conozcan nuevas actividades se desarrollará el programa más adecuado y corresponderá al departamento administrativo y financiero la creación de los mismos, con el apoyo del departamento solicitante.

En vista que se cuenta con ciertas actividades ya llevadas a cabo, se sugiere la creación de los siguientes:

- Un programa por departamentalización de control de inventario. (propuesta en el punto C. – 2. – b. Gestión económico-financiera de este mismo capítulo, página 133 y 134)
- Programa de aprendizaje y desarrollo al personal voluntariado, como incentivo a la obtención del mismo. (propuesta en el punto C. – 3. – c. Gestión económico-financiera de éste mismo capítulo, páginas 138-141)
- Un programa que permita la promoción interna del personal, siendo este de igual aportación para el sector voluntariado.
- Seguimiento de actividades por medio de cronograma o cualquier otro grafico representativo.

B. Modelo de organización.

1. Organigrama.

a) Normas técnicas para la elaboración.

- El rectángulo correspondiente al nivel más alto debe ser de tamaño mayor que los demás o por lo menos igual, pero nunca menor.
- De la base inferior del rectángulo debe salir la línea jerárquica central.
- En el nivel inmediato inferior, a la dirección deberá aparecer las asesorías externas.

- Luego de las asesorías externas, estarán los departamentos.
- En el nivel inmediato inferior a los departamentos, estarán cada una de sus dependencias y clasificaciones.
- El organigrama deberá tener: equilibrio en la distribución de los rectángulos, tipografía clara y de fácil lectura, proporcionalidad en los tamaños, líneas cuyo trazado no se cruce y debe ser de fácil lectura e interpretación, sobre todo sobriedad en el esquema.

b) Niveles jerárquicos de la organización.

Primer nivel:

Asamblea de fundadores

Junta directiva

Dirección General

Segundo Nivel:

Departamento de Proyectos

Departamento de Transparencia y Control

Departamento Administrativo y Financiero

Tercer nivel:

Coordinación de Proyectos

Supervisión de Obras

Comisión de Usuarios

Comisión de Cooperación

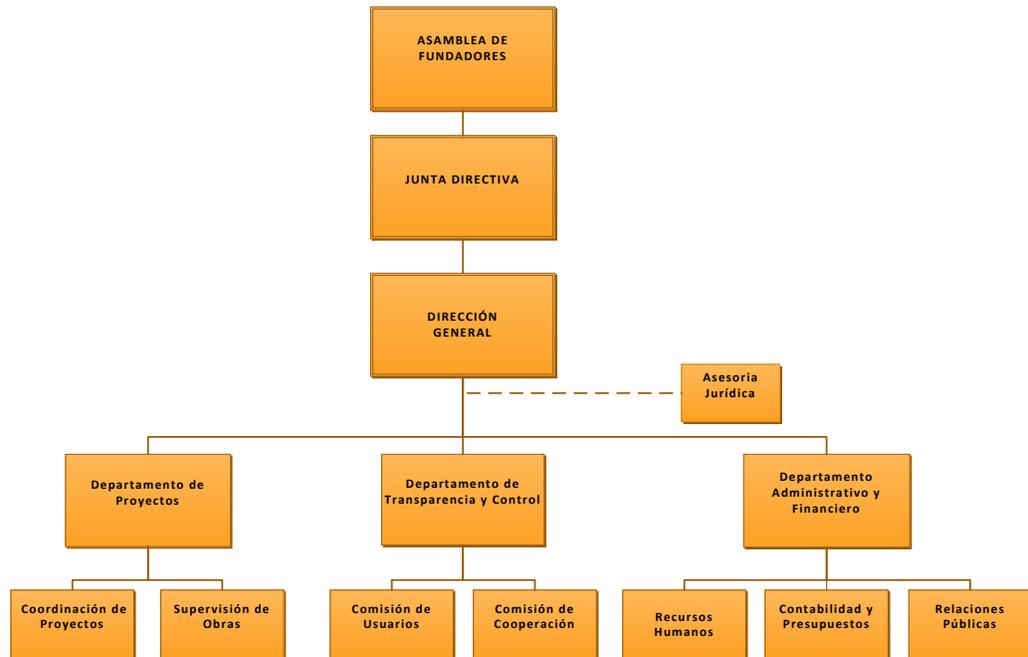
Recursos Humanos

Contabilidad y Presupuestos

Relaciones Públicas

c) Estructura organizativa propuesta.

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA)



SÍMBOLO

UTILIZADO PARA REPRESENTAR



Unidades permanentes de trabajo propias de ADEP-V-DIGNA, que representan los diferentes niveles tales como: Asamblea de fundadores, Junta Directiva, Dirección General y Departamentos Respectivos y sus Dependencias.



Unidad externa que sesiona esporádicamente y no recibe recurso de ADEP-V-DIGNA más que pago por servicios consultivos.



Jerarquía lineal que representa a ADEP-V-DIGNA y siempre deberá ser más gruesa que la de las unidades descentralizadas.



Relación que existe entre el primer nivel y sus asesores consultivos externos y siempre es conectada de la parte inferior de la figura geométrica.

Elaboro: Equipo de Investigación.

d) Funciones de las nuevas unidades.

Las diferentes funciones de las nuevas unidades, se describen con detalle y orden en el manual de organización propuesto en este mismo capítulo, de manera que a continuación se detallan estos, según título nombre de puesto establecido para cada uno de ellos.

Asamblea de Fundadores:

Su función principal se marca a través de ente vigilante que deben apoyar en reuniones con instituciones donantes, para mantener y fortalecer los lazos de confianza que se han logrado en su tiempo de servicio y gestión operativa en ADEP-V-DIGNA. La asamblea proporciona apoyo e ideas con las que aportan al cumplimiento de la razón de ser, que como asociación son importantes en cada paso que se dé en beneficio de la misma.

Dirección General:

Su principal función es planificar las actividades por realizar, organizar los planes para que se echen andar bajo la dirección del ejecutivo encargado, controlar y supervisar a toda la asociación.

Departamento de proyectos:

Sus principales funciones son, hacer estudios y análisis correspondientes, gestionar permisos y los trámites necesarios para las construcciones, así mismo de corresponder la arquitectura y obra civil.

Departamento de Transparencia y Control:

La función de este departamento es dar seguimiento al sistema de control para el aprovechamiento adecuado de los recursos y mantener informado a todos los interesados, el destino de los fondos adquiridos.

Departamento Administrativo y Financiero:

Las funciones principales son las de tomar decisiones, administrar la funcionalidad, establecer cargos y dar cuenta de los procedimientos llevados a cabo.

Coordinación de proyectos:

Sus funciones son llevar a cabo la supervisión requerida en campo a los proyectos en desarrollo y velar por el buen funcionamiento de los recursos destinados para cada uno de ellos.

Supervisión de Obras:

Las funciones principales es estar directamente en el campo de desarrollo de las obras, disponer salidas de materiales y establecer trabajos a obreros.

Comisión de Usuarios:

La función principal es establecer vínculos y dialogo con los usuarios sobre los avances y las necesidades en los proyectos.

Comisión de Cooperación:

Su función es de mantener un vínculo y dar información requerida a las instituciones u organizaciones que aportan la ayuda.

Recursos Humanos:

Sus funciones fundamentales serán de crear y establecer recurso necesario para el funcionamiento de toda la asociación y disponer de la documentación necesaria por cada individuo interno en función de un cargo.

Contabilidad y Presupuestos:

Se encargará de manejar todo lo relacionado a la contabilidad y llevar en buen funcionamiento el sistema contable, así mismo crear las formas presupuestarias de cada asignación y proyecto.

Relaciones Públicas:

Se encargará de entablar toda negociación que se pueda llevar a cabo dentro y fuera de la asociación, siempre y cuando sea con el fin común de la existencia de la ONG y los usuarios.

e) Perfiles de las nuevas unidades.

Los diferentes perfiles a las nuevas unidades, se describen con detalle y orden en el manual de descripción de puestos propuesto en este mismo capítulo, de manera que a continuación se detallan estos, según título nombre de puesto establecido para cada uno de ellos:

- Director/a o General.
- Jefe/a de Proyectos.
- Coordinador/a de Proyectos.
- Supervisor/a de Obras.
- Jefe/a de Transparencia y Control.
- Encargado/a de Comisión de Usuarios.
- Encargado/a de Comisión de Cooperantes.
- Jefe/a Administrativo y Financiero.
- Encargado/a de Recursos Humanos.
- Contador/a de Contabilidad y Presupuesto.
- Encargado/a de Relaciones Públicas.

f) Cuadro de gastos por los nuevos perfiles.

Perfiles	Gasto mensual	Gasto anual
Director/a o General.	\$1,200.00	\$14,400.00
Jefe/a de Proyectos.	\$800.00	\$9,600.00
Coordinador/a de Proyectos.	\$550.00	\$6,600.00
Supervisor/a de Obras.	\$550.00	\$6,600.00
Jefe/a de Transparencia y Control.	\$800.00	\$9,600.00
Encargado/a de Comisión de Usuarios.	\$550.00	\$6,600.00
Encargado/a de Comisión de Cooperantes.	\$550.00	\$6,600.00
Jefe/a Administrativo y Financiero.	\$800.00	\$9,600.00
Encargado/a de Recursos Humanos.	\$550.00	\$6,600.00
Contador/a de Contabilidad y Presupuesto.	\$550.00	\$6,600.00
Encargado/a de Relaciones Públicas.	\$550.00	\$6,600.00
Totales	\$7,450.00	\$89,400.00

Los anteriores datos corresponden a sueldos iniciales a considerar, los cuales pueden ser modificados a medida se dé un mejor desarrollo y funcionalidad dentro de la asociación. La organización tiene que tomar en cuenta las políticas salariales no contempladas en este cuadro como lo es prestaciones y demás cálculos en planilla, por consiguiente estos datos corresponde a sueldos iniciales base con los que contar para la contratación de cada uno de los perfiles acá expuestos.

2. Manuales administrativos.

a) Manual de organización.

En la siguiente página presentamos el inicio de lo que respecta el manual de organización, lo hacemos de la siguiente manera para poder conservar la estética y diseño del mismo, sin alterar el título mismo del manual.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2013

ELABORO: Equipo de Investigación

FECHA: Abril de 2013

ÍNDICE

Presentación.	76
Objetivos.	77
Importancia.	77
Descripción de la Asociación.	77
Logo de ADEP-V-DIGNA.	78
Misión.	78
Visión.	78
Organigrama General.	79
Composición del Organigrama General de ADEP-V-DIGNA.	79
Atribuciones y Principales Actividades de Cada Nivel.	80
Departamentos Específicos.	84
Descentralización de Departamentos.	87
Revisión y Actualización.	94

PRESENTACIÓN

Para la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna éste documento es la forma de representar físicamente la estructura organizacional de la asociación y que por medio de éste manual informa a los miembros de la junta directiva, dirección y gerentes de cada departamento, siendo responsabilidad de cada uno, el manejo correcto y darlo a conocer al resto de empleados según atribuciones correspondientes.

Se recomienda a ADEP-V-DIGNA operar de acuerdo a los lineamientos presentados en éste documento, respetando los niveles jerárquicos y de la forma más organizada operar con eficiencia y optimizando el uso de los recursos que con rumbo al beneficio del pueblo salvadoreño se gestiona de la forma más confiable y transparente. Además cumplir puntualmente la misión y acercarnos a la visión propuesta en el menor tiempo posible.

OBJETIVOS

- Presenta la razón de ser de ADEP-V-DIGNA y su visión para su publicación a los interesados.
- Dar a conocer la estructura misma de la organización y sus niveles de mando.
- Contribuir a la dirección en el manejo de las funciones del personal, según su dependencia jerárquica.
- Contribuir a la ejecución de las labores con eficiencia y eficacia del personal, en tareas encomendadas.
- Tener una herramienta administrativa precisa que contribuya a la funcionalidad de la asociación.
- Ayudar a la inducción del personal.
- Respetar los niveles jerárquicos de ADEP-V-DIGNA.

IMPORTANCIA

La existencia del manual de organización en la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna es necesaria para definir la estructura organizacional, en la que se establezca la jerarquía, cuáles serán sus tareas, funciones y responsabilidades dentro de la misma. Es de suma importancia el conocimiento de dicha herramienta y el respeto mismo por parte de todos los miembros de la asociación, así mismo es una guía a seguir para tener los mejores resultados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

La Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna conocida por las siglas ADEP-V-DIGNA es una organización sin ánimos de lucro dedicada al rubro de vivienda y con sede en Colonia Atlacatl, San Salvador, El Salvador, Centro América.

ADEP-V-DIGNA se identifica por el logo formado por un elipse color verde que representa el medio ambiente, poniendo parte a la responsabilidad social, con ello demuestran su preferencia de construir de forma verde, es decir siempre inculcando el cuidado de la naturaleza. Al centro una vivienda que es la razón de ser de su fundación y su abreviatura al interior, en la parte inferior de la vivienda el nombre de la asociación.

LOGO ADEP-V-DIGNA



MISIÓN

Somos la asociación sin fines de lucro que trabaja constantemente para disminuir la pobreza poblacional en El Salvador, dando alternativas de auto sostenibilidad económica en cada asentamiento por medio de la capacitación y con un amplio compromiso en promover el cambio social habitacional.

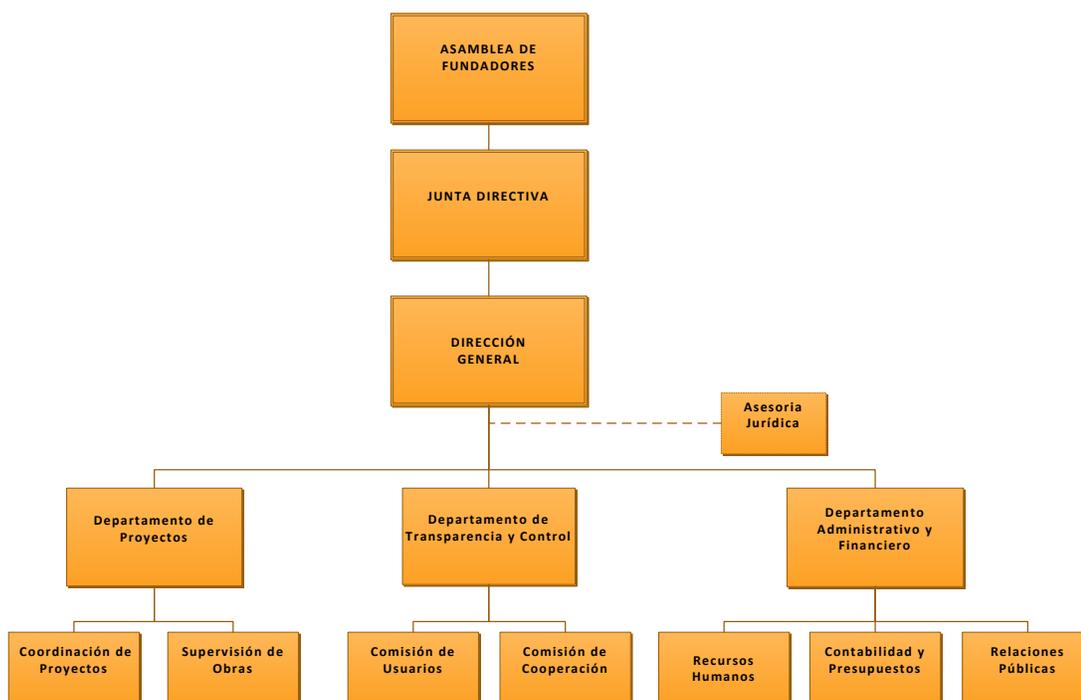
VISIÓN

Ser la asociación sin fin de lucro en El salvador, responsable de mejorar la calidad de vida poblacional y regional con la integridad de las instituciones públicas, privadas y sin ánimos de lucro. Permitiendo a las familias mejorar sus condiciones habitacionales y auto-sostenibles económicamente, llevándolos a ser más productivos.

ORGANIGRAMA GENERAL

Este gráfico sencillo denominado teóricamente como “Autoridades de Línea” muestra los niveles jerárquicos y sus respectivas relaciones.

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna ADEP-V-DIGNA



COMPOSICIÓN DEL ORGANIGRAMA GENERAL DE ADEP-V-DIGNA

- **Primer nivel de línea:** Asamblea de fundadores.
- **Segundo nivel de línea:** Junta directiva.
- **Tercer nivel de línea:** Dirección general.
- **Cuarto nivel de línea:** Asesoría jurídica.
- **Quinto nivel de línea:** Departamentos específicos.
- **Sexto nivel de línea:** Descentralización de departamentos.

ATRIBUCIONES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CADA NIVEL

<p style="text-align: center;">Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p style="text-align: center;"><u>PRIMER NIVEL</u> <u>Asamblea de Fundadores</u></p>	<p style="text-align: center;">LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Asamblea de Fundadores</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Ninguno</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Junta Directiva</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Es el nivel más alto de ADEP-V-DIGNA como un ente vigilante que garantice el rumbo de la asociación de acuerdo a los estatutos con que fue fundada. La asamblea de fundadores tienen voz pero no voto en las decisiones de junta directiva.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>La participación en actividades es su principal responsabilidad, ya que como ente vigilante deben apoyar reuniones con instituciones donantes, para mantener y fortalecer los lazos de confianza que se han logrado en su tiempo de servicio y gestión operativa en ADEP-V-DIGNA. La asamblea proporciona apoyo e ideas con las que aportan al cumplimiento de la razón de ser, que como asociación son importantes en cada paso que se dé en beneficio de la misma.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>SEGUNDO NIVEL</u> <u>Junta Directiva</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Conformación de la Junta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presidente ➤ Vicepresidente ➤ Secretario ➤ Tesorero ➤ Primer Vocal ➤ Segundo Vocal 	
<p style="text-align: center;">Jerarquía: Junta Directiva</p>		
<p style="text-align: center;">Puestos del que Depende Jerárquicamente: Asamblea de Fundadores</p>		
<p style="text-align: center;">Puesto que Supervisa Directamente: Dirección General</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Está compuesto por seis miembros, los cuales conocen toda la operatividad de la organización y por lo tanto pueden tomar las mejores decisiones responsables y con resultados favorables para todos los vinculados a la ONG.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>La toma de decisiones es su actividad principal, la cual son aprobadas por mayoría absoluta de votos.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>TERCER NIVEL</u> <u>Director General</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Director General</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Junta Directiva</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Departamento de Proyectos. Departamento de Transparencia y Control. Departamento Administrativo y Financiero.</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Tiene a su cargo tres departamentos los cuales debe administrar y responder a la junta directiva por los resultados obtenidos.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Planificar las actividades por realizar, luego se organiza los planes para que se echen andar bajo la dirección de este ejecutivo y controlado por el mismo.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u> <u>Asesoría Jurídica</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Asesoría Jurídica</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente:</p> <p>Asamblea de Fundadores. Junta Directiva. Dirección General.</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Es un ente externo que asesora respecto a la legalidad de los procesos con los que opera la ONG.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Ejecutar los pasos legales para cualquier procedimiento a realizar, brindar respaldo legal y recomendar proceso a seguir para gestiones que realicen la junta directiva y dirección general.</p>	

DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>QUINTO NIVEL</u> <u>Departamento de Proyecto</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Departamento de Proyecto</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Dirección General</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Coordinación de Proyectos. Supervisión de Obras.</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Este departamento se entiende con lo referente a los proyectos después de la aprobación de la junta directiva.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Presentar carpetas de proyectos después de hacer los estudios y análisis correspondientes, gestionar permisos y los trámites necesarios para las construcciones, así mismo de corresponder la arquitectura y obra civil.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>QUINTO NIVEL</u> <u>Departamento Transparencia y Control</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Departamento de Transparencia y Control</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Dirección General</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Comisión de Usuarios. Comisión de Cooperación.</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Administrar un sistema de control para el aprovechamiento adecuado de los recursos y mantener informado a todos los interesados, el destino de los fondos adquiridos.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Disponer de recursos necesarios para el funcionamiento del departamento, establecer bases de decisiones para sus dependencias, informar a la dirección de los avances y requerimientos.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>QUINTO NIVEL</u> <u>Departamento Administrativo y Financiero</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Departamento Administrativo y Financiero</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Dirección General</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente:</p> <p>Recursos Humanos. Contabilidad y Presupuestos. Relaciones Públicas.</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Tomar decisiones, administrar la funcionalidad, establecer cargos y dar cuenta de los procedimientos llevados a cabo por ese departamento.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Revisión de documentos y aprobación de los mismos, proporcionar el equipo y materiales necesarios, establecer cargos y actividades, mantener informado a la dirección de todas las actividades y establecer y revisar funciones a sus dependencias.</p>	

DESCENTRALIZACIÓN DE DEPARTAMENTOS.

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>SEXTO NIVEL</u> <u>Coordinación de Proyectos</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Coordinación de Proyectos</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Departamento de Proyectos</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Todos los necesarios y establecidos por la asociación</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Llevar a cabo la supervisión requerida en campo a los proyectos en desarrollo y velar por el buen funcionamiento de los recursos destinados para cada uno de ellos.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Coordinar con el personal los proyectos en marcha, desarrollar recorridos e inspección en el área y campo donde están las obras civiles, manejar adecuadamente el equipo y materiales establecidos.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>SEXTO NIVEL</u> <u>Supervisión de Obras</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Supervisión de Obras</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Departamento de Proyectos</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Todos los necesarios y establecidos por la asociación</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Estar directamente en el campo de desarrollo de las obras, disponer salidas de materiales y establecer funciones a los obreros.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Despachar la maquinaria y los materiales requeridos, disponer de todo lo necesario para la marcha de las obras, establecer funciones a los obreros y mantener el cuidado y aprovechamiento del equipo.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>SEXTO NIVEL</u> <u>Comisión de Usuarios</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Comisión de Usuarios</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Departamento de Transparencia y Control</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Todos los miembros que conforman la comisión</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Establecer vínculos y dialogo con los usuarios sobre los avances y las necesidades en los proyectos.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Establecer un vínculo permanente con los usuarios, mantener informado todas las inquietudes de las partes, pactar reuniones de convivencia y participación con los usuarios y crear directivas de apoyo entre los usuarios.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>SEXTO NIVEL</u> <u>Comisión de Cooperación</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Comisión de Cooperación</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Departamento de Transparencia y Control</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Todos los miembros que conforman la comisión</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Mantener un vínculo y dar información requerida a las instituciones u organizaciones que aportan la ayuda.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Contribuir al sistema de información de los avances y logros obtenidos en los proyectos, estrechar relación con las partes cooperante y difundir un intercambio de opiniones que fortalezcan el buen uso y funcionamiento de los fondos.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>SEXTO NIVEL</u> <u>Recursos Humanos</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Recursos Humanos</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Departamento Administrativo y Financiero</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Todos los miembros necesarios y establecidos por la asociación</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Crear y establecer recurso necesario para el funcionamiento de toda la asociación y disponer de la documentación necesaria por cada individuo interno en función de un cargo.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Llevar a cabo el control y pago de planillas, desarrollar el aprendizaje y capacidades de los empleados, establecer las funciones y cambios de personal, mantener informes de cada uno de los miembros de la asociación, crear estudios de mejora en el personal de ADEP-V-DIGNA.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>SEXTO NIVEL</u> <u>Contabilidad y Presupuesto</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Contabilidad y Presupuesto</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Departamento Administrativo y Financiero</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Todos los miembros necesarios y establecidos por la asociación</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Manejar todo lo relacionado a la contabilidad y llevar en buen funcionamiento el sistema contable, así mismo crear las formas presupuestarias de cada asignación y proyecto.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Manejar todo el sistema contable y de auditoria interna, crear formas presupuestarias para las asignaciones según departamentos y además formas a los proyectos, presentar en tiempo establecido las legalidades tributarias así como sus cálculos según período.</p>	

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>SEXTO NIVEL</u> <u>Relaciones Públicas</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Jerarquía: Relaciones Publicas</p>		
<p>Puestos del que Depende Jerárquicamente: Departamento Administrativo y Financiero</p>		
<p>Puesto que Supervisa Directamente: Todos los miembros necesarios y establecidos por la asociación</p>		
<p>Descripción General de la Jerarquía</p>	<p>Se encarga de entablar toda negociación que se pueda llevar a cabo dentro y fuera de la asociación, siempre y cuando sea con el fin común de la existencia de la ONG y los usuarios.</p>	
<p>Descripción de Actividades Principales</p>	<p>Encargado de la comunicación con entidades, instituciones y organizaciones cooperantes en términos de negociaciones, entablar la comunicación inicial a todo visitante que desea conocer la asociación, gestionar todo tipo de comunicación sea esta: prensa, instituciones de gobierno, personal interno de la asociación, eventos, escenarios y toda la sociedad que así lo requiera.</p>	

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La utilidad del manual de Organización, radica en que se encuentre a la expectativa competitiva para el funcionamiento y desarrollo de la gestión administrativa en la actualidad y venidera de ADEP-V-DIGNA, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizado por medio de revisiones periódicas y en relación a los cambios progresivos de la asociación, por lo menos en periodos de corto plazo como un semestre o anualmente.

Para ello se sugiere mantener las siguientes valoraciones:

- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Dejar en responsabilidad del Departamento Administrativo y Financiero.
- Tomar en cuenta sugerencias y análisis de las evaluaciones y requerimientos de actualidad.
- Indagar mucho en el profesionalismo y conocimiento de cada uno de los miembros.
- Tomar en cuenta las nuevas exigencias de la asociación.

b) Manual de Políticas.

El siguiente manual de políticas, lo hemos colocado en el anexo N° 6 con el objetivo de minimizar cantidad de página internas en el capítulo en seguimiento, este conserva su estética y diseño del mismo modo que los demás manuales.

c) Manual de procedimientos.

En la siguiente página presentamos el inicio de lo que respecta el manual de procedimientos, lo hacemos de la siguiente manera para poder conservar la estética y diseño del mismo, sin alterar el título mismo del manual.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 2013

*ELABORO: Equipo de Investigación
FECHA: Abril de 2013*

ÍNDICE

Introducción.	98
Objetivos.	98
Utilidades.	99
Descripción de procedimientos funcionales para la ejecución del desarrollo de los proyectos.	99
Diagrama de procedimientos funcionales para la ejecución del desarrollo de los proyectos.	102
Simbología para la diagramación de procedimientos.	103
Diagramación de procedimientos.	105
Revisión y actualización.	109

INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos está dirigido a todas las personas que a un nivel administrativo, se encuentren vinculadas a ADEP-V-DIGNA y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y para coadyuvar conjuntamente con el control interno, en la búsqueda del logro de la misión de la asociación y bajo los estatutos de fundación de ADEP-V-DIGNA.

Este documento describe los pasos y procesos administrativos necesarios para la consecución de los proyectos y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, además la manera de realizarlo. Contiene también, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, incluyendo la departamentalización administrativa que intervienen, precisando sus responsabilidades respectivas.

OBJETIVOS

- Ayuda a mantener el control interno.
- Proporcionar a ADEP-V-DIGNA una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada Departamento.
- Facilita la asignación de actividades.
- Promover la pro actividad del personal ya sea empleados o voluntarios.
- Mantener un orden específico de llevar a cabo los proyectos.
- Distribuir funciones según corresponde a cada nivel de jerarquía.

UTILIDADES

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como, la simplificación de trabajo.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Evita que dos personas ejecuten un mismo trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES PARA LA EJECUCIÓN DEL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS.

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Procedimiento: Procedimientos Funcionales para la Ejecución del Desarrollo de los Proyectos</p>		
<p>Niveles jerárquicos involucrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Junta directiva. ➤ Dirección General. ➤ Departamento de proyectos. ➤ Departamento de Transparencia y Control. ➤ Departamento Administrativo Financiero. 		
<p>Secuencia de Etapas</p>	<p>Actividades</p>	<p>Responsabilidad Inmediata</p>
<p><u>Etapa primera:</u> Discute, documenta, dicta acuerdos y delega funciones frente a una existencia de un nuevo proyecto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discute la posibilidad de realizar un nuevo proyecto según la necesidad y la obtención o existencia de nuevos fondos. 2. Documenta toda información para la realización del proyecto. 3. Dicta los acuerdos y delega funciones específicas para la 	<p>Junta Directiva de la Asociación.</p>

	marcha del proyecto.	
<u>Etapa segunda:</u> Acata lineamientos, despacha requerimientos y delega funciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acata los lineamientos a seguir, exigidos por la junta directiva y establece sus ámbitos de operación. 2. Firma y despacha todos los requerimientos. 3. Delega las funciones y establece lineamientos a seguir. 	Dirección General.
<u>Etapa tercera:</u> Realiza los presupuestos, establece relaciones con los donantes, asigna requerimientos de contratación, asigna fondos, dispone materiales e informa y complementa lo necesario para el estudio y marcha del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crea los presupuestos según requerimientos del proyecto. 2. Establece relaciones y negociaciones con los posibles donantes. 3. Pone en marcha los requerimientos de contratación adecuados para la ejecución del proyecto. 4. Establece asignación de fondos. 5. Delibera la disposición de materiales. 6. Complementa la información necesaria para el proyecto en marcha. 	Departamento Administrativo y Financiero
<u>Etapa cuarta:</u> Comprende, crear las carpetas, planos, requerimientos de equipo y materiales, requerimientos de personal, requerimiento de fondos, establecer viabilidad y factibilidad, ejecutar y elaborar informe final.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento a la creación de carpetas requeridas para la ejecución del proyecto. 2. Creación e impresión de planos de la obra civil. 3. Gestionar requisiciones de equipo y materiales para el proyecto. 4. Gestionar las requisiciones de personal. 5. Decide el requerimiento necesario para la ejecución del proyecto e informa al departamento competente para la elaboración de presupuestos y disposición de más requerimientos para la marcha del proyecto. 6. Establece la viabilidad y factibilidad del proyecto. 7. Decide cuando ya puede ser 	Departamento de Proyectos Departamento administrativo y financiero Dirección general.

	<p>ejecutado el proyecto y lo notifica a la dirección general, quien es el que recibe el informe detallado, hace las correcciones y si marcha bien, pues no hay mayor cambio y continúa el procedimiento.</p> <p>8. Finalmente si es aprobado por la dirección general, elabora las carpetas de informe para el conocimiento de las comitivas observantes y vigilantes.</p>	
<p><u>Etapa quinta:</u> Recibe toda información necesaria del proyecto, analiza y da a conocer el proyecto, ase los planteamientos de inversión y afirma la buena ejecución de los fondos adquiridos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe toda documentación y carpetas de la ejecución del proyecto. 2. Analiza la honestidad y legalidad y da a conocer a los interesados el proyecto. 3. Plantea en que se invertirán los fondos y su procedencia. 4. Afirma y dispone el conocimiento de los servicios y beneficios a adquirir los usuarios. 	<p>Departamento de Transparencia y Control.</p>
<p><u>Etapa sexta:</u> Recibe el proyecto a ejecutar y lo avala para su aprobación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe documentado el proyecto listo y observado para la ejecución del mismo. 2. Le da el aval para que este sea aprobado por junta directiva. 	<p>Dirección General.</p>
<p><u>Etapa séptima:</u> Recibe el proyecto a ejecutar, lo analiza y lo valora, concretan discusiones y conflictos, para finalmente aprobar la ejecución total del mismo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe todo lo sugerido para la aprobación del proyecto. 2. Lleva a cabo toda valoración y análisis del proyecto a aprobar. 3. Lleva a cabo las discusiones y analiza posibles conflictos que puedan surgir de aprobar este. 4. Aprueba y da la ejecución y marcha inmediata del proyecto. 	<p>Junta Directiva de la Asociación.</p>
<p><u>Etapa octava:</u> Recibe la notificación total de la marcha del proyecto y determina las nuevas funciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe notificación y aprobación total del proyecto para la pronta realización del mismo. 2. Determina y establece las 	<p>Dirección General.</p>

	nuevas funciones a destinar, para pronta marcha y ejecución del proyecto.	
<u>Etapa novena:</u> Recibe notificación de la marcha inmediata del proyecto, establece los desembolsos, despacha equipo, materiales y demás necesidades sugeridas para el proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la notificación para el despacho y marcha inmediata del proyecto. 2. Tramita las formas de desembolso de fondos. 3. Despacha el equipo y materiales necesarios para la ejecución del proyecto. 4. Acredita y destina las necesidades para la marcha inmediata del proyecto. 	Departamento Administrativo y Financiero
<u>Etapa decima:</u> Recibe la acreditación para la marcha inmediata del proyecto y decide la ejecución misma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la acreditación de inicio y marcha inmediata del proyecto. 2. Decide la marcha del proyecto 	Departamento de Proyectos.
<u>Etapa decima primaria:</u> Posee garantía de todo el seguimiento del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe comprobantes de todos los despachos y la documentación completa del proyecto. 	Departamento de Transparencia y Control.

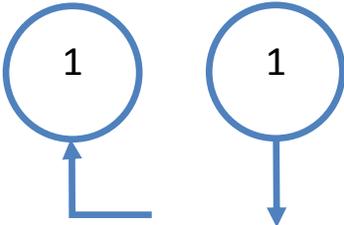
DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES PARA LA EJECUCIÓN DEL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS.

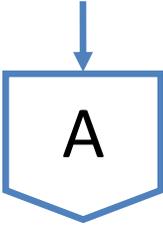
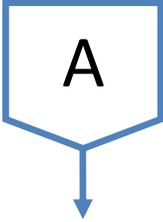
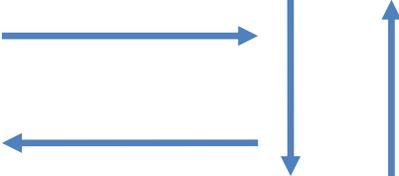
Se representará gráficamente el seguimiento de cada uno de los procesos, obteniéndose una descripción detallada de cómo debe funcionar el mismo, este será de utilidad para la investigación de oportunidades y mejora continua de lo que se está haciendo, permitiendo establecer de forma clara los puntos sensibles del desarrollo de los procesos, además su simbología simple permite establecer un estándar fácil de interpretar.

Dicho diagrama será utilizado como herramientas de apoyo al entendimiento del procedimiento en su totalidad ya que el mismo establece el tipo de relaciones entre componentes de la organización y los flujos de información generados producto de la interacción de los mismos.

SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

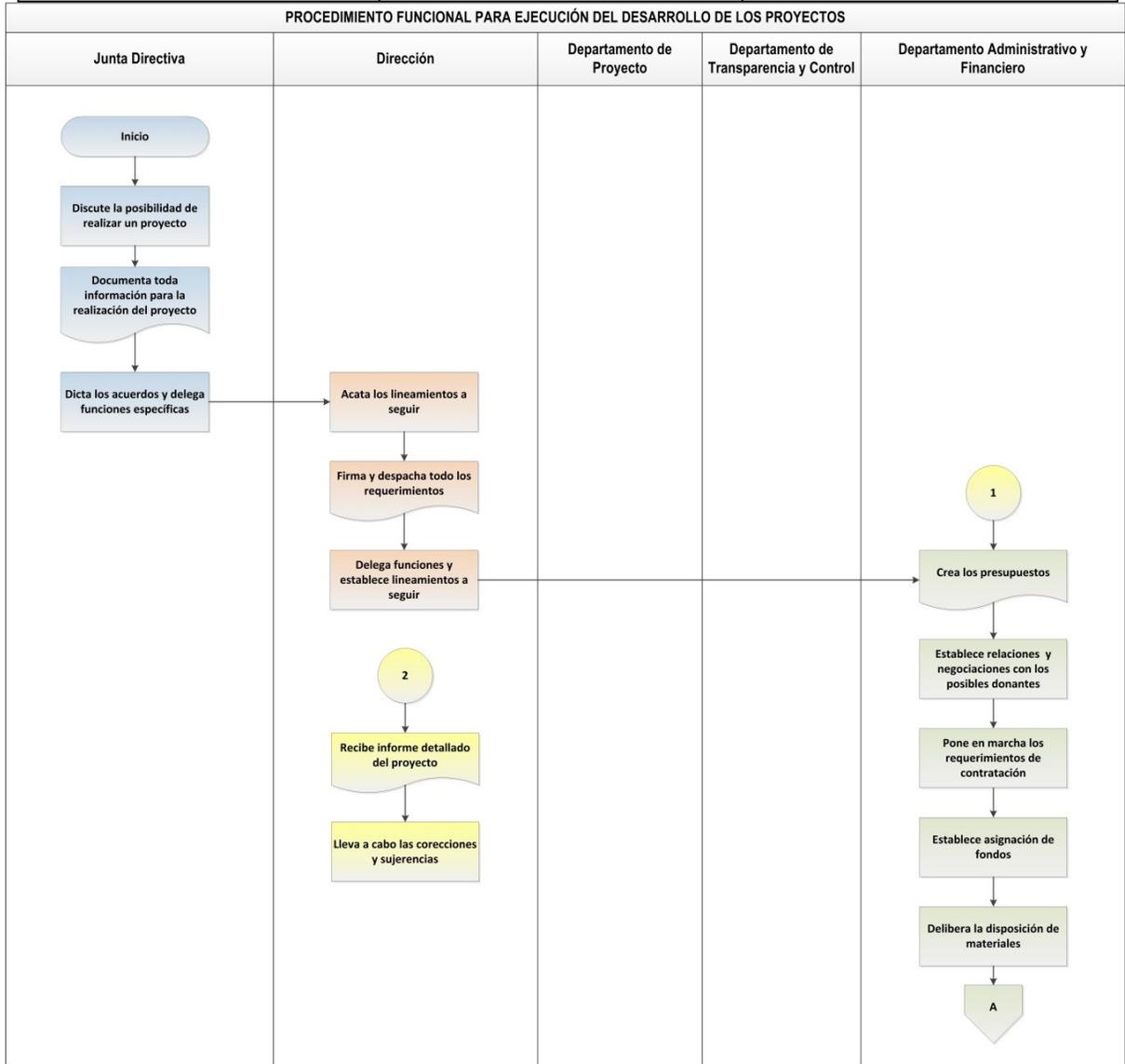
Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

NOMBRE Y DESCRIPCIÓN.	SIMBOLOGÍA.
<p>Terminal: Indica el inicio o terminación del procedimiento.</p>	
<p>Actividad: representa la realización de una actividad relativa a un procedimiento.</p>	
<p>Distribución: indica que un documento utilizado, es distribuido en una actividad determinada.</p>	
<p>Conector de Actividad: representa una conexión o enlace de una actividad del programa, con otra parte del mismo, pudiendo estar en la misma página o de una página a otra, el número indica la actividad del procedimiento en cuestión.</p>	
<p>Decisión o Alternativa: indica un punto dentro del flujo en que son posibles cambios alternativos.</p>	

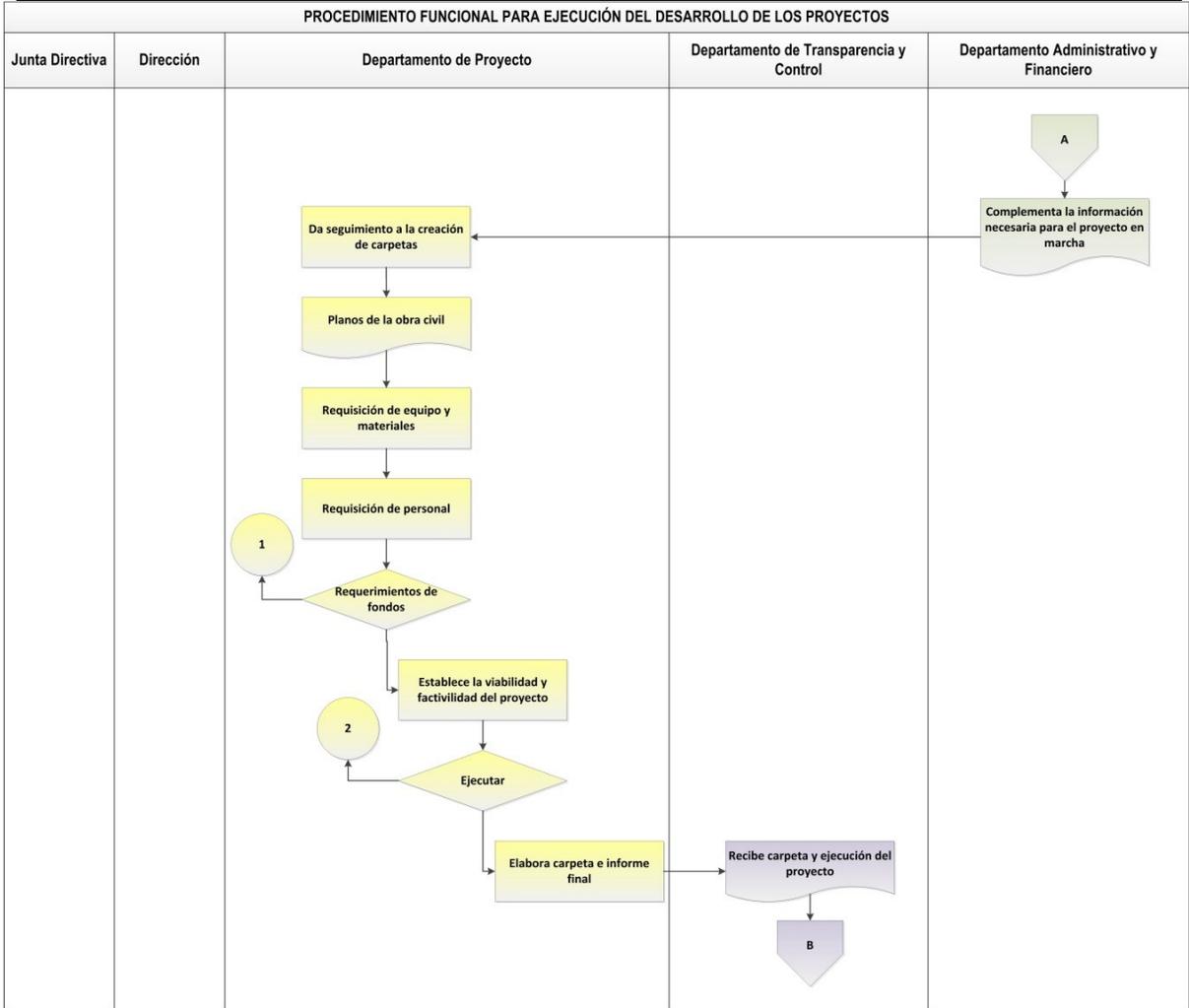
<p>Conector de Página (Fin de Página): representa la conexión o enlace de página con otra diferente en la que continuará. Utiliza conectores alfabéticos.</p>	
<p>Conector de Página (Inicio de Página): representa la conexión o enlace de página con otra diferente de la que proviene. Utiliza conectores alfabéticos.</p>	
<p>Dirección de Flujo o Línea de Unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas actividades.</p>	

DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

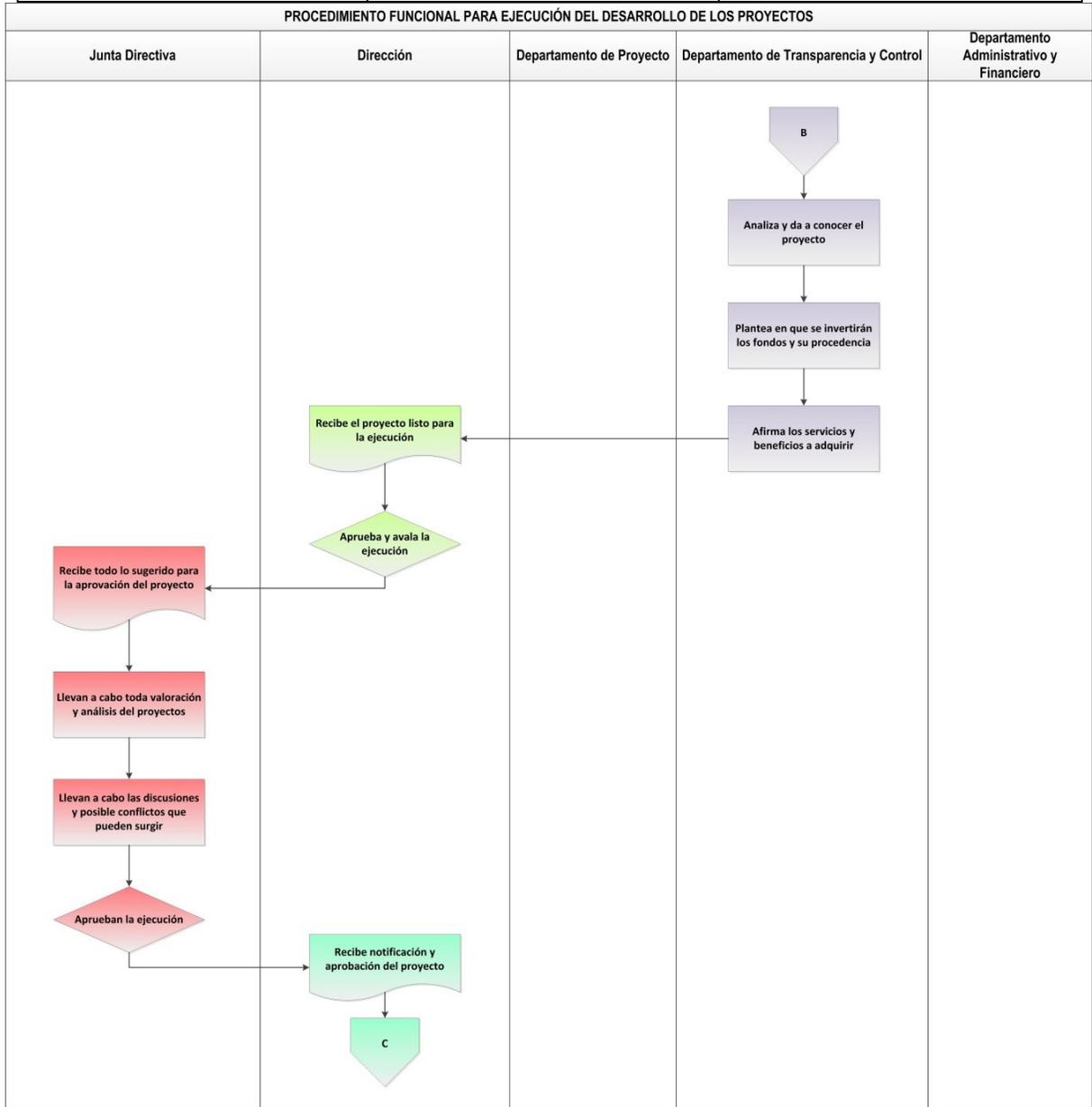
<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p>DIAGRAMACIÓN</p> <p><u>PÁGINA 1 / 4</u></p>	<p>LOGO:</p> 
--	--	---



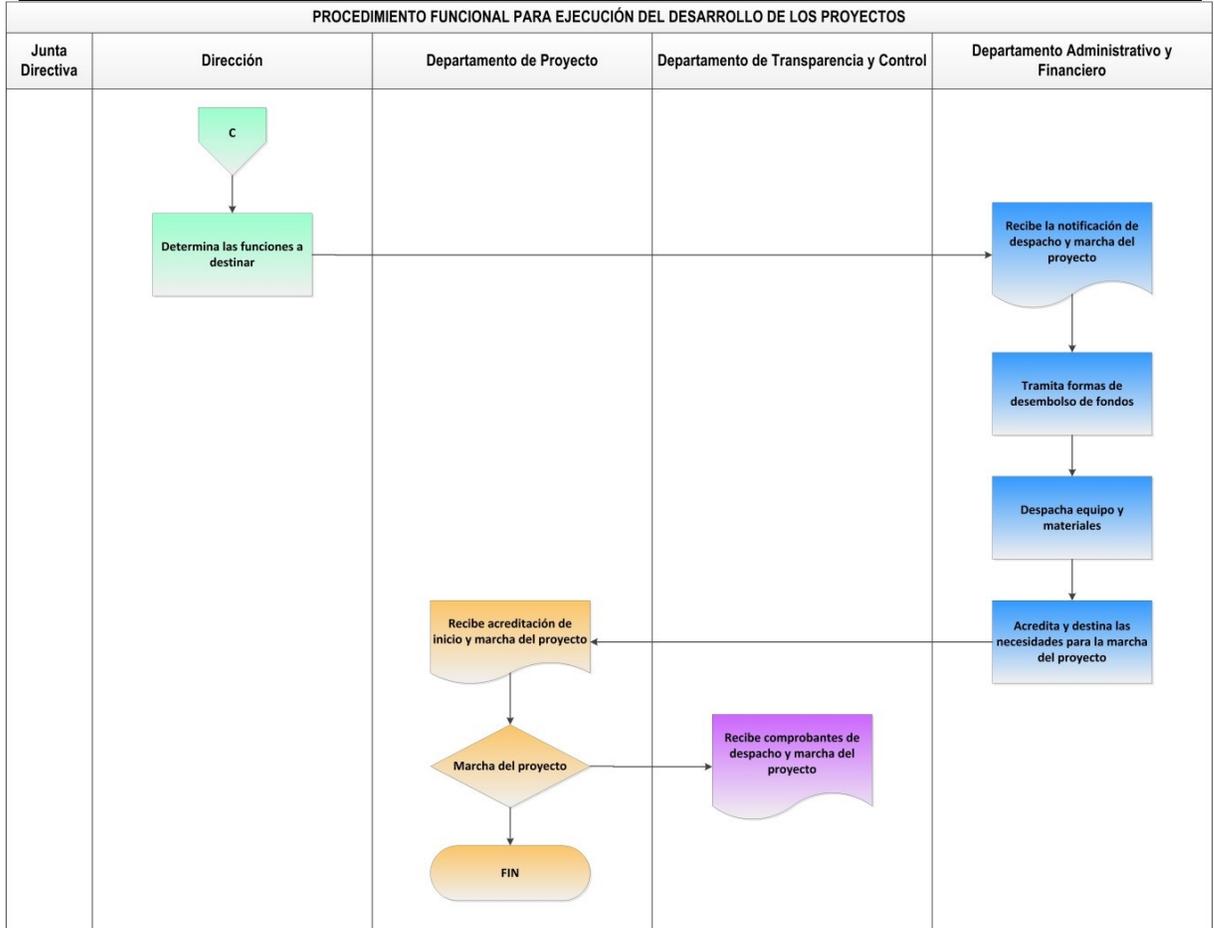
<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p>DIAGRAMACIÓN</p> <p>PÁGINA 2 / 4</p>	<p>LOGO:</p> 
--	---	---



<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>DIAGRAMACIÓN</u></p> <p><u>PÁGINA 3 / 4</u></p>	<p>LOGO:</p> 
--	---	---



<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>DIAGRAMACIÓN</u></p> <p><u>PÁGINA 4 / 4</u></p>	<p>LOGO:</p> 
--	---	---



REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

La utilidad del manual de procedimientos, radica en que se encuentre a la expectativa competitiva para el funcionamiento y desarrollo de la gestión administrativa en la actualidad y venidera de ADEP-V-DIGNA, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas y en relación a los cambios progresivos de la asociación, por lo menos en periodos de corto plazo como un semestre o anualmente.

Para ello se sugiere mantener las siguientes valoraciones:

- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Dejar en responsabilidad de departamento administrativo financiero.
- Tomar en cuenta sugerencias y análisis de las evaluaciones y requerimientos de actualidad.

d) Manual de descripción de puestos.

En la siguiente página presentamos el inicio de lo que respecta el manual de descripción de puestos, lo hacemos de la siguiente manera para poder conservar la estética y diseño del mismo, sin alterar el título mismo del manual.



MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS
2013

*ELABORO: Equipo de Investigación
FECHA: Abril de 2013*

ÍNDICE

Introducción.	113
Importancia del manual de descripción de puestos.	114
Objetivos del manual de descripción de puestos.	114
Perfiles necesarios dentro de la asociación.	115
Perfil de Director/a General.	115
Perfil de Jefe/a de Proyectos.	116
Perfil de Coordinador/a de Proyectos.	117
Perfil de supervisor/a de obras.	118
Perfil de Jefe/a de Transparencia y Control.	119
Perfil Encargado/a Comisión de Usuarios.	120
Perfil Encargado/a Comisión de cooperantes.	121
Perfil de Jefe/a Administrativo y Financiero.	122
Perfil de Encargado/a de Recursos Humanos.	123
Perfil de Jefe/a Contabilidad y Presupuesto.	124
Perfil Encargado/a de Relaciones Públicas.	125
Revisión y Actualización.	126

INTRODUCCIÓN

El presente manual permite conocer cada una de las tareas y actividades que se deben realizar en los distintos puestos de trabajo que componen la estructura jerárquica de La Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA). De manera que aplicándolo se logre precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para una mejor asignación de responsabilidades y evitar duplicidad de actividades.

Se espera que este manual sirva de guía y fuente de información para los empleados, con el fin de proveerles los parámetros adecuados en sus labores y actividades dentro del puesto y la Asociación.

Además es parte de la inducción y el requerimiento para cada uno de los puestos, sin embargo el manual debe ser del conocimiento de todos los trabajadores dentro de un rango en la estructura orgánica, según su responsabilidad o actividad a desarrollar.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La importancia de este manual, radica en informar los procedimientos a seguir para ejecutar un determinado cargo. Este describe en su secuencia lógica las distintas operaciones o pasos que componen un proceso, señalando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué haya de realizarse, de esta manera a la asociación se le facilitará el entrenamiento y capacitación de los empleados optimizándose así su calidad y eficiencia.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Identificar, ordenar y clasificar las funciones en cada uno de los diferentes puestos que conlleve la asociación (ADEP-V-DIGNA).
- Establecer los requerimientos específicos de conocimientos, destrezas y actitudes de cada uno de los elementos de la competencia y los requerimientos genéricos complementarios de cada ocupación.
- Definir los niveles de dirección y de autoridad de (ADEP-V-DIGNA).

PERFILES NECESARIOS DENTRO DE LA ASOCIACIÓN:

PERFIL DE DIRECTOR/A GENERAL.

<p align="center">Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p align="center"><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p align="center">LOGO:</p> 
<p align="center">Título del Puesto: Director/a General.</p>		
<p align="center">Jefe Inmediato: Junta Directiva.</p>		
<p align="center">Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Junta directiva.</p>		
<p align="center">A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p align="center">Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p align="center">30 a 35 Años</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p align="center">Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p align="center">Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o Carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p align="center">5 Años</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p align="center">\$ 1,200.00</p>	
<p align="center">B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Tiene a su cargo tres departamentos los cuales debe administrar y responder a la junta directiva por los resultados obtenidos.</p>		
<p><u>Descripción de principales actividades:</u> Planificar las actividades por realizar, luego se organiza los planes para que se echen andar bajo la dirección de este ejecutivo y controlado por el mismo.</p>		
<p align="center">C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrador de proyectos enfocados en el desarrollo de viviendas. ➤ Manejo de personal. ➤ Amplio conocimiento en dirección y control de fondos. ➤ Dominio de paquetes informáticos Microsoft office en específico. ➤ Inglés intermedio. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para el análisis y síntesis. ➤ Orientado al cumplimiento de metas y resultados. ➤ Excelente presentación personal. ➤ Liderazgo y compromiso hacia el trabajo. ➤ Comunicativo. 	
<p align="center">D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
<p> </p>		
<p align="center">ADMINISTRADOR</p>	<p align="center">E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p align="center">SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p> </p>	<p> </p>	<p> </p>

PERFIL DE JEFE/A DE PROYECTOS.

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	LOGO: 
Título del Puesto: Jefe/a de Proyecto.		
Jefe Inmediato: Director/a General		
Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Dirección General		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	28 años en adelante	
Estado Civil:	Indiferente	
Requisitos Académico:	Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines, enfocado a proyectos.	
Experiencia:	3 años o más.	
Sueldo Inicial:	\$ 800.00	
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES		
Se entiende con lo referente a los proyectos después de la aprobación de la junta directiva, y según lineamientos exigidos por la dirección general, en si está a cargo de la administración de todo el departamento de proyectos.		
<u>Descripción de principales actividades:</u> Presentar carpetas de proyectos después de hacer los estudios y análisis correspondientes, gestionar permisos y los trámites necesarios para las construcciones, así mismo le corresponde llevar a cabo la arquitectura y obra civil.		
C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo y control de proyectos de media o gran envergadura, destinados a obras de vivienda o afines. ➤ Manejo de personal. ➤ Manejo de inventario de materiales. ➤ Manejo de fondos. ➤ Manejo de vehículo terrestre liviano. ➤ Manejo de paquetes informaticos, Microsoft Office en especifico. ➤ Inglés intermedio. 	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable, honrado y ordenado. ➤ Orientado al cumplimiento de metas y resultados. ➤ Capacidad de análisis de información. ➤ Excelente presentación. 	
D. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.		
E. FIRMAS DE APROBACIÓN		
ADMINISTRADOR		SECCION DE RECURSOS HUMANOS

PERFIL DE COORDINADOR/A DE PROYECTOS

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Coordinador/a de proyectos</p>		
<p>Jefe Inmediato: Jefe/a de Proyectos</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Departamento de Proyecto</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>23 años en adelante</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Estudiante egresado o de último año de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>1 a 2 años.</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 550.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Llevar a cabo la supervisión requerida en campo a los proyectos en desarrollo y velar por el buen funcionamiento de los recursos destinados para cada uno de ellos.</p>		
<p><u>Descripción de principales funciones:</u> Coordinar con el personal los proyectos en marcha, desarrollar recorridos e inspección en el área y campo donde están las obras civiles, manejar adecuadamente el equipo y materiales establecidos.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de trabajo en equipo. ➤ Alto grado de coordinación. ➤ Manejo de inventario de materiales. ➤ Manejo de vehículo terrestre liviano. ➤ Dominio de paquetes informáticos, Microsoft Office en específico. ➤ Conocimiento de inglés intermedio. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable, dinámico y excelente presentación. ➤ Excelentes relaciones humanas y trabajo en equipo. ➤ Excelente criterio y nivel de análisis. ➤ Disponibilidad de horarios. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
<p> </p>		
<p> </p>	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p> </p>
<p>ADMINISTRADOR</p>	<p> </p>	<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>

PERFIL DE SUPERVISOR/A DE OBRAS

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Supervisor/a de Obras</p>		
<p>Jefe Inmediato: Jefe/a de Proyecto</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Departamento de Proyectos</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>23 años en adelante</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Estudiante egresado o de último año de licenciatura en Arquitectura o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>1 a 2 años</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 550.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Estar directamente en el campo de desarrollo de las obras, disponer salidas de materiales y establecer funciones a los obreros.</p>		
<p><u>Descripción de principales actividades:</u> Despachar la maquinaria y los materiales requeridos, disponer de todo lo necesario para la marcha de las obras, establecer funciones a los obreros y mantener el cuidado y aprovechamiento del equipo.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en construcción. ➤ Conocimiento e identificación de material de construcción. ➤ Administración de obras. ➤ Capacidad del manejo de personal (indispensable). ➤ Dominio de paquetes informáticas, Microsoft Office en específico. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de trabajo en equipo. ➤ Orientado de toma de decisiones. ➤ Excelente nivel de observación y análisis. ➤ Liderazgo. ➤ Motivación. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
<p> </p>		
<p>ADMINISTRADOR</p>	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p> </p>	<p> </p>	<p> </p>

PERFIL DE JEFE/A DE TRANSPARENCIA Y CONTROL

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Jefe/a de Transparencia y Control</p>		
<p>Jefe Inmediato: Director/a General</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Dirección General</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>28 años en adelante.</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>3 años</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 800.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Administrar un sistema de control para el aprovechamiento adecuado de los recursos y mantener informado a todos los interesados, el destino de los fondos adquiridos.</p>		
<p><u>Descripción de principales actividades:</u> disponer de recursos necesarios para el funcionamiento del departamento, establecer bases de decisiones para sus dependencias, informar a la dirección de los avances y requerimientos.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientado a coordinar, supervisar y controlar funciones. ➤ Conocimiento de formulación de presupuestos. ➤ Buen manejo en toma de decisiones. ➤ Conocimiento en finanzas. ➤ Dominio de paquetes informáticos, Microsoft Office en específico. ➤ Ingles intermedio. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable, ordenado y honrado. ➤ Capacidad de trabajo en equipo. ➤ Excelente prestación personal. ➤ Capacidad de análisis y síntesis. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
<p> </p>		
<p> </p>	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p> </p>
<p>ADMINISTRADOR</p>	<p> </p>	<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>

PERFIL ENCARGADO/A COMISIÓN DE USUARIOS

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Encargado/a comisión de usuarios</p>		
<p>Jefe Inmediato: Jefe/a de Transparencia y Control</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Departamento de Transparencia y Control</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>25 años en adelante.</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Graduado Universitario, preferiblemente en Áreas de Trabajo social o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>2 años o más.</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 550.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Establecer vínculos y dialogo con los usuarios sobre los avances y las necesidades en los proyectos. <u>Descripción de principales funciones:</u> Establecer un vínculo permanente con los usuarios, mantener informado todas las inquietudes de las partes, pactar reuniones de convivencia y participación con los usuarios y crear directivas de apoyo entre los usuarios.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientado a coordinar y comunicar funciones con junta. ➤ Conocimiento de situación social a nivel nacional. ➤ Alto enfoque periodístico y mercadeo empresarial. ➤ Excelente comunicador. ➤ Dominio de paquetes informáticos, Microsoft Office en específico. ➤ Ingles intermedio. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable, ordenado y honrado. ➤ Capacidad de trabajo en equipo. ➤ Excelente prestación personal. ➤ Buenas relaciones humanas. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotar en el siguiente recuadro.</p>		
	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	
<p>ADMINISTRADOR</p>		<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>

PERFIL ENCARGADO/A COMISIÓN DE COOPERANTES

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Encargado/a comisión de Cooperantes.</p>		
<p>Jefe Inmediato: Jefe/a de Transparencia y Control</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Departamento de Transparencia y Control</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>25 Años en adelante.</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Graduado Universitario, preferiblemente en Áreas de Relaciones públicas o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>2 Años o más.</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 550.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Mantener un vínculo y dar información requerida a las instituciones u organizaciones que aportan la ayuda.</p>		
<p><u>Descripción de principales actividades:</u> Contribuir al sistema de información de los avances y logros obtenidos en los proyectos, estrechar relación con las partes cooperante y difundir un intercambio de opiniones que fortalezcan el buen uso y funcionamiento de los fondos.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en proyectos enfocados a vivienda o afines. ➤ Amplio conocimiento financiero en proyectos sin fines de lucro. ➤ Capacidad toma decisiones a corto y largo plazo. ➤ Excelentes relaciones interpersonales. ➤ Manejo de personal. ➤ Inglés Avanzado. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientado al cumplimiento de metas y resultados. ➤ Excelente presentación personal. ➤ Responsable, honrado/a y ordenad/a. ➤ Comunicativo. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
<p> </p>		
<p> </p>	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p> </p>
<p>ADMINISTRADOR</p>	<p> </p>	<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>

PERFIL DE JEFE/A ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Jefe/a Administrativo y Financiero.</p>		
<p>Jefe Inmediato: Director/a General</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Dirección General</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>28 Años en adelante.</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>3 años</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 800.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Tomar decisiones, administrar la funcionalidad, establecer cargos y dar cuenta de los procedimientos llevados a cabo por ese departamento.</p>		
<p><u>Descripción de principales actividades:</u> Revisión de documentos y aprobación de los mismos, proporcionar el equipo y materiales necesarios, establecer cargos y actividades, mantener informado a la dirección de todas las actividades y establecer y revisar funciones a sus dependencias.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos en manejo y contabilidad de fondos. ➤ Finanzas internacionales. ➤ Finanzas públicas. ➤ Conocimiento en formulación de presupuestos. ➤ Manejo de personal. ➤ Manejo de vehículo terrestre liviano. ➤ Dominio de paquetes informáticos, Microsoft Office en específico. ➤ Ingles intermedio. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable, ordenado y honrado. ➤ Orientado al cumplimiento de metas y resultado. ➤ Excelente presentación personal. ➤ Capacidad de análisis y síntesis. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
<p> </p>		
<p>ADMINISTRADOR</p>	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p> </p>	<p> </p>	<p> </p>

PERFIL DE ENCARGADO/A DE RECURSOS HUMANOS

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Encargado/a de Recursos Humanos.</p>		
<p>Jefe Inmediato: Jefe/a Administrativo y Financiero</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Departamento Administrativo y Financiero</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>23 años en adelante</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Estudiante egresado o de último año de Licenciatura en Psicología, Administración de Empresa o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>1 a 2 años.</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 550.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Crear y establecer recurso necesario para el funcionamiento de toda la asociación y disponer de la documentación necesaria por cada individuo interno en función de un cargo.</p>		
<p><u>Descripción de principales actividades:</u> Llevar a cabo el control y pago de planillas, desarrollar el aprendizaje y capacidades de los empleados, establecer las funciones y cambios de personal, mantener informes de cada uno de los miembros de la asociación, crear estudios de mejora en el personal de ADEP-V-DIGNA.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leyes laborales. ➤ Elaboración de planillas de salario, ISSS, AFP'S, RENTA, ETC. ➤ Manejo de clima organizacional. ➤ Coordinación de capacitaciones. ➤ Conocimiento en supervisión de personal. ➤ Manejo de paquetes informáticos, Microsoft Office en específico. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas relaciones humanas y trabajo en equipo. ➤ Organizado, colaborador, responsable y dinámico. ➤ Disponibilidad de horarios. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
<p> </p>		
<p> </p>	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p> </p>
<p>ADMINISTRADOR</p>	<p> </p>	<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>

PERFIL DE JEFE/A CONTABILIDAD PRESUPUESTO

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Contador/a de Contabilidad y Presupuesto.</p>		
<p>Jefe Inmediato: Jefe/a Administrativo Financiero</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Departamento Administrativo Financiero</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>23 años en adelante</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Estudiante egresado o de último año de Licenciatura en Contaduría Pública o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>1 a 2 años.</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 550.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Manejar todo lo relacionado a la contabilidad y llevar en buen funcionamiento el sistema contable, así mismo crear las formas presupuestarias de cada asignación y proyecto.</p>		
<p><u>Descripción de principales actividades:</u> Manejar todo el sistema contable y de auditoria interna, crear formas presupuestarias para las asignaciones según departamentos y además formas a los proyectos, presentar en tiempo establecido las legalidades tributarias así como sus cálculos según periodo.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento legal tributario. ➤ Formulación de presupuestos. ➤ Conocimientos en control de ingresos y gastos contable de operación. ➤ Revisión de tipos de controles. ➤ Dominio de paquetes informáticos, contables y Microsoft Office en específico. ➤ Contabilidad en general. ➤ Inglés básico. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de análisis de información presupuestaria. ➤ Orientado al cumplimiento de metas y resultados. ➤ Habilidad para los números. ➤ Responsable, honrado y ordenado. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
<p>ADMINISTRADOR</p>	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>

PERFIL ENCARGADO/A DE RELACIONES PÚBLICAS

<p>Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).</p>	<p><u>PERFIL DEL PUESTO</u></p>	<p>LOGO:</p> 
<p>Título del Puesto: Encargado/a de Relaciones Públicas.</p>		
<p>Jefe Inmediato: Jefe/a Administrativo y Financiero</p>		
<p>Dirección, Departamento o Unidad a la que Pertenece: Departamento Administrativo y Financiero</p>		
<p>A. DATOS GENERALES</p>		
<p>Sexo:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Edad:</p>	<p>23 años en adelante</p>	
<p>Estado Civil:</p>	<p>Indiferente</p>	
<p>Requisitos Académico:</p>	<p>Graduado Universitario, preferiblemente en Áreas de Ciencias de la Comunicación o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>1 a 2 años.</p>	
<p>Sueldo Inicial:</p>	<p>\$ 550.00</p>	
<p>B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PRINCIPALES ACTIVIDADES</p>		
<p>Se encarga de entablar toda negociación que se pueda llevar a cabo dentro y fuera de la asociación, siempre y cuando sea con el fin común de la existencia de la ONG y los usuarios.</p>		
<p><u>Descripción de principales actividades:</u> Encargado de la comunicación con entidades, instituciones y organizaciones cooperantes en términos de negociaciones, entablar la comunicación inicial a todo visitante que desea conocer la asociación, gestionar todo tipo de comunicación sea esta: prensa, instituciones de gobierno, personal interno de la asociación, eventos, escenarios y toda la sociedad que así lo requiera.</p>		
<p>C. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES</p>		
<p>Conocimientos Específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento del entorno socio-político y económico. ➤ Manejo de medios de comunicación. ➤ Habilidad para escribir discursos. ➤ Editor de audio y video. ➤ Dominio del idioma inglés, hablado y escrito. ➤ Manejo de paquetes informáticos, Microsoft Office en específico. 	
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelentes relaciones inter-personales. ➤ Excelente comunicador. ➤ Trabajo en equipo. ➤ Excelente presentación personal. ➤ Liderazgo y compromiso. 	
<p>D. OBSERVACIONES</p>		
<p>Si existe algún otro aspecto que considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotar en el siguiente recuadro.</p>		
<p> </p>		
<p>ADMINISTRADOR</p>	<p>E. FIRMAS DE APROBACIÓN</p>	<p>SECCION DE RECURSOS HUMANOS</p>

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La utilidad del manual de descripción de puestos, radica en que se encuentre a la expectativa competitiva para el funcionamiento y desarrollo de la gestión administrativa en la actualidad y venidera de ADEP-V-DIGNA, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas y en relación a los cambios progresivos de la asociación, por lo menos en periodos de corto plazo como un semestre o anualmente.

Para ello se sugiere mantener las siguientes valoraciones:

- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Dejar en responsabilidad de Recursos Humanos.
- Tomar en cuenta sugerencias y análisis de las evaluaciones y requerimientos de actualidad.
- Indagar mucho en el profesionalismo y conocimiento de cada uno de los miembros.

C. Modelo del proceso de gestión.

1. Modelo del proceso básico de gestión.

a) Planificación.

En la organización se llevará a cabo por el modelo de planeación, está compuesto por la estratégica y operativas comprendido en el punto A – 1. Y A – 2. de este mismo capítulo. En ella se propone una serie de componentes a tomar muy en cuenta para el modelo de gestión administrativa para el desarrollo, funcionalidad y competitividad de ADEP-V-DIGNA, entre éstos componentes la misión y la visión que son fundamentales tener en cuenta por todos los miembros de la asociación, además se describen los valores, estrategias, objetivos y programas que son otros factores en la propuesta.

La propuesta de construcción de las instalaciones de ADEP-V-DIGNA, consta de dos niveles, tomando en cuenta que ya se posee el inmueble. En el primer nivel se encuentra el parqueo con capacidad de cuatro vehículos dejando el espacio del centro libre para la entrada, se encuentra el área de recepción, a su lado izquierdo, gradas de acceso al segundo nivel, sala de espera y a su derecha los baños. De frente puede ver el área de los cubículos los cuales están distribuidos e identificados por departamento y divisiones de cada uno para poder realizar las gestiones necesarias en un espacio cómodo.

En el segundo nivel a la derecha de las gradas está la oficina del Director General además de la sala de espera y los respectivos baños. Frente a las gradas está el salón de capacitaciones, al lado la sala de juntas y luego el salón de usos múltiples tipo auditorium.

Como un estándar de la construcción en El Salvador se pueden definir tres niveles de inversión en construcciones residenciales:

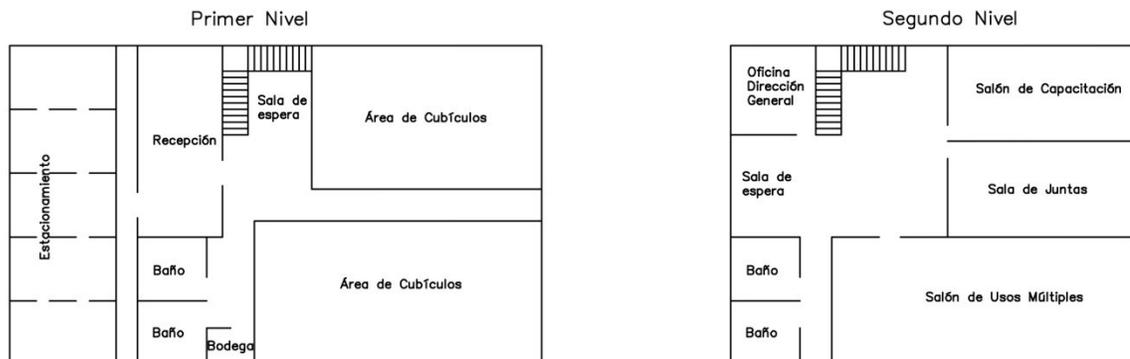
- Nivel básico (Precio promedio por m²: \$180.00)
- Nivel intermedio (Precio promedio por m²: \$316.00)
- Nivel alto (Precio promedio por m²: \$476.00)

Se ha tomado un el nivel intermedio como un balance de buena imagen y durabilidad con los costos, no incurriendo en lujos que no son necesarios y que pueden ser de mejor provecho para ADEP-V-DIGNA.

En el nivel intermedio incluye los siguientes acabados:

- Paredes repelladas y pintadas
- Piso de cerámica
- Techo de Duralita
- Accesorios sanitarios mejores que los estándar
- Cielo falso de tabla roca o similar
- Grifería, interruptores y tomacorriente son estándar.

CAPACIDAD INSTALADA PROPUESTA ADEP-V-DIGNA



Fuente: Imagen creada por grupo de investigación.

Presupuesto propuesto para la inversión civil de instalaciones ADEP-V-DIGNA.

DATOS	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
Ancho	15	Metros
Largo	19	Metros
Numero de niveles	2	Niveles
Tiempo de realización	2	meses
DESCRIPCIÓN	VALOR EN DÓLARES US.	NOTAS
Materiales, accesorios e instalación eléctrica.	\$ 108,072.00	60%
Imprevistos	\$9,006.00	5%
Mano de Obra	\$63,042.00	35%
Valor total de la Obra	\$ 180,120.00	Nivel Intermedio

Fuente: http://www.loconstruyo.com/precios_construccion.html

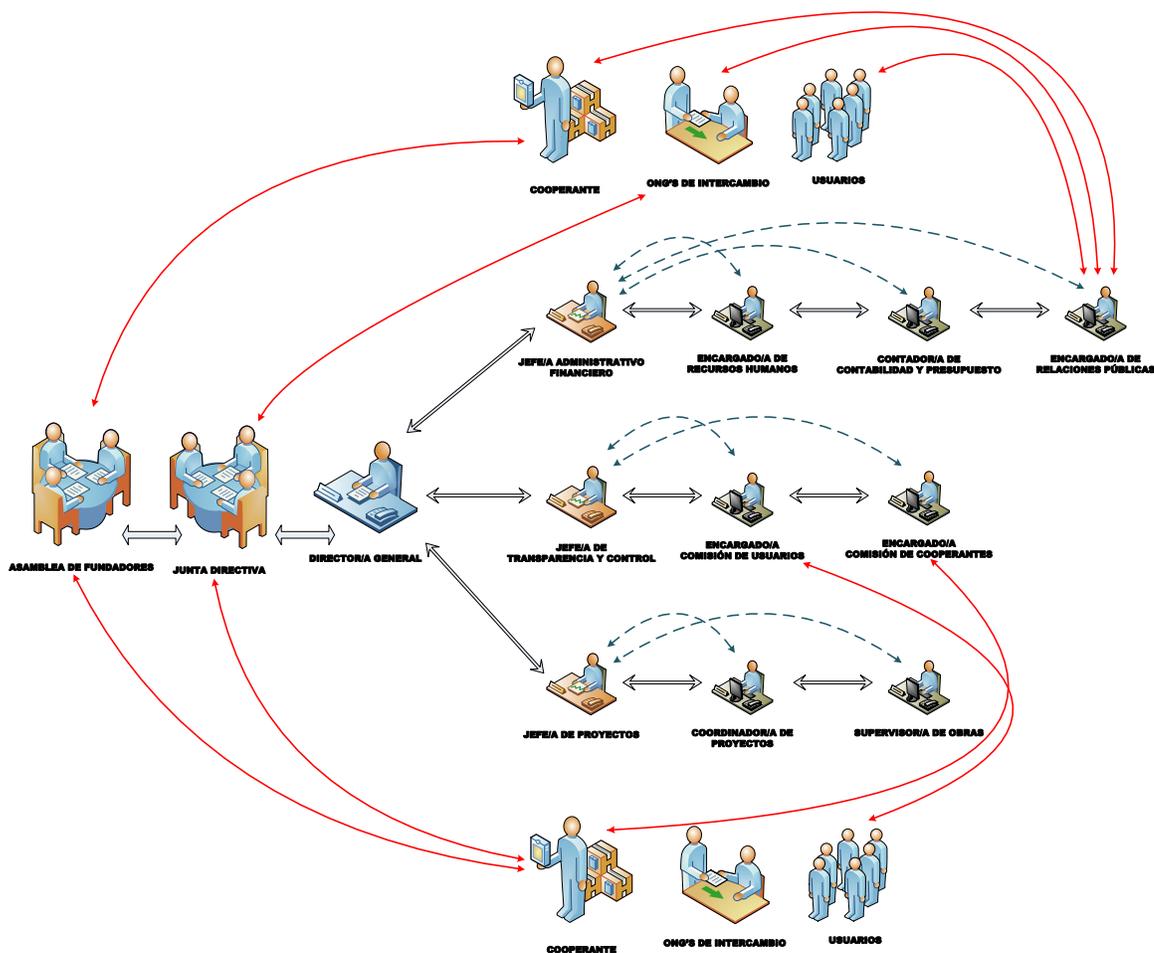
b) Interlocución.

Todo el representante de la organización tendrá que estar debidamente enterado de las situaciones llevadas a cabo en cada uno de los proyectos, es necesario gestionar capacitaciones que contribuyan a la parte comunicativa y de relaciones interpersonales dentro de la asociación, sobre todo para aquellos nuevos integrantes de la organización.

También deben de llevar una serie de reuniones constructivas en el que las partes en cada uno de los niveles jerárquicos estén debidamente enteradas de las labores responsabilidades y compromisos de sus jefaturas y subordinados, esto para mantener un control, limitaciones de responsabilidades y un respeto entre jefe y subordinado.

Esquema gráfico de interlocución propuesta para ADEP-V-DIGNA.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Representa la asamblea general y la junta directiva.
	Representa a la persona a cargo de la dirección.
	Representa a la persona a cargo de jefatura de cada uno de los departamentos.
	Representa a la persona encargada de una subordinación departamental.
	Representa a la institución, organización o entidad que de una u otra forma contribuye de forma cooperante con la asociación, ya sea de forma financiera o material.
	Representa a todas las ONG'S de apoyo e intercambio que proporcionan ayuda a la asociación.
	Representa a la unidad de usuarios de ADEP-V-DIGNA.
	Representa la relación interna existente y la forma de comunicación de primer nivel estructural.
	Representa la relación interna existente y la forma comunicativa de segundo y más niveles estructurales.
	Representa la relación interna existente y la forma comunicativa de uno a uno.
	Representa la relación externa existente y la forma comunicativas con todos aquellos que están vinculados con la asociación.



Fuente: Gráfico creado por grupo de investigación.

c) Evaluación.

Sugerimos construir un sistema informativo de evaluación para cada uno de los departamentos de la asociación que esté integrado en las actividades cotidianas o periódicas, estas evaluaciones servirán para conocer qué áreas están deficientes en la ONG y poder gestionar e impartir capacitaciones futuras.

A continuación mostramos una guía a considerar de evaluación que deberá ser aplicado por cada uno de los departamentos.

GUÍA PROPUESTA PARA ELABORAR LA EVALUACIÓN			
Departamento o área: _____		Fecha: _____	
Jefe inmediato: _____		Código: _____	
<p>1. Sobre la experiencia</p> <p>¿Qué experiencia se obtendrán con los resultados?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Qué fue más importante en la evaluación? (para el equipo, las actividades en su momento actual...)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Breve descripción de la evaluación?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>2. Sobre los planes de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para qué se va a realizar esta evaluación. (Objetivos) ➤ Que aspecto(s) central(es) de la experiencia nos interesa indagar más en la evaluar. ➤ Como se realizara la evaluación. ➤ Que producto buscamos surgir de esta evaluación. 			
<p>3. Períodos y cronogramas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo total que tomara la evaluación. ➤ Proyecciones en el tiempo y pasos a seguir. 			
Detalle de Evaluación			
Actividades	Empleado	Requerimientos	Resultados

2. Modelo de proceso especializado de gestión.

a) Gestión de recursos humanos.

En la gestión de recurso humano, deberán de tomar en cuenta todo el aparato construido en este capítulo, como lo son los manuales, los programas, estrategias, políticas entre otras. En un principio tenemos un manual de descripción de puestos, este es importante para tener al personal idóneo que puede realizar actividades específicas internamente en la organización, junto a procesos y procedimientos continuos que deberá realiza y cumplir toda política vinculada a sus funciones.

b) Gestión económico-financiera.

Dicha gestión debe ser supervisada por el departamento Administrativo financiero a cargo del Jefe de departamento y realizada por la dependencia denominada como Contabilidad y Presupuesto.

Algunas de las gestiones a realizar son:

- Presupuestar y asignar los fondos principalmente provenientes de donaciones.
- Manejo eficaz de los fondos provenientes de financiamientos.
- Gestionar los fondos recolectados de políticas de auto-sostenibilidad: acá establecemos un descuentos del 20% ó 25% a la planilla de todo el personal de la asociación, lo cual estará reflejado en el contrato individual de cada uno de ellos. Esto servirá para la auto-sostenibilidad de ADEP-V-DIGNA en momentos de poca liquides u otros gastos administrativos de urgencia.
- Velar por el cumplimiento de la legalidad fiscal.
- Garantizar el pago a tiempo de las obligaciones de la asociación.
- Manejo adecuado de un sistema contable de ADEP-V-DIGNA: Nuestra propuesta es manejar un sistema general contable y financiero como “Exactus ERP Financiero”, a continuación una estimación de su base presupuestal según datos del proveedor:

“Sistema robusto para manejar su información financiera–contable cumpliendo con las Normas Internacionales de Información Financiera y con las prácticas locales. Exactus ERP Financiero está compuesto por los módulos: Administración del Sistema, Contabilidad General, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Control Bancario, Activos Fijos, Caja Chica, Presupuesto Financiero y Control Presupuestal”.

Área Financiera



SISTEMA	PROVEEDOR	PRECIO EN DÓLARES US.
Exactus ERP Financiero más capacitación de usuarios	Grupo Softland	\$1,798.64
Total		\$1,798.64

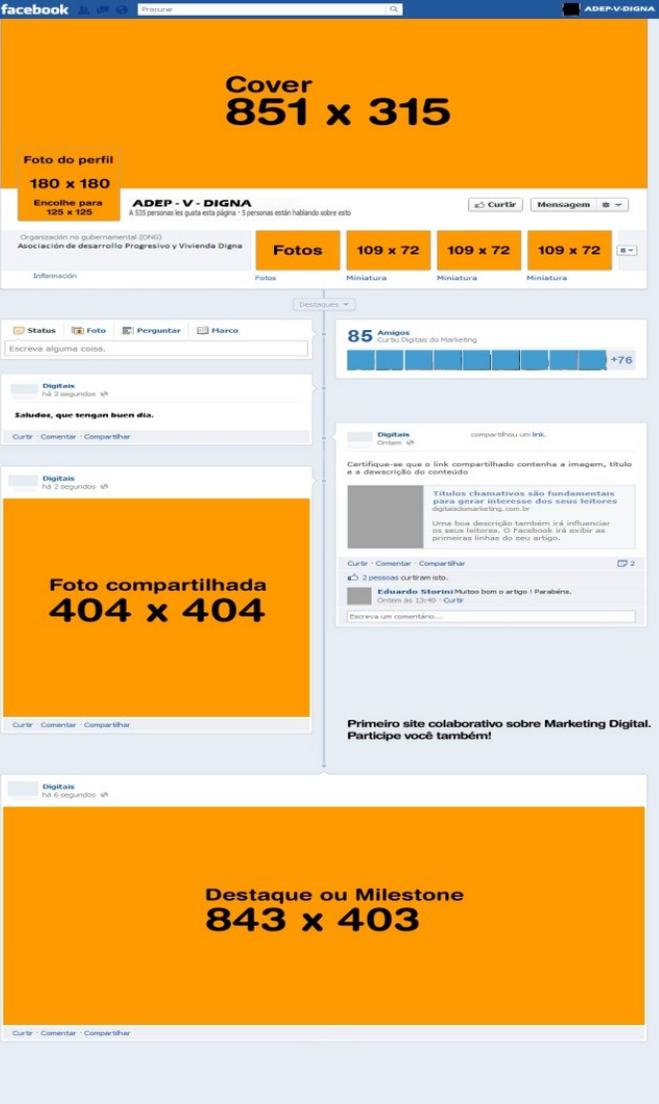
Fuente: <http://www.softland.com.sv/exactus-erp-financiero>

c) Gestión de la información.

La gestión de la información es muy amplia y va relacionado con la modernización tecnológica y así estar al nivel de cualquier otra institución o personas relacionadas con ADEP-V-DIGNA, todo esto incluye tanto a nivel interno como externo.

Bajo el área administrativa financiera de la asociación surge una dependencia llamada Relaciones Públicas y es el encargado de la Gestión de la Información con la ayuda de las siguientes herramientas:

- Redes sociales: A través de ella se construirá una fan page, utilizando una plataforma FACEBOOK según se detalla así:

Diseño	Especificaciones	Costos
	<p>Cuenta de Perfil.</p> <p>Introducción y redacción de información.</p> <p>Creación y Diseños de imágenes, máximo cinco.</p> <p>Creación de mini sitios web, dentro de la fan page, se sugiere hacer solo uno que muestre un portafolio de proyectos.</p> <p>Asesoría para uso y mantenimiento.</p>	<p>Sin costo</p> <p>Sin costo</p> <p>\$ 35.00</p> <p>\$ 75.00</p> <p>\$ 25.00</p>
	Totales	\$ 135.00
	Proveedor: Expresión & Diseño S.A. de C.V.	
<p>Nota: según en detalle el término “sin costo” representa al trabajo hecho por el equipo de investigación.</p>		

- Página web: A través de ella se tendrá un amplio recurso de información, este contribuirá tanto interna como externamente a empleados, usuarios y cooperantes de la organización, así damos a conocer la plataforma principal del sitio web, diseñada por el grupo de investigación:

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna

Misión:
Somos la asociación sin fines de lucro que trabaja constantemente para disminuir la pobreza poblacional en El Salvador, dando alternativas de auto-sostenibilidad económica en cada asentamiento por medio de la capacitación y con un amplio compromiso en promover el cambio social habitacional.

Visión:
Ser la asociación sin fin de lucro en El Salvador, responsable de mejorar la calidad de vida poblacional y regional con la integridad de las instituciones públicas, privadas y sin ánimos de lucro. Permitiendo a las familias mejorar sus condiciones habitacionales y auto-sostenibles económicamente, llevándolos a ser más productivos

Gracias al apoyo de los cooperantes, ADEP-V-DIGNA desarrolla desde los años 90, proyectos de desarrollo habitacional.

ADEP-V-DIGNA en marcha para contribuir con las familias menos desprotegidas de El Salvador.

CON SERVICIO Y SOLIDARIDAD, CONSTRUIMOS UN MEJOR LUGAR.

Los comités de los usuarios son parte fundamental para el desarrollo de los proyectos, su poco aporte financiero es indispensable para generar la comunicación entre la ONG y la comunidad, a través de pequeñas reuniones y talleres participativos.

El mayor éxito de la asociación parte del hecho de administrar de manera eficiente y eficaz los fondos adquiridos por los cooperantes.

ADEP-V-DIGNA, en armonía con las comunidades, en función social con las necesidades habitacionales y auto-sostenibles de las familias Salvadoreñas.

Derechos reservados ADEP-V-DIGNA 2013

Elaboro: Equipo de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas, UES, Abril de 2013

Fuente: Pagina web creada por grupo de investigación

Detalles	Proveedor	Costos
<p><u>Plataforma de sitio web:</u> Consta de cinco páginas con un diseño igualitario sin perder su textura, redacción y montaje de imágenes, enlaces a redes sociales y botones inferiores para agilizar el contenido, además un enlace de búsqueda.</p> <p>El sitio es de categoría simple o como se dice en mercado, "paquete de bronce"</p>	Equipo de Investigación	Sin coste alguno.
<p><u>Dominio:</u> Sugerido y disponible en el mercado por 12 meses (www.adepvdigna.com)</p>	www.GoDaddy.com	\$ 12.99
<p><u>Alojamiento:</u> Mejor conocido en el mercado en inglés como "hosting", por 12</p>	www.GoDaddy.com	\$ 35.88

meses comprende. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistencia técnica telefónica 24/7. ➤ Ancho de banda ilimitado. ➤ Sistema operativo, Windows/Linux. ➤ Un sitio web. ➤ Espacio en disco 100 GB. ➤ 10 bases de datos. ➤ 100 direcciones de correo electrónico con 100 MB de almacenamiento total. 		
Total		\$ 48.87
<p>Nota: El proveedor recomendado es "GoDaddy" con gran trayectoria a nivel mundial, un dominio con el ".SV" es mucho más costoso y este proveedor no dispone de dichos dominios, solo los tiene empresas de alojamiento Salvadoreñas y son mucho más costosas.</p>		

- Sistema de información interna: la principal fuente de este programa de información, es el uso eficiente de pizarras informativas en puntos estratégicos, redacción de acuerdos de junta según sea el caso, uso cotidiano y necesario de memorándum, libros de asistencia y uso eficiente de cuentas de correo electrónico internas. Tomando en cuenta que se tiene un sitio web y redes sociales, formarían en parte al sistema de información interna según sea necesario.

d) Gestión de recursos materiales.

Debido que a diferencia de los demás sectores de una economía, el tercer sector que incluye asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, por el mismo hecho de ser sin fines lucrativos y deben responder con el eficiente uso de los recursos económicos y materiales ante los donantes.

Los encargados de este tipo de gestión son el director general y los jefes de cada departamento, estos darán comprobantes y cuentas a contabilidad para su registro, además que proporcionarán toda información requerida al departamento de transparencia y control.

3. Modelo de proceso avanzado de gestión.

a) Gestión de intercambio.

En ADEP-V-DIGNA se maneja el intercambio entre miembros internos de la asociación como a nivel externo, es decir con otras entidades, asociaciones y empresa privada, siempre sin perder la finalidad de servicios hacia los usuarios de la misma.

Dentro de la asociación es importante compartir conocimientos, experiencias, habilidades; lo cual es una cultura que se debe difundir y conservar dentro de ADEP-V-DIGNA.

La gestión de intercambio externa es también con otras instituciones pertenecientes siempre al tercer sector, que se puede compartir información sobre posibles donaciones que no las puede recibir ADEP-V-DIGNA por razones de cobertura territorial o por ser de otro rubro, etc. y viceversa. Es cuando existen las relaciones de intercambio referente a ayudas humanitarias.

b) Gestión de la estructuración.

Es todo lo referente a la gestión organizativa en base a la estructura organizacional, el correcto funcionamiento y los cambios que sean necesarios hacer para actualizar las operaciones. El conjunto completo de todo el aparato estructural de la asociación, sus operaciones y sus deberes realizables por cada uno de las partes involucradas directamente en la estructura.

c) Gestión del aprendizaje.

La gestión del aprendizaje se refiere a las capacitaciones y preparación académica que como ADEP-V-DIGNA se da a sus empleados para que se desarrollen dentro de la asociación.

Los proyectos de investigación y desarrollo que la asociación debe promover y fortalecer potencial mente al personal, así como institucional. Se propone desarrollar al personal en los diferentes temas, en la medida que se pueda incluir al personal voluntariado, a continuación su presupuesto en base a la consultoría propuesta.



**DALE CARNEGIE®
TRAINING**

Resid. Escalón 2,000, Avenida 2,000 #12.
Colonia Escalón, San Salvador, 01101, El Salvador

San Salvador, 2 de mayo de 2013

Señores/as
ADEP-V-DIGNA.
Presentes.

Saludos cordiales.

A continuación le presentamos nuestra oferta de servicios solicitados a mi persona, por realización de capacitación a ADEP-V-DIGNA.

DATOS DE SOLICITANTE				
Nombre de la empresa		ADEP-VIGNA		
DATOS DE LA PERSONA CON TACTANTE				
Nombre(s):	Rubén			
Apellido(s):	Cerón			
Cargo:	Consultor.			
E-mail:	rubenceron83@gmail.com	Teléfono(s):	7859-2399	
DATOS DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN				
Cantidad de participantes	10			
Nivel de preparación de los Participantes	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Alto			
Lugar a desarrollar la capacitación:	Local sugerido por la institución ADEP-V-DIGNA			
Temas de capacitación	ENFOQUES COLABORATIVOS Y APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO CREATIVO EN EL TRABAJO.			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
Facilitador:	1	\$450.00	\$450.00	
Material Didáctico	-	-	\$100.00	
Material Tecnológico	-	-	\$180.00	
Transporte	-	\$	\$ 00.00	
Refrigerios	80	\$ 3.00	\$240.00	
TOTAL			\$970.00	
Posibles fechas de la capacitación	De:	04	11	2013
	Hasta:	08	11	2013
	De:	11	11	2013
	Hasta:	13	11	2013
Cantidad promedio de horas del curso (normalmente de 24 a 40 horas):			30	

Atentamente.

Barbara Rodríguez
Certified Instructor
Dale Carnegie® Training El Salvador
brodriguez@dalecarnegie.com.sv
www.elsalvador.dalecarnegie.com





Resid. Escalón 2,000, Avenida 2,000 #12.
Colonia Escalón, San Salvador, 01101, El Salvador

San Salvador, 2 de mayo de 2013

Señores/as
ADEP-V-DIGNA.
Presentes.

Saludos cordiales.

A continuación le presentamos nuestra oferta de servicios solicitados a mi persona por realización de capacitación a ADEP-V-DIGNA.

DATOS DE SOLICITANTE				
Nombre de la empresa		ADEP-V-DIGNA		
DATOS DE LA PERSONA CONTACTANTE				
Nombre(s):	Rubén			
Apellido(s):	Cerón			
Cargo:	Consultor.			
E-mail:	rubenceron83@gmail.com	Teléfono(s):	7859-2399	
DATOS DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN				
Cantidad de participantes			10	
Nivel de preparación de los Participantes		___ Bajo ___ Intermedio <u> x </u> Alto		
Lugar a desarrollar la capacitación:		Local sugerido por la institución ADEP-V-DIGNA		
Tema de capacitación		CALIDAD EN EL SERVICIO.		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
Facilitador	1	\$450.00	\$450.00	
Material Didáctico	-	-	\$100.00	
Material Tecnológico	-	-	\$180.00	
Transporte	-	\$	\$ 00.00	
Refrigerios	80	\$ 3.00	\$240.00	
TOTAL			\$970.00	
Posibles fechas de la capacitación	De:	18	11	2013
	Hasta:	22	11	2013
	De:	25	11	2013
	Hasta:	27	11	2013
Cantidad promedio de horas del curso (normalmente de 20 a 40 horas):			30	

Atentamente.

Barbara Rodríguez
Certified Instructor
Dale Carnegie® Training El Salvador
brodriguez@dalecarnegie.com.sv
www.elsalvador.dalecarnegie.com



Marca Autorizada para ser Distribuida Exclusivamente por Cursos Educativos S.A. de C.V.



Resid. Escalón 2,000, Avenida 2,000 #12.
Colonia Escalón, San Salvador, 01101, El Salvador

San Salvador, 2 de mayo de 2013

Señores/as
ADEP-V-DIGNA.
Presentes.

Saludos cordiales.

A continuación le presentamos nuestra oferta de servicios solicitados a mi persona, por realización de capacitación a ADEP-V-DIGNA.

DATOS DE SOLICITANTE				
Nombre de la empresa		ADEP-VIGNA		
DATOS DE LA PERSONA CON TACTANTE				
Nombre(s):	Rubén			
Apellido(s):	Cerón			
Cargo:	Consultor.			
E-mail:	rubenceron83@gmail.com	Teléfono(s):	7859-2399	
DATOS DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN				
Cantidad de participantes			10	
Nivel de preparación de los Participantes		<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Alto		
Lugar a desarrollar la capacitación:		Local sugerido por la institución ADEP-V-DIGNA		
Tema de capacitación		TRABAJO SOCIAL PARA SERVIDORES EN COOPERACIÓN HUMANITARIA.		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
Facilitador	1	\$300.00	\$300.00	
Material Didáctico	-	-	\$100.00	
Material Tecnológico	-	-	\$180.00	
Transporte	-	\$	\$ 00.00	
Refrigerios	50	\$ 3.00	\$150.00	
TOTAL			\$730.00	
Posibles fechas de la capacitación	De:	02	12	2013
	Hasta:	06	12	2013
	De:			
	Hasta:			
Cantidad promedio de horas del curso (normalmente de 20 a 40 horas):			20	

Atentamente.

Barbara Rodríguez
Certified Instructor
Dale Carnegie® Training El Salvador
brodriguez@dalecarnegie.com.sv
www.elsalvador.dalecarnegie.com



Marca Autorizada para ser Distribuida Exclusivamente por Cursos Educativos S.A. de C.V.

D. Plan de implementación.

1. Cronograma.

A continuación, presentamos la propuesta del cronograma a seguir en la realización de las diferentes etapas de implementación del modelo de gestión administrativa para el desarrollo, funcionalidad y competitividad de la asociación.

Cronograma de ejecución de propuesta del Modelo de Gestión Administrativo para ADEP-V-DIGNA													
MESES		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
		1 ^a Quincena	2 ^a Quincena										
ACTIVIDAD													
Modelo de Planeación	Estratégica	■											
	Operativo		■										
Modelo de Organización	Organigrama			■									
	Manuales			■	■	■	■						
Modelo del Proceso de Gestión	Básico	■		■		■		■		■		■	
	Especializado								■				
	Avanzado									■	■	■	■

2. Costo de inversión.

A continuación mostramos los costos de inversión propuesto para la ejecución del modelo de gestión administrativo para el desarrollo, funcionalidad y competitividad de la asociación. Estos costos son en base a cotizaciones y precios en el mercado, analizados e investigados por el grupo.

RUBROS	COSTO ESPECIFICO	COSTO PRINCIPAL
Modelo de Planeación		Sin coste
➤ Planeación Estratégica	Sin coste	
➤ Planeación Operativa	Sin coste	
Modelo de Organización		\$ 89,400.00
➤ Organigrama	Sin coste	
➤ Gastos por los nuevos perfiles (anuales)	\$ 89,400.00	
➤ Manuales Administrativos	Sin coste	
Modelo del Proceso de Gestión		\$184,772.51
➤ Modelo del proceso básico de gestión	\$180,120.00	
➤ Modelo del proceso especializado de gestión	\$1,982.51	
➤ Modelo del proceso avanzado de gestión	\$2,670.00	
Subtotal		\$274,172.51
Imprevistos	5%	\$ 13,708.63
TOTAL DEL PROYECTO		\$287,881.14
<p>Nota: las etiquetas “sin coste”, representan los rubros que no posee costo alguno por motivo que el grupo de investigación los absorbe a través de su propuesta realizada para la asociación. El alto costo se debe a la propuesta de construcción de un inmueble que brindara mayor capacidad instalada y mejores condiciones de vida al trabajador.</p>		

3. Financiamiento.

Nuestra propuesta financiera para la implementación del modelo de gestión administrativo para el desarrollo, funcionalidad y competitividad de ADEP-V-DIGNA, se necesita el apoyo de las donaciones, por ello es indispensable reforzar las negociaciones existentes dentro de la asociación y presentar ante los diferentes organismos la puesta en marcha del modelo.

Estos apoyos se enmarcan con las alianzas existentes en la asociación, entre las cuáles están:

- **La gran comisión:** la mayor participación financiera que siempre ha sostenido la asociación ha sido con esta entidad, por lo tanto es la primera en pedir apoyo para desarrollar la propuesta.
- **ONG'S aliadas nacionales e internacionales:** organismos dentro y fuera del país, siempre han tenido participación para el desarrollo de programas de ayuda humanitaria, entre estos se encuentran cooperantes europeos y norteamericanos, a través de ellos se puede presentar la propuesta y lograr convencer un porcentaje de participación.
- **Personas naturales:** en este punto entran todas aquellas personas que por su gran capacidad económica, participan en beneficio a instituciones que están brindando ayuda a comunidades en naciones tercermundistas.
- **Empresa privada con una amplia participación en responsabilidad social:** en nuestro país actualmente la empresa privada comienza a fortalecer su responsabilidad con las comunidades, por medio de ellas se puede gestionar, presentar la propuesta y lograr una pequeña participación.
- **Instituciones financieras nacionales e internacionales:** en esta fuente de financiamiento es más complicada, dependería del tipo de liquides que mantiene la asociación.

4. Seguimiento y Evaluación.

Seguimiento:

Seguimiento se convierte en una tarea continua, y permanente a través de la aplicación de un control interno a los capacitados y al facilitador, para esto es necesario apoyarse en la evaluación, la que también ayudará a saber si el plan se está desarrollando adecuadamente. La persona encomendada será la dirección general ya que es quien coordinará esfuerzos con los distintos departamentos jerárquicamente de arriba hacia abajo lo cual se debe evaluar y medir los alcances, tomando en cuenta criterios como los avances alcanzados semanales, quincenales, mensuales y al final del año programado en cronograma.

Evaluación:

La evaluación la llevará a cabo el jefe inmediato de cada uno de los departamentos, orientado a conocer el nivel de percepción y el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto al contenido de los temas tratados, al igual se evaluarán diferentes aspectos como iniciativa, espíritu colaborador, participación, puntualidad, el cual se consideran aspectos vitales para el desarrollo de sus labores cotidianas.

Una vez finalizado cada módulo evaluativo, el encargado deberá realizar un informe que contenga los resultados más significativos y así también un reporte de aquellas áreas que deberán ser reforzadas. Se recomienda que ADEP-V-DIGNA realice por lo menos dos veces al año estas evaluaciones con el propósito de medir el desempeño de los empleados en relación a las funciones encomendadas, a fin de tomar las medidas pertinentes.

E. Bibliografía.

1. Libros.

Amaru Maximiano, Antonio Cesar., (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. (1ª. Ed.). (México, PEARSON EDUCACIÓN)

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A.,(2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. (8ª Ed.). (México, D. F.: McGraw-Hill).

Chiavenato, Idalberto., (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. (8ª. Ed.). (México: McGraw-Hill).

Hernández, Sergio y Rodríguez., (2006). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: evolución y vanguardia. (4ª. Ed.). (México: McGraw-Hill)

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar., (2010). Metodología de la investigación. (5ª Ed.). (México: McGraw-Hill).

Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis. El Salvador.

JovelJovel, Roberto Carlos., (2008). Guía básica para elaborar trabajos de investigación. Ideas prácticas para desarrollar un proceso de investigación. (1ª Ed.). San Salvador, El Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria.

Mejía, Rodolfo. Caldera., (2004). Planeación estratégica de Recursos Humanos.

Muñoz Campos, R., (2004). Investigación científica pasó a pasó. (4ª Ed.). San Salvador, El salvador: Talleres Gráficos UCA.

Rodríguez Valencia, Joaquín., (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. (3ª. Ed.). (México: Thomson).

Stoner, James, Freeman, Gilber., (1994). Administración. (6º Ed.)

Tobar, Federico y Fernández Pardo, Carlos, (2000). Organizaciones solidarias. Gestión e innovación en el tercer sector (Buenos Aires: Lugar Editorial.

Trujillo, López, Marcelo. Correa, Jorge Iván. (2007). Planeación Estratégica de tecnología y sistemas de información. (1º Ed.).

Mendoza, William. (2009). La organización como fase del proceso administrativo. Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, Venezuela.

2. Publicaciones de entidades gubernamentales.

La Asamblea Constituyente de El Salvador 1983. Constitución de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

La Asamblea Legislativa de El salvador 2006. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro El Salvador.

La Asamblea Legislativa de El salvador 1992. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. San Salvador, El salvador.

La Asamblea Legislativa de El salvador 1963. Ley de Impuesto sobre la Renta. San Salvador, El Salvador.

3. Tesis

Acosta, Carlos. Molina, Josué y Montoya, Fátima., (2009). Información financiera por segmentos en las ONG'S dedicadas a la educación formal. Tesis de licenciatura. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

Contreras, María de Los Ángeles. Molina, Manuel Alexander y Regalado, Karim., (2002). Planeación estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación Seraphim INC. Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

Fantova Azcoaga, Fernando., (1999). Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales. Tesis doctoral. Universidad de Deusto, Bilbao, España.

Romero Henríquez, René Reynaldo., (2007). Propuesta de un plan de capacitación en servicio al cliente para el... Tesis de licenciatura. Universidad de El Salvador, San Salvador.

4. Sitios web.

<http://www.nodo50.org/derechosparatodos/DerechosRevista/Derechos4-Editorial.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental

<http://definicion.de/modelo-de-desarrollo/>

<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional/>

<http://www.monografias.com/trabajos11/moconta/moconta.shtml>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Descripcion-De-Puestos/3150888.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

<http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/recoleccion-datos/recoleccion-datos.shtml#entrevista>

http://www.loconstruyo.com/precios_construccion.html

<http://www.softland.com.sv/exactus-erp-financiero>

<https://es.godaddy.com>

ANEXOS

ANEXO N° 1
CUESTIONARIO DIRIGIDO
A LOS USUARIOS DE
ADEP-V-DIGNA



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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO
PROGRESIVO Y VIVIENDA DIGNA (ADEP-V-DIGNA)**

Nosotros, estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, a fin de contribuir con llevar a cabo una investigación de campo para buscar soluciones y propuestas a la problemática administrativa de ADEP-V-DIGNA, le solicitamos de antemano su apoyo para responder de forma clara y objetiva las siguientes interrogantes. La información obtenida a través de la presente encuesta será con fines académicos, en busca de cumplir nuestro requisito de grado indispensable para culminar nuestros estudios. Le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo:

Masculino Femenino

2. Edad:

De 15 a 20 De 21 a 35 De 36 o mas

3. Estatus Familiar:

Casado/a
Acompañado/a
Soltero/a
Divorciado/a
Viudo/a

4. Profesión u oficio: _____

5. Tiempo de conocer la ONG'S:

De 0 a 1 año De 1 a 3 años Más de 3 años

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál de estos beneficios espera recibir de la ADEP-V-DIGNA?

Vivienda Asesoría técnica Aporte Financiero

2. ¿Conoce alguna de las entidades o instituciones donantes de los fondos que hacen posible la realización de los beneficios?

Sí No

3. ¿Considera favorables y con visión clara de resultados esperados de las reuniones convocadas como beneficiados de los proyectos habitacionales?

Sí No

4. ¿Considera usted, que la organización ADEP-V-DIGNA es competente en el entorno de su mismo rubro para cumplir y disminuir la pobreza poblacional?

Sí No

5. ¿Conoce si ADEP-V-DIGNA desarrolla procedimientos apegados a ley?

Sí No

6. ¿En su comunidad la alcaldía local cuenta con proyectos iguales a ADEP-V-DIGNA?

Sí No

7. ¿Estaría dispuesto/a a habitar en cualquier lugar donde ADEP-V-DIGNA desarrolle sus proyectos?

Sí No

8. ¿Cómo usuarios conoce los miembros de la Junta Directiva de ADEP-V-DIGNA?

Sí No

9. ¿Qué es lo que más le agrada de ADEP-V-DIGNA?

La administración.

Sus miembros.

Los proyectos.

Los beneficios por obtener.

10. ¿Contribuye participativamente en todas las actividades de convocatoria de ADEP-V-DIGNA?

Sí No

11. ¿Al obtener un beneficio por parte de ADEP-V-DIGNA, estaría dispuesto a contribuir voluntariamente con ella misma?

Sí No

12. ¿Conoce los valores, y políticas de ADEP-V-DIGNA?

Sí No

13. ¿Conoce las instalaciones de AEP-V-DIGNA?

Sí No

14. ¿Valora y avala hasta el momento la administración llevada a cabo por ADEP-V-DIGNA?

Sí

No

15. ¿Por qué medios les informa ADEP-V-DIGNA, las convocatorias y los procedimientos de apoyo llevados a cabo?

Hojas Volantes.

Radio y TV Locales.

Telefonía móvil o residencial.

Pequeñas Reuniones Participativas.

Fuentes cibernautas (internet).

De voz en voz.

Encuestó: _____ Fecha: _____

ANEXO N° 2
CUESTIONARIO DIRIGIDO
A LOS EMPLEADOS DE
ADEP-V-DIGNA



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PROGRESIVO Y
VIVIENDA DIGNA (ADEP-V-DIGNA).

Nosotros, estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, a fin de contribuir con llevar a cabo una investigación de campo para buscar soluciones y propuestas a la problemática administrativa de ADEP-V-DIGNA, solicitamos de antemano su apoyo para responder de forma clara y objetiva las siguientes interrogantes. La información obtenida a través del presente cuestionario será con fines académicos, en busca de cumplir nuestro requisito de grado indispensable para culminar nuestros estudios. Le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

16. Sexo:

Masculino Femenino

17. Edad:

De 15 a 20 años De 21 a 35 años De 36 o más años

18. Profesión u oficio: _____

19. Tiempo de servicio:

De 0 a 1 año De 1 a 5 años Mas de 5 años

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?

2. ¿Conoce la misión de la organización?

Si No

3. ¿Conoce la visión de la organización?

Si No

4. ¿Conoce los objetivos del área en que labora?

Si No

5. ¿Considera que se están alcanzando los objetivos de la organización?

Sí

No

Tal vez

¿Por qué?

7. ¿Al momento de ingresar a la asociación que tipo de manuales le presentaron?

Manual de Bienvenida

Manual de Objetivos

Manual Descripción Puestos

Manual de Procedimientos

Otros

Ninguno

8. ¿Quién es la persona encargada de supervisar las labores que realiza en representación de la asociación?

9. ¿Recibe algún tipo de incentivo que ayude a realizar mejor su trabajo?

Sí

No

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son esos incentivos?

10. ¿Son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados en las decisiones de la asociación?

Sí

No

11. ¿Se siente satisfecho al pertenecer a la Asociación de desarrollo Progresivo y Vivienda Digna ADEP-V-DIGNA?

Sí

No

12. ¿Cuál considera que son las debilidades que posee ADEP-V-DIGNA?

13. ¿Cuáles considera que son las amenazas que afectan a ADEP-V-DIGNA?

14. ¿Cuáles son las fortalezas que posee ADEP-V-DIGNA actualmente?

15. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene ADEP-V-DIGNA?

16. ¿Qué aspectos considera necesario mejorar en la estructura organizativa?

17. ¿Cómo funciona internamente la comunicación e información?

18. ¿Cuáles son los controles llevados a cabo en la utilización eficiente de los recursos?

19. ¿Las instalaciones son adecuadas para llevar a cabo la realización de las actividades?, si no lo son. ¿Qué aspectos considera que deben ser mejorados?

20. ¿Cómo se lleva a cabo el control financiero y en qué medida se les informa sobre ello?

21. ¿Cuáles son los sistemas informáticos de uso específico que utiliza la asociación, para la realización de todos los informes y funcionamiento de los registro?

22. ¿Qué valoración le da al proyecto que estamos llevando a cabo, considerando que el mismo le puede traer mejoras funcionales a la asociación?

Encuestó: _____

Fecha: _____

ANEXO N° 3
ENTREVISTA DIRIGIDA
A LOS MIEMBROS DE LA
JUNTA DIRECTIVA DE
ADEP-V-DIGNA



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS HONORARIOS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE ADEP-V-DIGNA

Nosotros, estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, a fin de contribuir con llevar a cabo una investigación de campo para buscar soluciones y propuestas a la problemática administrativa de ADEP-V-DIGNA, le solicitamos de antemano su apoyo para responder de forma clara y objetiva las siguientes interrogantes. La información obtenida a través de la presente entrevista será con fines académicos, en busca de cumplir nuestro requisito de grado indispensable para culminar nuestros estudios. Le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

20. Sexo:

Masculino Femenino

21. Edad:

De 15 a 20 De 21 a 35 De 36 o más

22. Profesión u oficio: _____

23. Tiempo de ser miembro: _____

24. Puesto directivo dentro de la junta: _____

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la finalidad de la asociación?
2. ¿Conociendo la jerarquía organizacional, ¿Considera que cada quien cumple con los fines establecidos y las responsabilidades de cada nivel jerárquico?
3. ¿Cuentan con un proceso de gestión administrativa claramente definido, al que los miembros puedan dar seguimiento?
4. ¿Qué factores impiden el crecimiento y desarrollo de la asociación?
5. ¿Cuáles son algunas dificultades que han afrontado para la apertura de nuevos proyectos?
6. ¿Qué se está haciendo actualmente para atraer nuevos donantes y voluntarios que contribuyan a la asociación?
7. ¿Qué considera que sería necesario cambiar para que la asociación se desarrolle?
8. ¿En qué aspectos podría mejorar las funciones administrativas?

9. ¿Qué aspectos de la organización necesita una pronta mejora?
10. ¿Cuáles son sus mejores fuentes de apoyo, en calidad de donación financiera?
11. ¿Cuáles son sus mejores fuentes de apoyo, en calidad de donación de recursos materiales?
12. ¿Qué aspectos publicitarios ocupan para la imagen e identidad de la organización?
13. ¿Cuentan con la debida comunicación interna con todos los miembros y empleados de la asociación?
14. ¿Cuentan con la debida comunicación externa considerando a diferentes organizaciones, gobiernos locales, empresa privada y usuarios de la misma?

Encuestó: _____

Fecha: _____

ANEXO N° 4
TABULACIÓN DEL
CUESTIONARIO DIRIGIDO
A LOS USUARIOS DE
ADEP-V-DIGNA

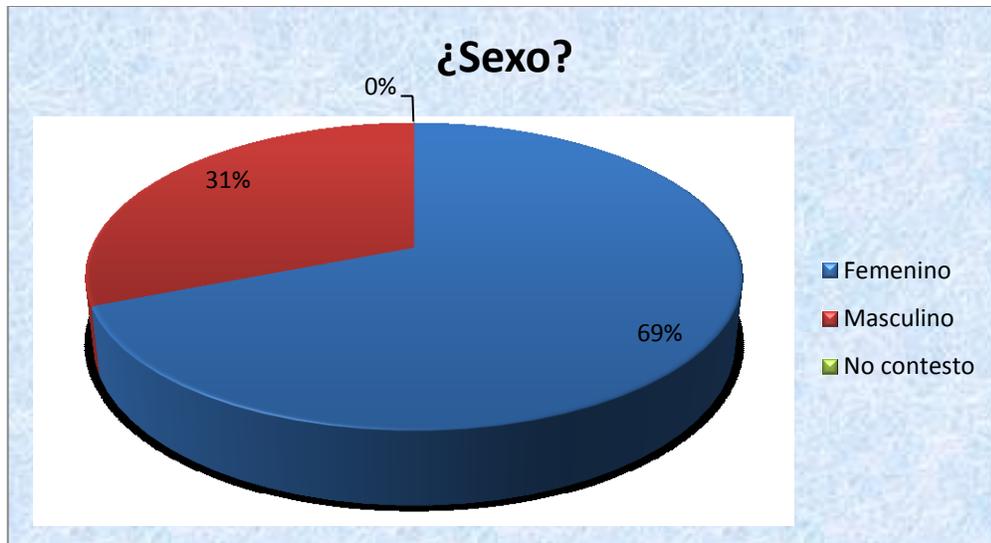
Tabulación a usuarios

Datos.

- Pregunta: 1
¿Sexo?
- Objetivo: Conocer el género que tiene mayor participación con la ONG y el porqué de su participación.
- Tabla:

Respuesta	Frecuencia total sujetos	Porcentaje
Femenino	109	69%
Masculino	48	31%
No contesto	0	0%
TOTAL	157	100%

- Gráfico:



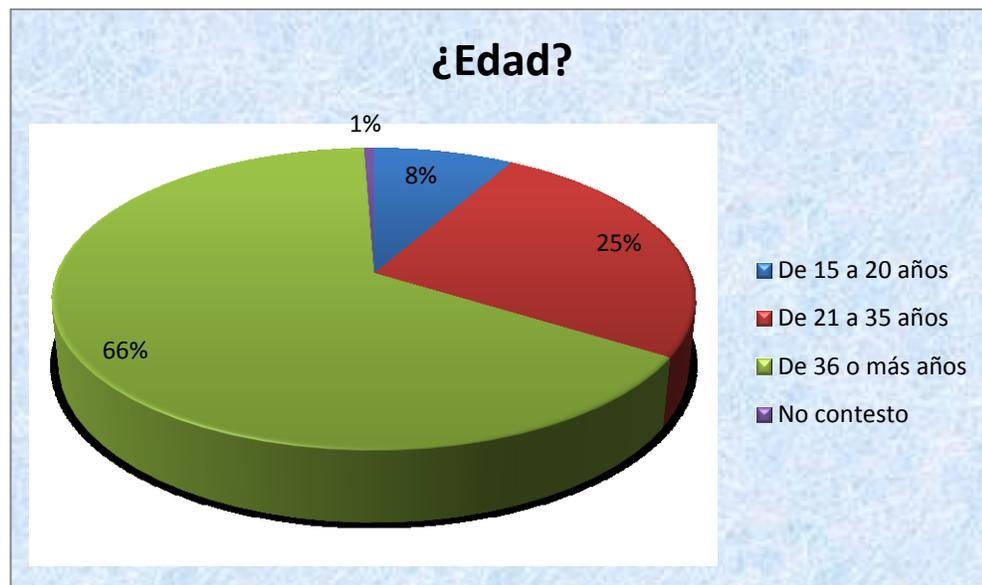
- Comentario:

La mayor participación que tiene la ONG, en relación participativa por parte del género, proviene de la parte femenina con un 69.4%, la cual es poco más del doble de la que le corresponde a la parte masculino. A pesar que las encuestas se desarrollaron aprovechando reuniones realizadas por la ONG con sus usuarios, esta parte tuvo mayor presencia ya que son las más necesitadas a lo que la organización les promete.

- Pregunta 2
¿Edad?
- Objetivo: Determinar un rango de edades de los usuarios que pueden ser más económicamente activos para promover proyectos futuros de parte de la ONG.
- Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
De 15 a 20 años	13	8%
De 21 a 35 años	40	26%
De 36 o más años	103	66%
No contesto	1	1%
Total	157	100%

- Gráfico:



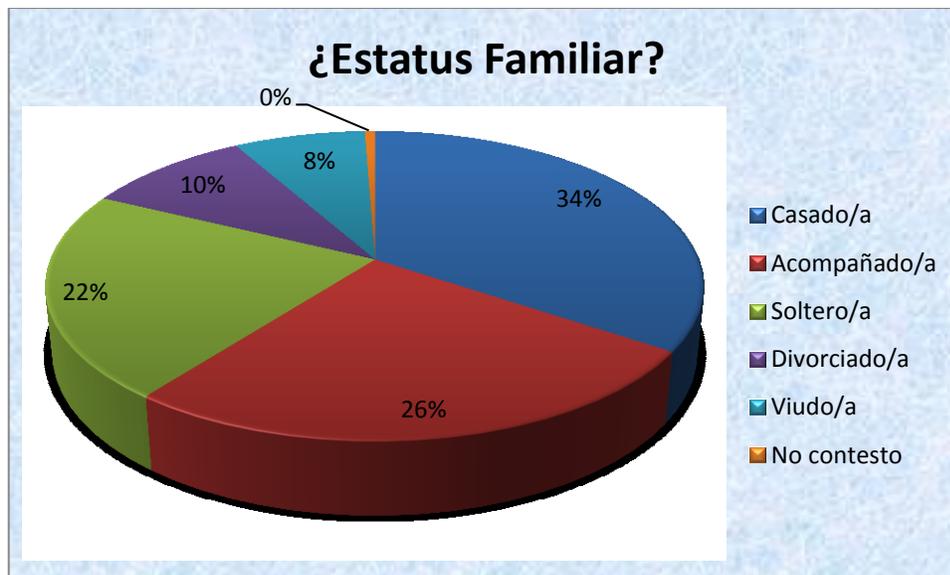
- Comentario:

Con respecto a la edad de los usuarios el que más se repite se encuentran entre la edad de 36 o más años lo que significa un 66% el resto de los usuarios se encuentran entre la edad de 21 a 35 años con 25%, siendo los menores de 20 años los de menor porcentaje. Por lo tanto se puede ver que las personas mayores de 36 años son las que tienen mayor interés y necesidad acorde el proyecto en estudio.

- Pregunta 3
¿Estatus Familiar?
- Objetivo: Conocer un estatus de la situación de vivencia que tienen los sujetos para poder determinar estrategias por las cuales dirigir la ayuda prioritaria de parte de la ONG.
- Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Casado/a	54	34%
Acompañado/a	41	26%
Soltero/a	34	22%
Divorciado/a	15	10%
Viudo/a	12	8%
No contesto	1	1%
Total	157	100%

- Gráfico:



- Comentario:

La mayor participación que tiene la ONG, en relación participativa al estatus familiar, proviene de tres partes principales como es casado/a con un 34.4%, Acompañado/a con un 26.1% y Soltero/a con un 21.7%. Los de menor porcentaje como lo son Divorciado/a y Viudo/a por sus condiciones tendrían mayor prioridad por parte de la ONG tomando en cuenta la necesidad presentada.

➤ Pregunta 4

¿Profesión u Oficio?

➤ Objetivo: Conocer si los usuarios de la ONG cuentan con la capacidad económica de contribución propia en las ayudas que la misma brinda y entre estos promover el voluntariado.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Domestica	52	33%
Empleado/a	31	20%
Estudiante	28	18%
Operario	17	11%
Obrero	10	6%
Albañil	3	2%
Otros	16	10%
TOTAL	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

La interpretación de estos resultados induce a reflexionar que la capacidad y probabilidad de estas familias para comprar una casa es casi mínima, es por lo que ADEP-V-DIGNA pretende ayudar a las personas que en verdad necesitan, predominando las personas que trabajan en oficios domésticos el cual se sabe que es mal remunerado. Operarios, obreros y albañiles entre otros siempre forman parte de las personas con ingresos bajos y los cuales la ONG valora si aplican a la ayuda o no.

➤ Pregunta 5

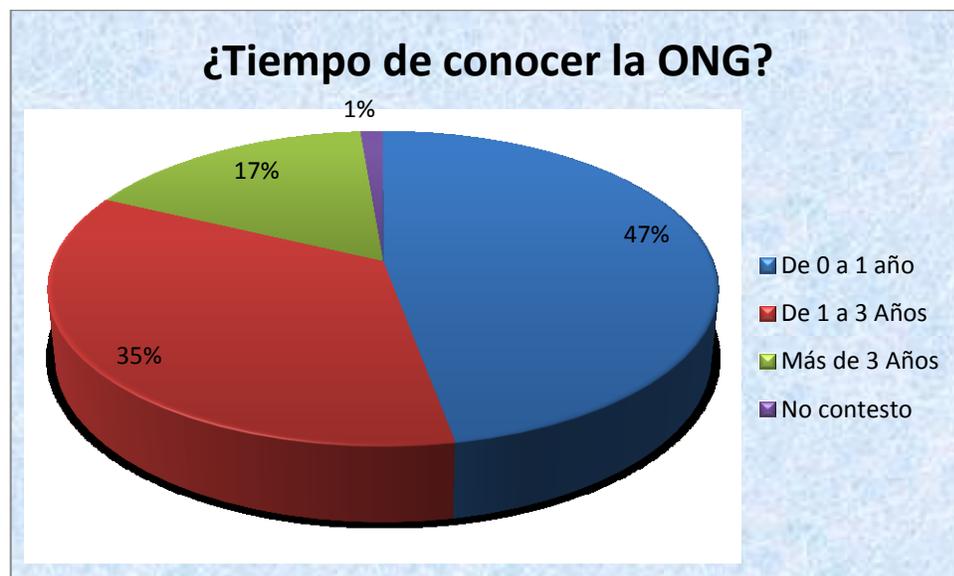
¿Tiempo de conocer la ONG?

➤ Objetivo: determinar un periodo de tiempo en el cual los sujetos tengan mayor conocimiento de la ONG, a través de ello sacar mayor provecho a los puntos de investigación.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
De 0 a 1 año	74	47%
De 1 a 3 Años	55	35%
Más de 3 Años	26	17%
No contesto	2	1%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Según los resultados obtenidos por parte de los usuarios con respecto desde cuando conocen la organización es bastante irregular, pero la mayoría con un 47.1% la conocen menos de un año, seguido con un 35% por usuarios que la conocen de 1 a 3 años, el resto de los usuarios la conocen por más de 3 años, lo que significa que en su mayoría son usuarios nuevos con menos de 3 años de conocer la organización. Por lo tanto se puede ver que en estos últimos años se han ingresado más usuarios, y eso ayuda que aumente la credibilidad hacia la organización.

Investigación.

➤ PREGUNTA 1

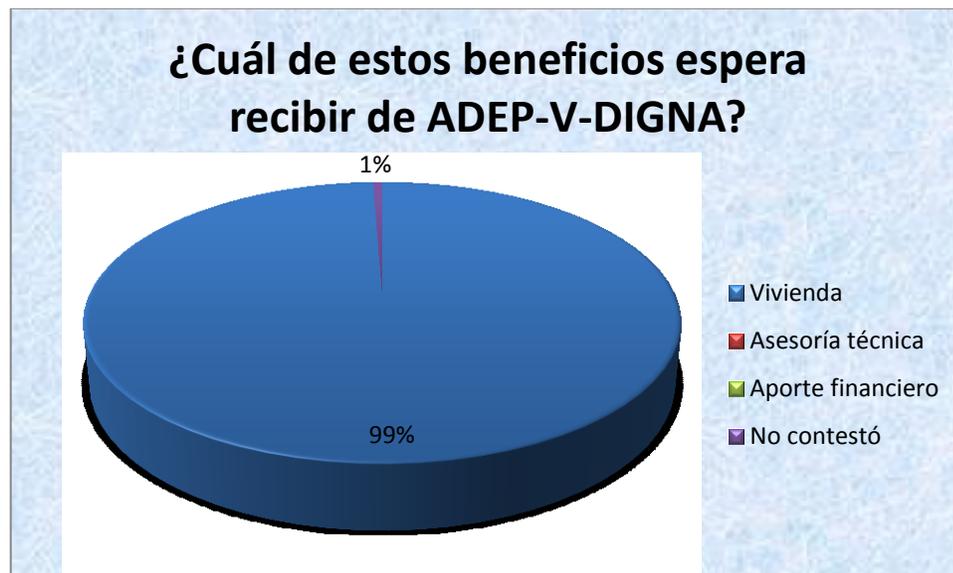
¿Cuál de estos beneficios espera recibir de la ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: Esta pregunta busca conocer si las personas encuestadas tienen claro el rubro de la asociación y también si saben que otros beneficios podrían obtener al ser beneficiado.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Vivienda	156	99%
Asesoría técnica		
Aporte financiero		
No contestó	1	1%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Con los resultados obtenidos se sabe que el total de la muestra conoce claramente el rubro de la organización por lo tanto la ADEP-V-DIGNA puede sobrepasar las expectativas de los beneficiarios no solo dando casas sino asesorías o un valor agregado.

➤ PREGUNTA 2

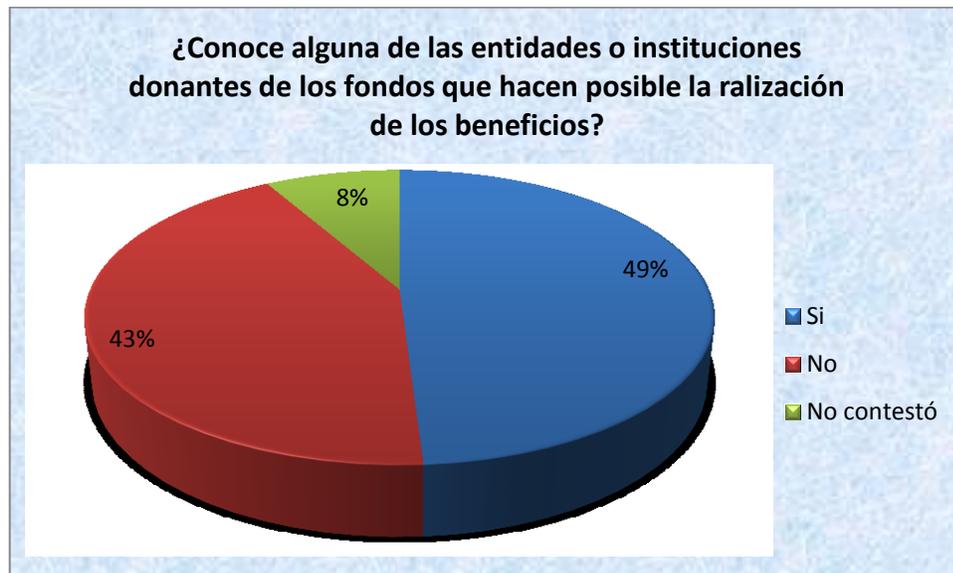
¿Conoce alguna de las entidades o instituciones donantes de los fondos que hacen posible la realización de los beneficios?

➤ Objetivo: saber el conocimiento de las personas sobre las instituciones que proveerán los fondos de los proyectos.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	77	49%
No	67	43%
No contestó	13	8%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Un poco menos de la mitad manifiesta que no conoce de parte de que institución provendrán los fondos para la construcción de sus casas, podría servir ese resultado para que la donación no se vaya destinar a otras entidades del mismo rubro por fuga de información, pero así como poco más del cincuenta por ciento saben el origen de los fondos todos tienen el derecho de tener acceso de la misma manera. Las mujeres están más informadas referentes a las fuentes de financiamiento.

➤ PREGUNTA 3

¿Considera favorables y con visión clara de resultados esperados las reuniones convocadas como beneficiados de los proyectos habitacionales?

➤ Objetivos: verificar la credibilidad y confianza que inspira la ADEP-V-DIGNA ante los usuarios.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	126	80%
No	28	18%
No contestó	3	2%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentarios:

El 80% siente confianza en recibir beneficios de la asociación ya que en cada reunión ven clara la visión y esperan beneficios próximos. El 17.8% que no considera favorables nos demuestra una deficiencia en la claridad y objetividad de las reuniones, por lo que sería un punto de mejora a esas más de 25 personas evaluadas.

➤ **Pregunta 4**

¿Considera usted, que la organización ADEP-V-DIGNA es competente en el entorno de su mismo rubro para cumplir y disminuir la pobreza poblacional?

➤ **Objetivo:** saber si los usuarios conocen otras organizaciones del mismo rubro para considerar el destino de las donaciones y las ventajas o desventajas que se tiene respecto al entorno.

➤ **Tabla:**

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	64	41%
No	91	58%
No contestó	2	1%
Total	157	100%

➤ **Gráfico:**



➤ **Comentario:**

Los usuarios piensan que no es tan competente ante otras organizaciones porque por medios de comunicación se dan cuenta que en el entorno mucha gente es beneficiada de ayudas internacionales canalizadas por otras organizaciones y que actualmente no ven resultados palpables, pero sin embargo un 40% opina que es competente ante las otras instituciones del mismo rubro y sin fines de lucro. Hombres y mujeres comparten las mismas opiniones.

➤ Pregunta 5

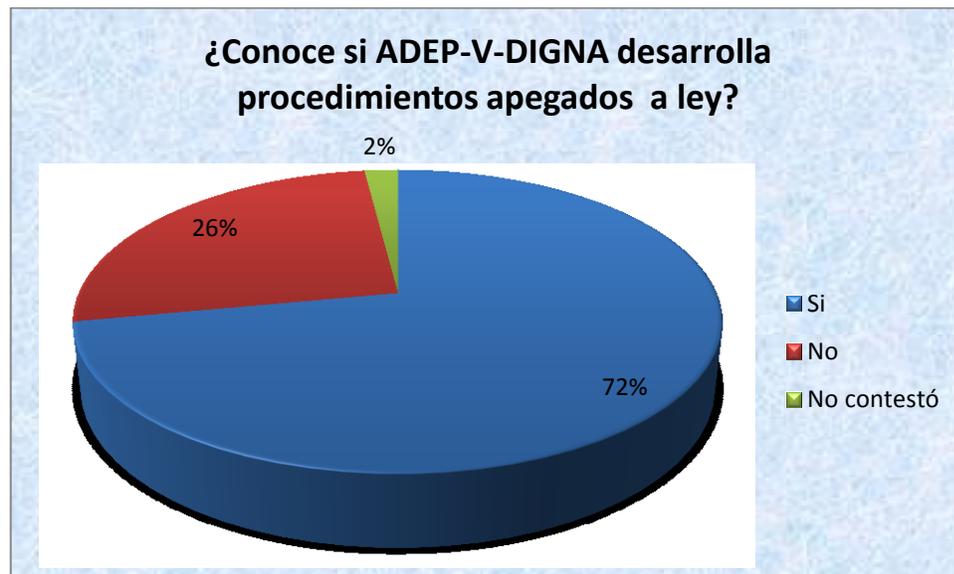
¿Conoce si ADEP-V-DIGNA desarrolla procedimientos apegados a ley?

➤ Objetivos: verificar si los usuarios confían en la legalidad de la asociación.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	113	72%
No	41	26%
No contestó	3	2%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Los hombres y mujeres inscritos/as como usuarios de la ADEP-V-DIGNA confían en un 70% aproximadamente en la legalidad de las actividades de la ONG ya que saben que cumple lo que la ley requiere para un debido funcionamiento dentro del país y de igual manera saben que los procedimientos realizados son apegados a ley. El 30% desconoce la legalidad de la organización, sin embargo si están asistiendo a las reuniones es porque saben que no es una mala dirección y por tanto esperan resultados satisfactorios.

➤ PREGUNTA 6

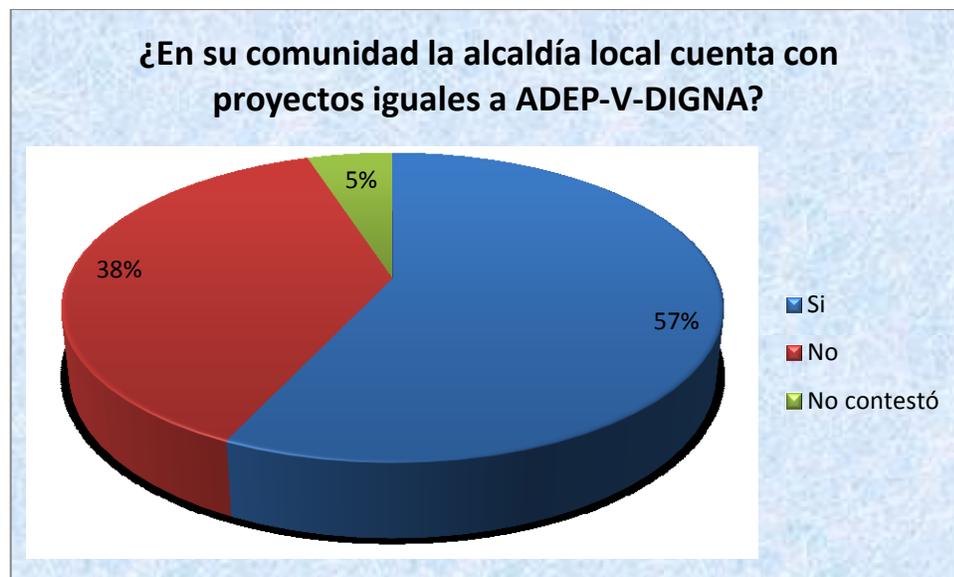
¿En su comunidad la alcaldía local cuenta con proyectos iguales a ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: Identificar si los gobiernos locales trabajan en disminuir la pobreza poblacional y saber si se puede buscarlos para trabajar de la mano con el fin de ayudar a los más necesitados.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	89	57%
No	60	38%
No contestó	8	5%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

En dos tercios de las personas las alcaldías trabajan en disminuir la pobreza poblacional, se supone porque a ADEP-V-DIGNA busca apoyo en el gobierno municipal del lugar de los futuros asentamientos y es en un tercio aproximadamente de los gobernantes de la población no apoyan dichos proyectos o no trabajan en el rubro de vivienda para sus habitantes. Las mujeres sienten más apoyo de parte de las municipalidades los hombres nada más un 58% avala.

➤ PREGUNTA 7

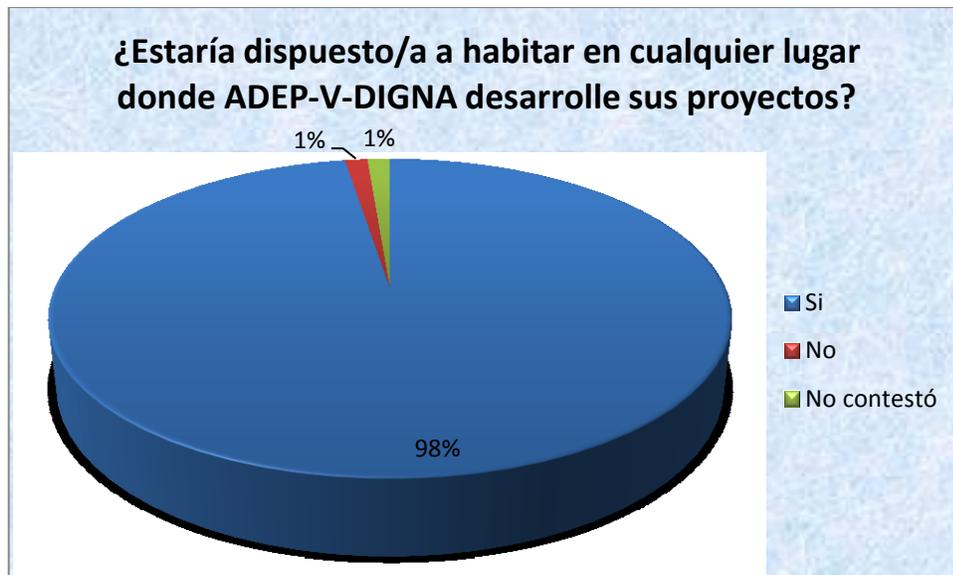
¿Estaría dispuesto/a a habitar en cualquier lugar donde ADEP-V-DIGNA desarrolle sus proyectos?

➤ Objetivo: obtener el dato del porcentaje de gentes que en verdad necesita tener casa propia, ay por lo tanto trasladarse al lugar que la asociación decida ejecutar el proyecto.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	153	97%
No	2	1%
No contestó	2	1%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Casi la totalidad de los encuestados mujeres y el total de los hombres se ubicaran el lugar que asigne la ADEP-V-DIGNA para construir sus casas, esto indica que las personas necesitan sus casas y están de acuerdo en moverse de lugar. La aceptación es porque confían en las decisiones de la directiva.

➤ PREGUNTA 8

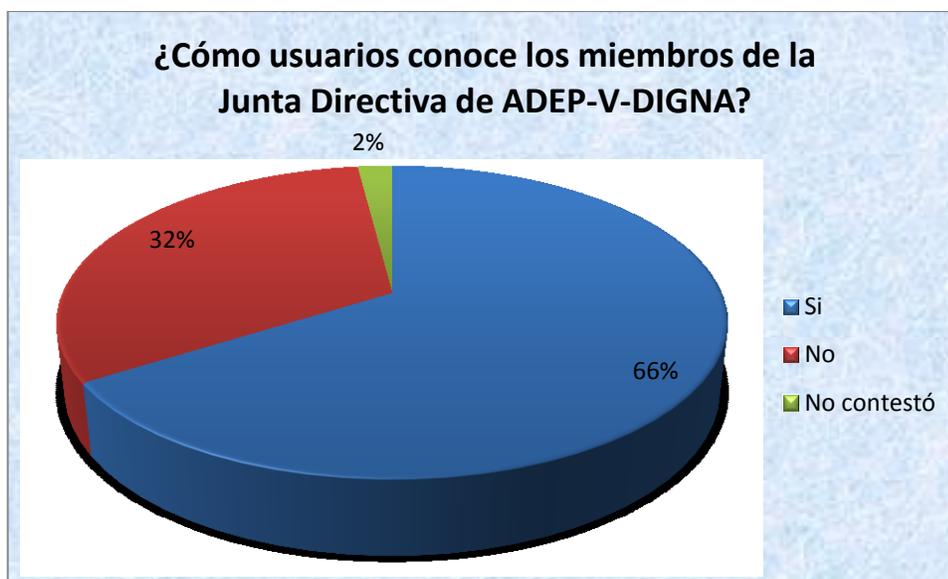
¿Cómo usuarios conoce los miembros de la Junta Directiva de ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: saber si todos los directivos de la asociación tienen el acercamiento a las personas necesitadas de una vivienda digna.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	103	66%
No	50	32%
No contestó	4	2%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Aproximadamente dos tercios de los encuestados conocen los directivos de ADEP-V-DIGNA lo que indica que el tercio restante debería tener un acercamiento a ellos ya que eso inspira más confianza a los usuarios y eso es bien visto ante las instituciones donantes. Hombres y mujeres mantienen la misma opinión en iguales proporciones.

➤ PREGUNTA 9

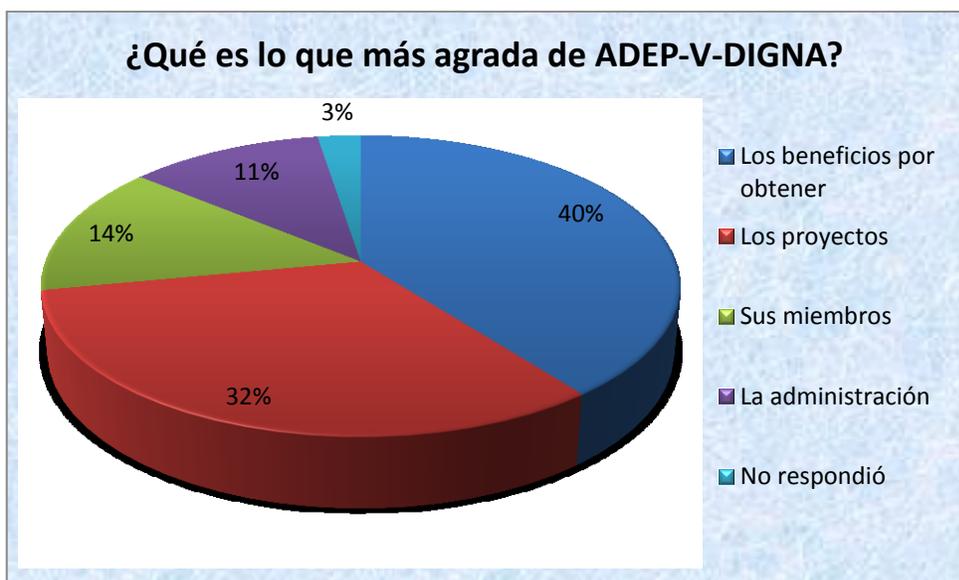
¿Qué es lo que más agrada de ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: identificar qué es lo que los usuarios les atraen y gusta de la relación con la ONG.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Los beneficios por obtener	62	40%
Los proyectos	51	33%
Sus miembros	22	14%
La administración	18	12%
No respondió	4	3%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Se puede observar que hay distintos atractivos para las personas y que el interés primordial es obtener algún beneficio en calidad de donación o de algún proyecto actual o futuro. También hay una atracción de la atención en los directivos y en el tipo de gestión que llevan, esto indica que la dirigencia inspira confianza ante los beneficiarios.

➤ PREGUNTA 10

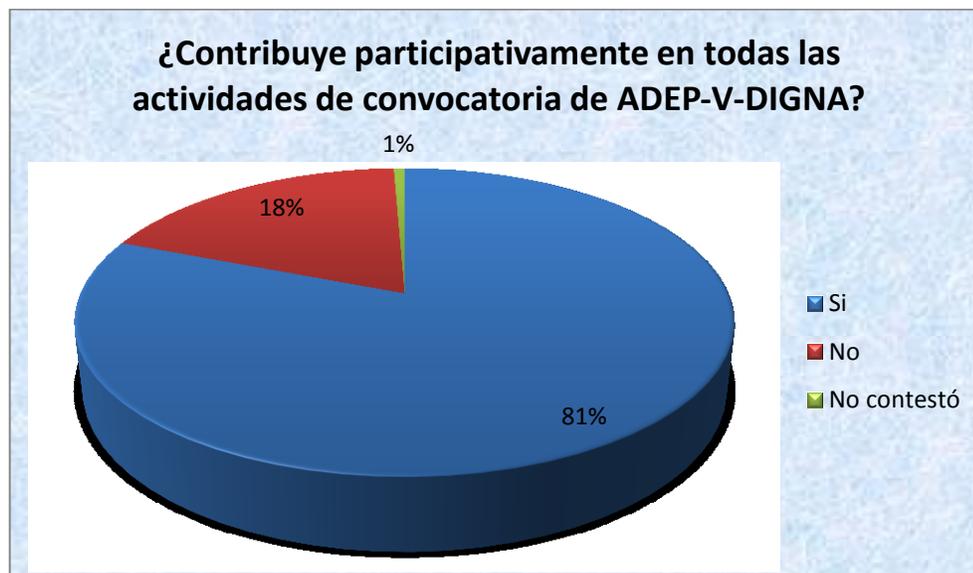
¿Contribuye participativamente en todas las actividades de convocatoria de ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: saber si los usuarios tienen un compromiso con ADEP-V-DIGNA y se demuestra siendo constante en las reuniones convocadas, además saber que tan informado están de lo que pasa con los proyectos en gestión.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	127	81%
No	29	18%
No contestó	1	1%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Existen personas que por razones laborales o familiares no pueden asistir a las actividades programadas por los directivos de la asociación pero es mínimo representado por un 18% aproximadamente.

Un 80 % dice asistir constantemente a las actividades programadas, ya que es una ayuda grande la que se les dará, por tanto es un porcentaje considerable que confían en que recibirán su casa con ayuda de ADEP-V-DIGNA y a la vez están debidamente informados. Se observa mayor asistencia de hombres con una diferencia de 12% se supone predomina las cabezas de familia del sexo masculino.

➤ PREGUNTA 11

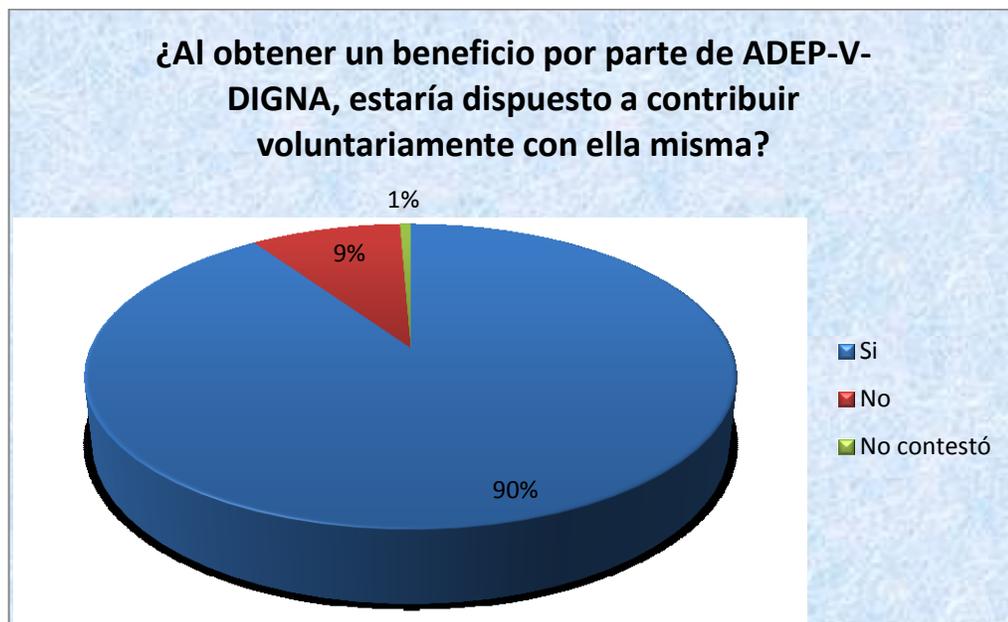
¿Al obtener un beneficio por parte de ADEP-V-DIGNA, estaría dispuesto a contribuir voluntariamente con ella misma?

➤ Objetivo: determinar una posible fuente de personal capaz y dispuesto a contribuir de manera voluntaria con la ONG y que se sientan altamente comprometidos con la misma.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	142	90%
No	14	9%
No contestó	1	1%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Según los resultados obtenidos la mayoría de los usuarios al obtener un beneficio con La Asociación, manifestaron su disponibilidad de contribuir de forma voluntaria a futuros proyectos, esto según un 90% que es la mayoría. El 9% restante mostraron su desaprobación al momento de contribuir en el voluntariado. Por lo que son muestras tanto de la necesidad de los usuarios como una forma de regresarle a la Asociación por lo recibido.

➤ PREGUNTA 12

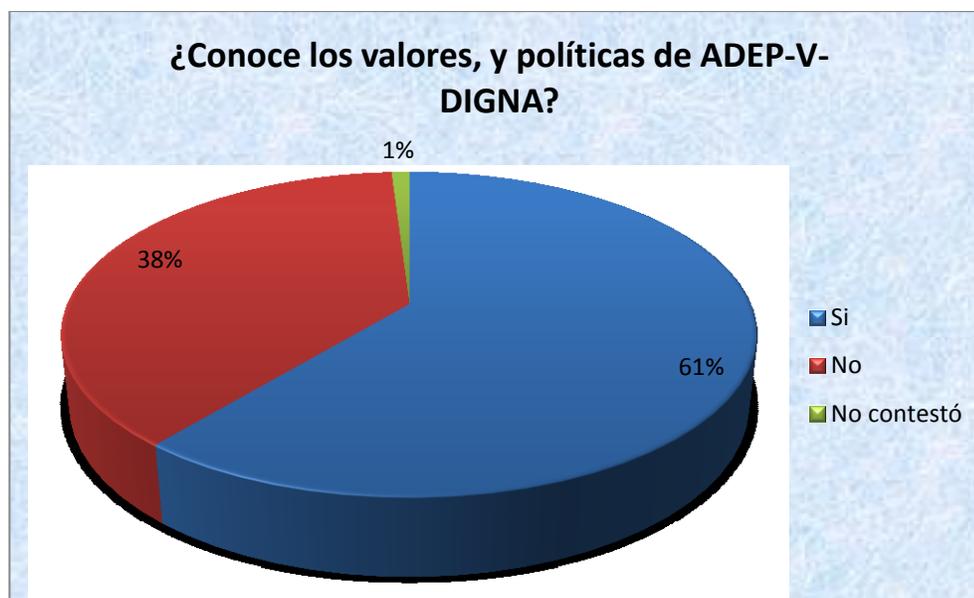
¿Conoce los valores, y políticas de ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: observar la capacidad que tiene la ONG para comunicar sus principales valores, políticas y en qué medida esta es transmitida y compartida con los usuarios de la misma.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	96	61%
No	60	38%
No contestó	1	1%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Según los resultados obtenidos la mayor parte de los usuarios conocen los valores y políticas de ADEP-V-DIGNA y un 38% que es un porcentaje significativo desconoce los valores con los que la Asociación se desenvuelve interna o externamente, y las políticas con que funcionan.

➤ PREGUNTA 13

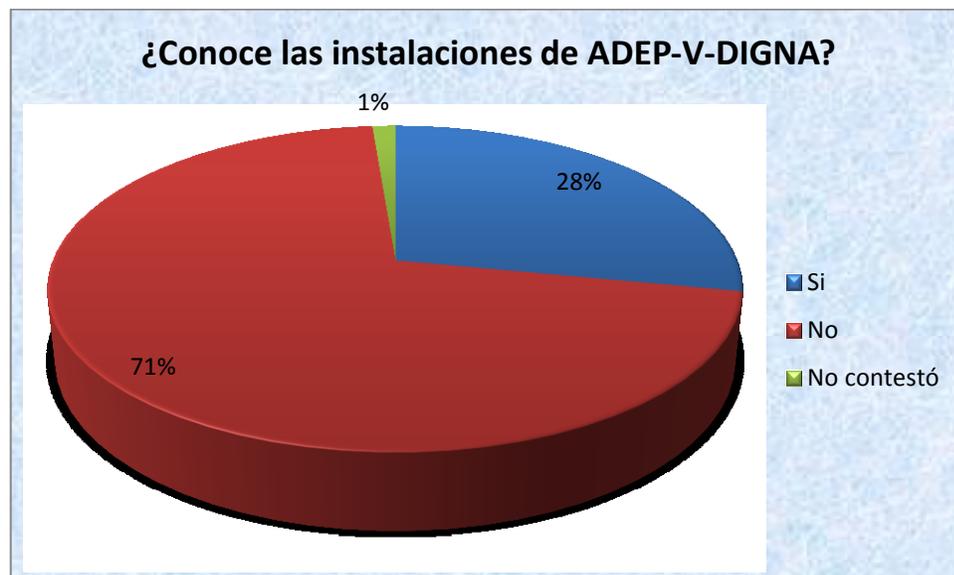
¿Conoce las instalaciones de ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: Saber si la ONG proporciona a los usuarios donde están las instalaciones como fuente de comunicación e información, así los sujetos puedan hacer visitas y conocer el nivel competente que esta tiene a través de su capacidad instalada.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	44	28%
No	111	71%
No contestó	2	1%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

La mayor parte de los usuarios no tienen conocimiento alguno de las instalaciones de la asociación ni tampoco de donde se encuentran ubicados, esto en un 71%. Mientras tanto un 28% si conocen o han visitado las instalaciones. Lo que muestra un problema tanto en comunicación como brindar información.

➤ PREGUNTA 14

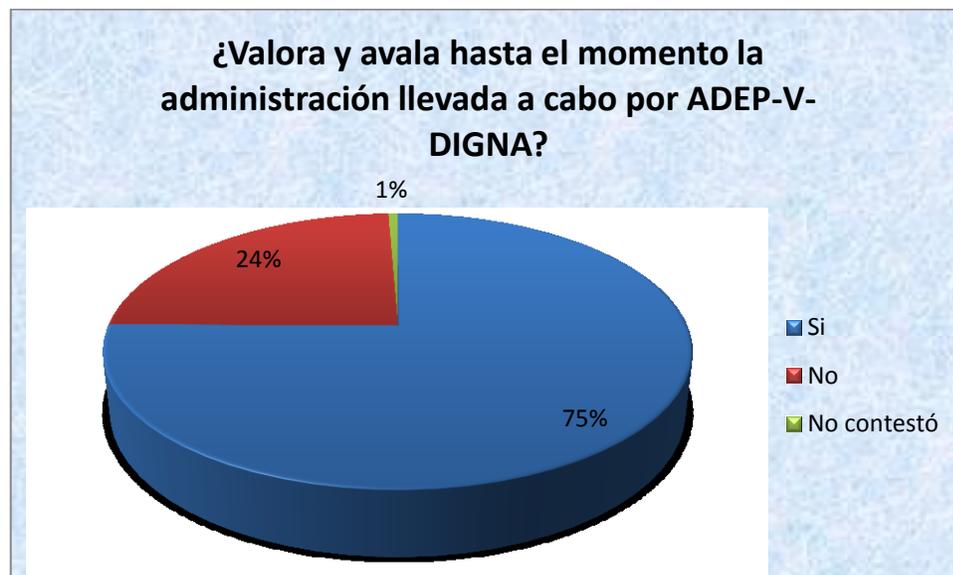
¿Valora y avala hasta el momento la administración llevada a cabo por ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: saber hasta qué punto los usuarios están de acuerdo con el manejo administrativo hasta el entonces de la ONG, Y además, conocer si cuyas respuestas no son influenciadas con la pronta ayuda que los sujetos esperan a lo ya observado.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Si	118	75%
No	38	24%
No contestó	1	1%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Acorde los porcentajes reflejados un 75.2% están de acuerdo la forma que se administra la Organización a pesar de las deficiencias con que se cuentan, mientras tanto un 24.2% no aprueban la gestión administrativa que se está llevando a cabo y creen necesaria una mejoría.

➤ PREGUNTA 15

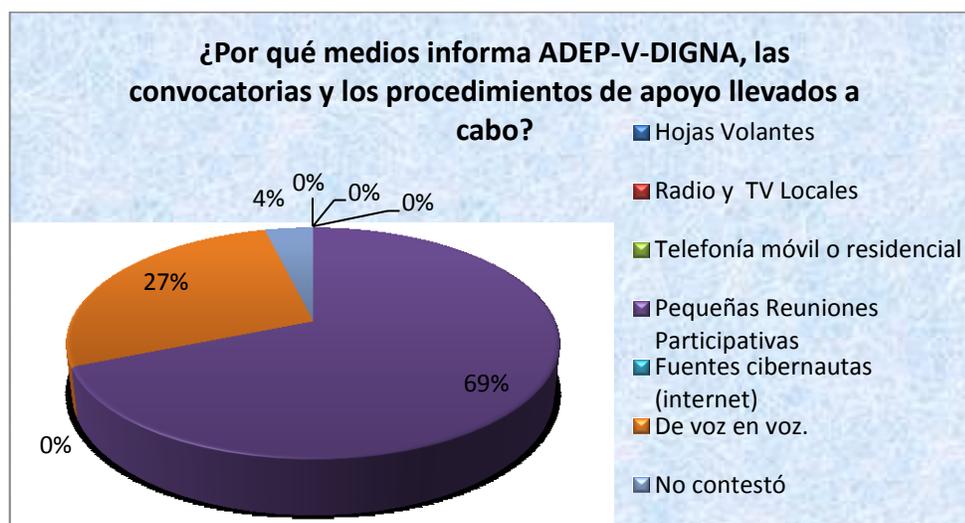
¿Por qué medios informa ADEP-V-DIGNA, las convocatorias y los procedimientos de apoyo llevados a cabo?

➤ Objetivo: conocer las principales fuentes comunicativas que tiene la ONG y si son de gran valor en la actual era de la comunicación.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Total Sujetos	Porcentaje
Hojas Volantes	0	0%
Radio y TV Locales	0	0%
Telefonía móvil o residencial	0	0%
Pequeñas Reuniones Participativas	108	69%
Fuentes cibernautas (internet)	0	0%
De voz en voz.	43	27%
No contestó	6	4%
Total	157	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

El principal medio comunicativo por parte de la Organización que se usa según los usuarios encuestados son las Reuniones participativas, esto en un 69% esto lo efectúan por medio de llamadas telefónicas en su totalidad. Con un 27% De voz en voz, es el otro medio por el cual se efectúan las convocatorias este lo efectúan principalmente los propios usuarios o miembros de la Organización.

ANEXO N° 5
TABULACIÓN DEL
CUESTIONARIO DIRIGIDO
A LOS EMPLEADOS DE
ADEP-V-DIGNA

Tabulación a Empleados.

Datos.

➤ Pregunta: 1

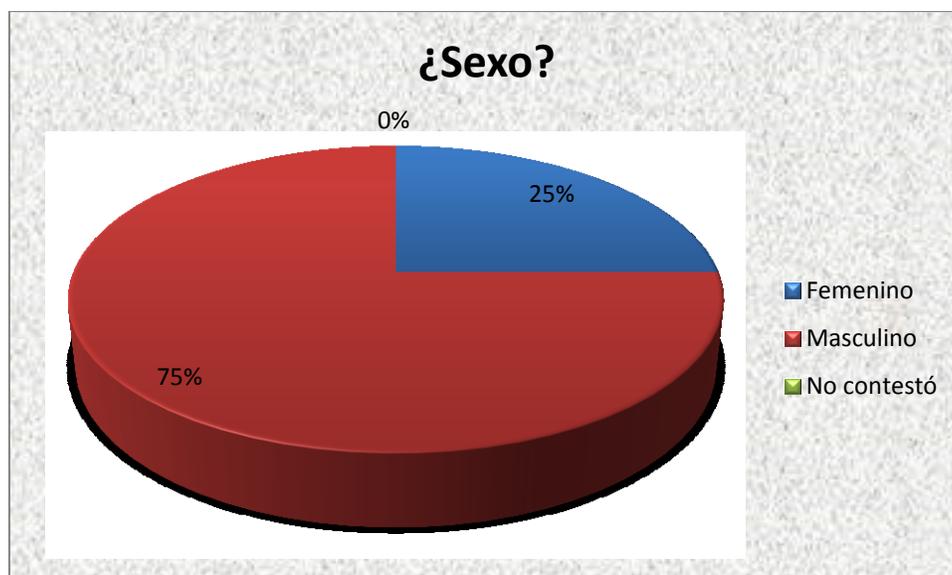
¿Sexo?

➤ Objetivo: Conocer la participación interna de género que tiene la asociación.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
Femenino	1	25%
Masculino	3	75%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

La participación femenina es muy importante para la representación de la asociación, en su mayoría los usuarios son mujeres jefas de hogar, de tal forma es conveniente que se cuente con un poco más de apoyo por parte de esta género. Claro está que el 75% son del sexo masculino, pero con el poco personal laborando en ADEP-V-DIGNA, no es posible indagar en los porque.

➤ Pregunta: 2

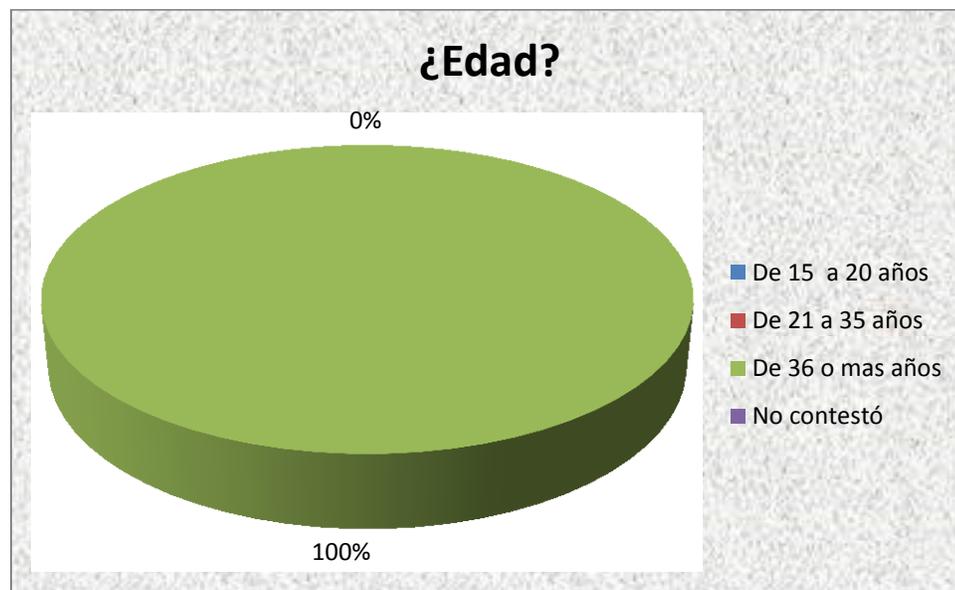
¿Edad?

➤ Objetivo: Conocer el rango actual de las edades de los empleados de ADEP-V-DIGNA.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
De 15 a 20 años	0	0%
De 21 a 35 años	0	0%
De 36 o mas años	4	100%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

El total de empleados se encuentra con edades arriba de 36 años, esto demuestra la capacidad y la experiencia adquirida por parte de cada uno de ellos, habría que determinar si estos laboran desde muchos años atrás.

➤ Pregunta: 3

¿Profesión u oficio?

➤ Objetivo: Conocer la preparación académica de cada uno de los empleados de ADEP-V-DIGNA.

➤ Respuesta:

- Contador público
- Abogado
- Secretaria
- Tecnico en Arquitectura.

➤ Comentario: Los empleados actuales de ADEP-V-DIGNA cuentan con los requerimientos exigidos.

➤ **Pregunta: 4**
¿Tiempo de servicio?

➤ **Objetivo:** Conocer la capacidad y el conocimiento que tienen los empleados, a través de su experiencia adquirida en los años en labor dentro de ADEP-V-DIGNA.

➤ **Tabla:**

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
De 0 a 1 año	0	0%
De 1 a 5 años	3	75%
Mas de 5 años	1	25%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ **Gráfico:**



➤ **Comentario:**

El mayor porcentaje de los empleados cubre una edad intermedia de entre uno y cinco años de estar laborando para ADEP-V-DIGNA, es muy importante generar el incentivo para lograr una carrera interna dentro de la asociación el cual crea confianza y seguridad al empleado mismo.

Investigación.

➤ Pregunta: 1

¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?

➤ Objetivo: Conocer los cargos y saber el nombre específico del puesto.

➤ Respuesta:

Asesor jurídico

Contador

Secretaria

Promotor de proyectos

➤ Comentario:

Se puede observar que para la labor operativa actual podría funcionar esta cantidad de empleados, pero si se decide departa mentalizar las funciones, haría falta aumentar el número de empleados.

➤ Pregunta: 2

¿Conoce la misión de la organización?

➤ Objetivo: Saber si tienen clara la razón de ser de la ONG

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

La mitad de los empleados no conoce el concepto de misión aunque si sepan la razón de ser de la organización. La misión no la han visto en las instalaciones pegada en paredes.

➤ Pregunta: 3

¿Conoce la visión de la organización?

➤ Objetivo: Saber si los empleados tienen claro lo que la ONG quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Al igual que la misión la mitad de los empleados no saben que incluye la misión porque no la tienen en la entrada de la ONG. Los empleados no saben que quiere llegar a ser la organización a largo plazo.

➤ Pregunta: 4

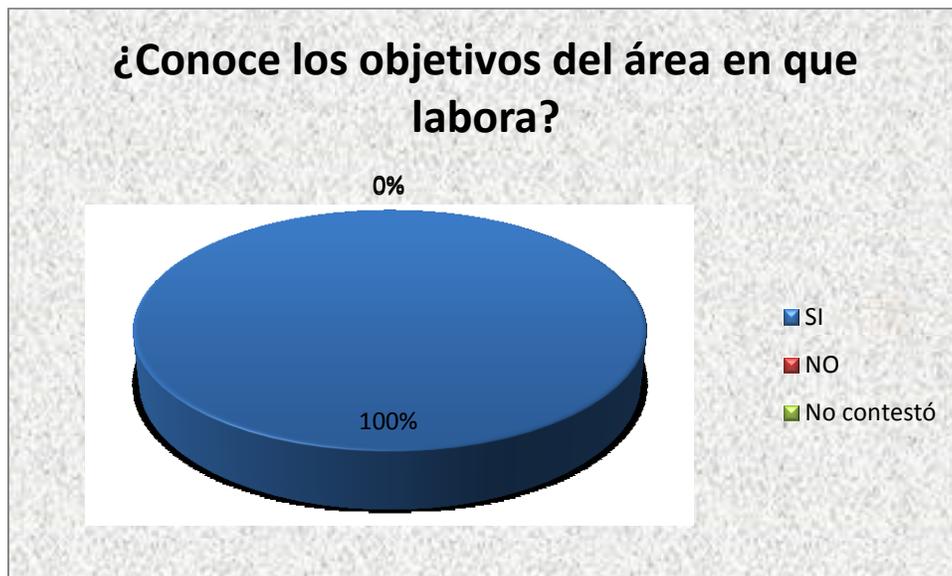
¿Conoce los objetivos del área en que labora?

➤ Objetivo: Identificar quienes saben lo que tienen que hacer dentro de su área y con qué fin.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Tienen claro lo que quieren alcanzar en su área en que se desempeña.

➤ Pregunta: 5

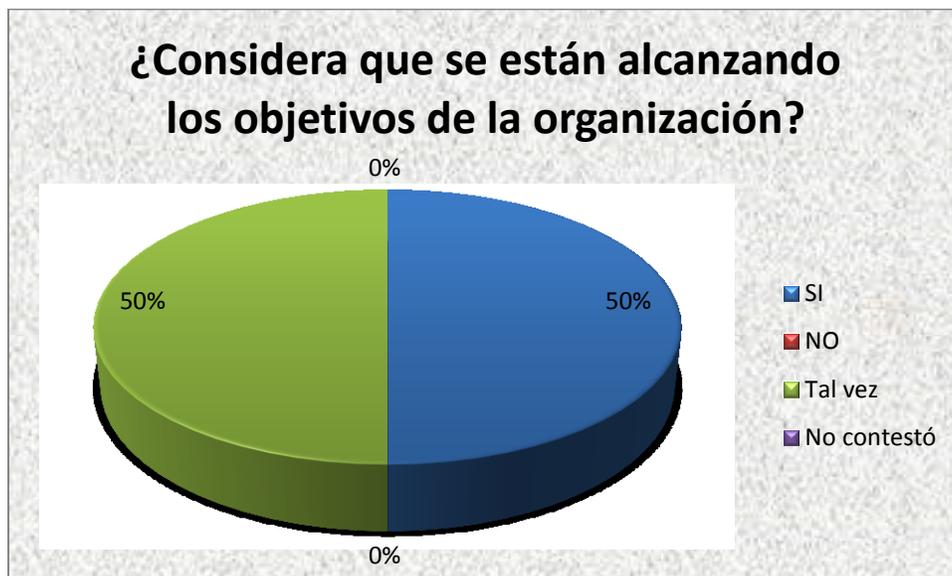
¿Considera que se están alcanzando los objetivos de la organización?

➤ Objetivo: Valorar los alcances desde el punto de vista de los empleados.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
SI	2	50%
NO	0	0%
Tal vez	2	50%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



¿Por qué?

- Si porque hay un crecimiento constante.
- Tal vez porque no se cumple a totalidad.
- Tal vez porque hay poco interés de los Donantes.
- Si porque se van alcanzando las metas a corto plazo.

➤ Comentario:

En cierta medida se está trabajando bien porque los empleados consideran que tal vez o que sí se están alcanzando los objetivos pero se necesita mejorar porque no se cumplen a totalidad.

➤ Pregunta: 7

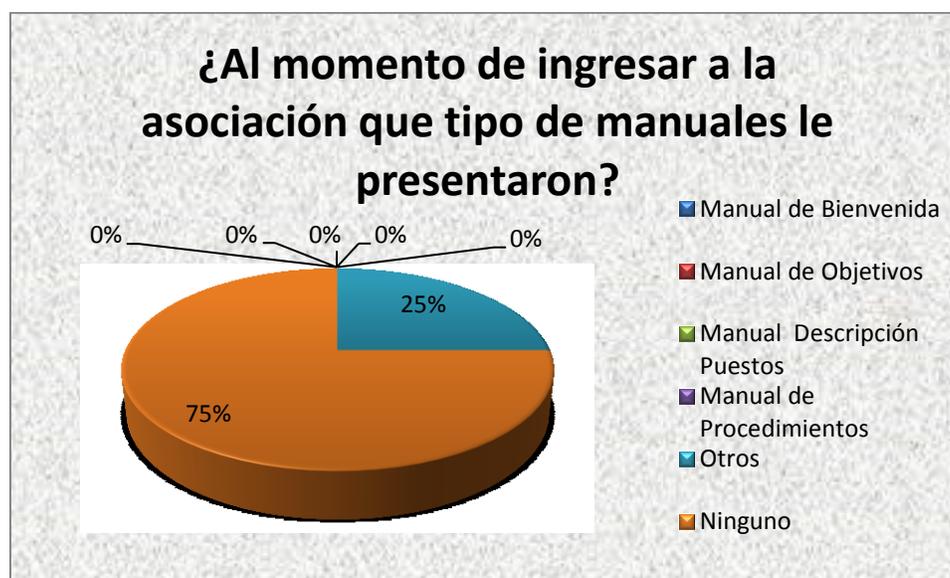
¿Al momento de ingresar a la asociación que tipo de manuales le presentaron?

➤ Objetivo: Determinar qué instrumentos referentes a la organización existen o han existido dentro de la ADEP-V-DIGNA

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
Manual de Bienvenida	0	0%
Manual de Objetivos	0	0%
Manual Descripción Puestos	0	0%
Manual de Procedimientos	0	0%
Otros	1	25%
Ninguno	3	75%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Se observa que la asociación no cuenta con ningún instrumento organizativo.

➤ Pregunta: 8

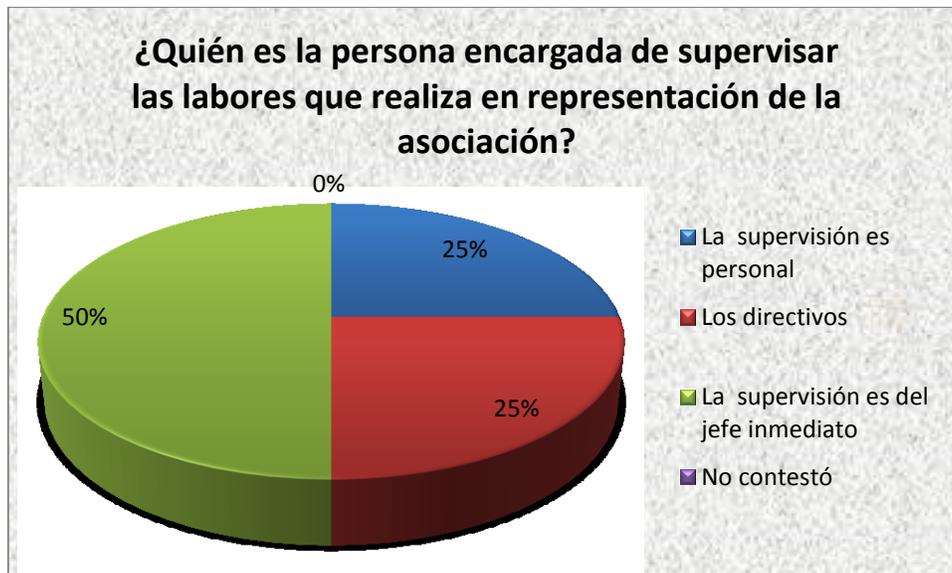
¿Quién es la persona encargada de supervisar las labores que realiza en representación de la asociación?

➤ Objetivo: Identificar quien desempeña la labor de control interno.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
La supervisión es personal	1	25%
Los directivos	1	25%
La supervisión es del jefe inmediato	2	50%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

No saben específicamente quien les supervisa su desempeño o es que no hay alguien con esa tarea asignada.

➤ Pregunta: 9

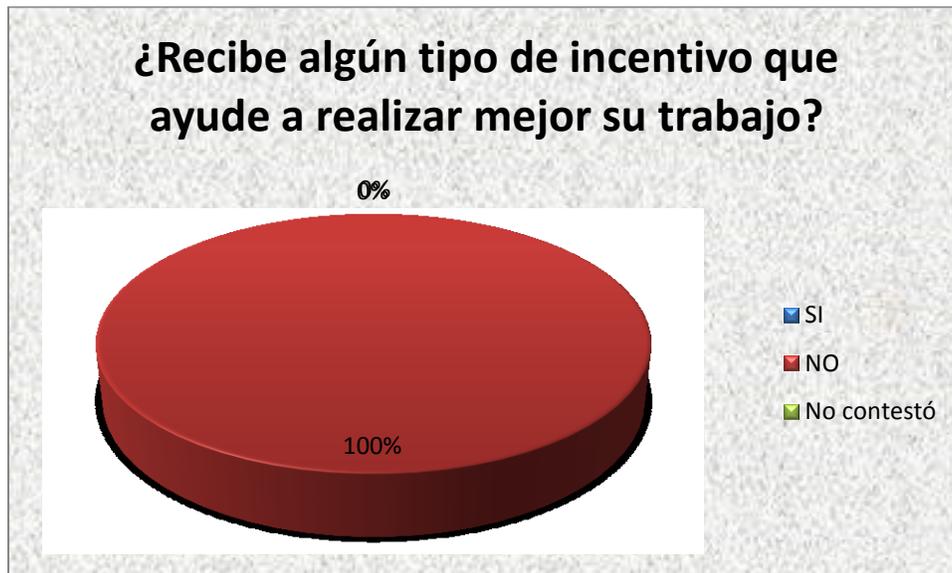
¿Recibe algún tipo de incentivo que ayude a realizar mejor su trabajo?

➤ Objetivo: Verificar si hay algún tipo de motivación o incentivo que motive al empleado a optimizar el rendimiento laboral.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Podemos ver que los empleados no tienen ningún tipo de incentivos y por tanto su potencial como trabajadores está siendo sub utilizado.

➤ Pregunta: 10

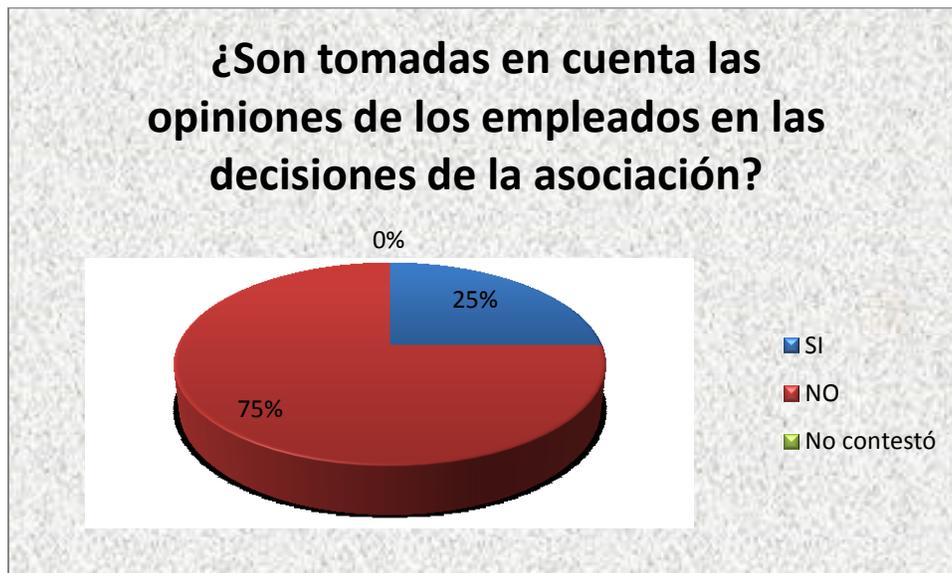
¿Son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados en las decisiones de la asociación?

➤ Objetivo: Saber si se aprovechan las ideas del personal operativo, que probablemente sea mejores que las aplicadas en la actualidad.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Se sabe que no toman en cuenta las opiniones de un 75 % de los empleados y por lo cual está un poco estancada, ya que de ahí vienen las mejoras que pueden venir a la ONG.

➤ Pregunta: 11

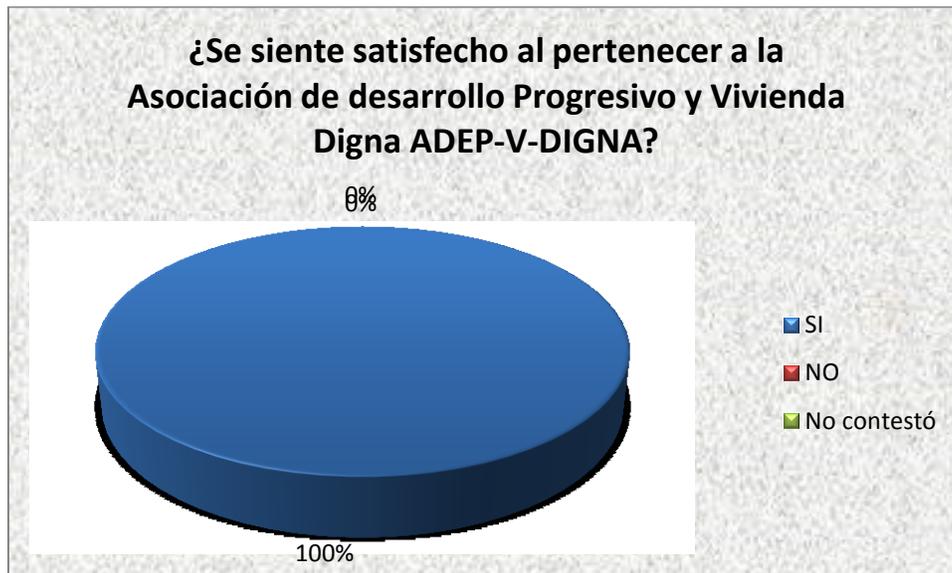
¿Se siente satisfecho al pertenecer a la Asociación de desarrollo Progresivo y Vivienda Digna ADEP-V-DIGNA?

➤ Objetivo: Ver se las personas se sienten satisfechos y por tanto identificados con la organización.

➤ Tabla:

Respuesta	Frecuencia Tota Sujetos	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
No contestó	0	0%
Total	4	100%

➤ Gráfico:



➤ Comentario:

Las personas se sienten identificados ya que tienen vocación de servicio y por tanto se van a sentir bien y satisfecho de trabajar junto a ADEP-V-DIGNA en beneficio de las personas que necesitan una vivienda digna.

ANEXO N° 6
MANUAL DE POLÍTICAS
ADEP-V-DIGNA



MANUAL DE POLÍTICAS

2013

ELABORO: Equipo de Investigación

FECHA: Abril de 2013

ÍNDICE

Introducción.	3
Desarrollo de las políticas por cada uno de los departamentos.	4
Departamento de proyectos.	4
Departamento de transparencia y control	8
Departamento administrativo y financiero.	13
Revisión y actualización.	18

INTRODUCCIÓN.

En el presente manual se presenta las diferentes políticas que serán, representadas por cada uno de los departamentos, es de aclarar que esta será vigilada y cumplida para todo el personal en funciones, que desarrolla una u otra función dentro de la asociación, es así que queda sujeta a la denuncia de cualquier incumplimiento del mismo.

Además describe su propósito y objetivos individuales de cada uno de los departamentos, es de suma importancia el cumplimiento al pie de la letra, con ello se lograra mejor comunicación, organización, cumplimientos, desarrollo y en si mejorará el sistema que permitirá el cumplimiento de la planeación estratégica y operativa de ADEP - V – DIGNA.

DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS POR CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS.

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).	<p align="center"><u>MANUAL DE POLITICAS</u></p>	<p align="center">LOGO:</p> 
Departamento: Proyectos		Código:
Dependencia: Dirección General		<hr/>
Propósito: mantener un proceso de mejoramiento continuo y permanente para alcanzar los objetivos estratégicos, necesarios para la continuidad y competitividad de los proyectos dentro y fuera de la asociación.		

Descripción General.

Las presentes políticas son de suma importancia para el personal que está directa e indirectamente vinculado al departamento de proyecto, sobre todo aquellos cargos específicos que dependen de dicho departamento.

Objetivos.

- Definir políticas para agilizar los procedimientos llevados a cabo dentro del departamento de proyectos.
- Establecer responsabilidades al personal involucrado en cada uno de las labores y proyectos de la asociación.
- Proporcionar seguimientos de competitividad en la prestación de cada uno de los servicios.

Estructura del Departamento de Proyectos.

La estructura está conformada por:

Jefe/a de Departamento: este se encarga de dar cuantas a la dirección general de la asociación, proporcionar las necesidades propias del departamento y coordinar acción con el coordinador/a de proyectos y supervisor/a de obras.

Coordinador/a de Proyectos: este mantiene una coordinación con el jefe de departamento y da seguimiento a todo lo necesario para llevar a cabo los proyectos.

Supervisor de Obras: mantiene una coordinación con el jefe de departamento, da cuentas de los requerimientos utilizados en cada uno de los proyectos de campo.

Personal Involucrado.

- ✓ Jefe/a de Departamento.
- ✓ Coordinador/a de Proyectos.
- ✓ Supervisor/a de Obras.

Exposición de las Políticas:

- Toda ejecución de proyectos deberá ser expuesta y autorizada por junta directiva, corresponderá la creación de carpetas lineamientos y necesidades presupuestarias a este departamento.
- Tendrán que estar apegados a un plan estructural mismo y propio del departamento, para la ejecución de los proyectos.
- Es del conocimiento de todos los miembros de este departamento la planeación estratégica y operativa de la asociación, así dependen de un conjunto de objetivos y metas establecidas para la consecución de la misión.

- El desempeño de funciones y actividades se dará en reporte a la dirección general, en el periodo establecido no mayor a seis meses, con previa observación del departamento financiero y administrativo, a través de recursos humanos.
- El jefe/a de departamento, es el único autorizado para delegar funciones y actividades a los empleados vinculados al mismo, así mismo es el único en incorporar nuevos miembros con previa asignación del departamento administrativo y financiero, a través de recursos humanos y con autorización de la dirección general.
- Es de suma importancia el conocimiento (en lo que respecta su aplicación directa y vinculante al departamento) de todos los manuales administrativos y programas, por todos los miembros del departamento, el cual es de obligación su divulgación por parte de jefe/a del departamento.
- Todo el personal vinculado al departamento tiene que ser conocedor de los programas existentes en la asociación, así mismo tiene derecho a la aplicación de los mismos.
- El cuidado y orden del equipo es responsabilidad del personal que lo utiliza, por lo tanto se exige la aplicación de un control interno dentro del departamento, de no acatar estos se sancionará según resultados de una previa investigación, de tal forma es de exigencia del jefe/a del departamento establecer lineamientos.
- Todo empleado está sujeto a denunciar cualquier atropello a sus derechos laborales, previamente asiéndolo a través del departamento administrativo y financiero, por medio de recursos humanos, quien será la autoridad competente y encargada de la resolución del conflicto y estará obligada a exigir toda prueba sin distinción de rango. De no resolverse, el empleado igualmente tiene derecho a denunciarlo externamente con las instituciones competentes.
- Todo requerimiento de pagos, horas extras, viáticos u otros, deberá ser autorizado previamente, bajo sus respectivos supuestos y estudiados en base a un costo beneficio. Bajo ningún concepto se

pagarán a personal de confianza, jefe/a de proyectos, encargado/a de proyectos y encargado/a de obras.

- Todo el personal tiene derecho a goce de vacación y día de descanso, según establecimiento por ley del país y convenios obtenidos en toda la asociación. Salvo el requerimiento de su presencia, se le negará, teniendo la posibilidad de acordar nueva fecha de reposición, pero en ninguno de los casos pago extras en concepto de reposición.
- Todo empleado tiene el derecho de ser capacitado, cuando se establezca la necesidad y con el consentimiento del departamento administrativo financiero, a través de recursos humanos. Así mismo, está sujeto a evaluación continua por medio del jefe/e de departamento.
- Todo el personal del departamento está sujeto a incorporarse a un sistema de comunicación, el jefe/a de departamento es el ente encargado de dar a conocer y proporcionar los medios para la ejecución del sistema.
- Es terminantemente prohibido la fuga de informa del departamento y de toda la asociación, sin autorización de la dirección general, esta es aplicable para todos los miembros del departamento al igual que los demás departamentos. Y se sancionará drásticamente el incumplimiento de la misma hasta la destitución de cargo, según la gravedad del caso.
- Todo pago a proveedores, empleados o desembolso de fondos físicos, no serán hechos por este departamento, de ser así será notificado por el departamento administrativo y financiero, a través de contabilidad y presupuestos, si se diere el caso de dichos pagos sin notificación, denunciar inmediatamente a contabilidad y presupuesto.
- Es de exigencia absoluta, educar en área de derecho laborales y jurídicos si lo fuese necesario, a todo el personal involucrado en el departamento, será el jefe/a de departamento quien establezca las formas de cómo hacer esto, y es el único que tiene la autorización de solicitar apoyo de asesoría jurídica a través de la dirección general.

Nota: Todas las anteriores expuestas queda a consentimiento de todos los involucrados en este departamento, de igual manera pueden ser del conocimiento de los demás departamentos y el ente encargado de sancionar cualquiera de los incumplimientos de los mismo es la dirección general, salvo aquellas que en su enunciado especifique que parte corresponde llevar a cabo la sanción.

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).	<u>MANUAL DE POLITICAS</u>	LOGO: 
Departamento: Transparencia y Control.		Código:
Dependencia: Dirección General		<hr/>
Propósito: mantener un proceso que contribuya a la aplicabilidad de inspección de la utilización adecuada de los recursos, para el mejoramiento de los servicios.		

Descripción General.

Las presentes políticas son de suma importancia para el personal que está directa e indirectamente vinculado al departamento de transparencia y control, además proporcionar una herramienta útil para controlar las funciones realizadas internamente y externamente en la asociación, necesarias para el cumplimiento de un mejor servicio.

Objetivos.

- Definir políticas para agilizar los procedimientos llevados a cabo dentro del departamento de Transparencia y Control.

- Establecer responsabilidades al personal involucrado en cada uno de las labores de los comités conformados en el departamento.
- Proporcionar seguimientos de transparencia y buen funcionamiento en la prestación de cada uno de los servicios.

Estructura del Departamento de Transparencia y Control.

La estructura está conformada por:

Jefe/a de Departamento: este se encarga de dar cuantas a la dirección general de la asociación, proporcionar las necesidades propias del departamento y coordinar acción con los comisionados encargados del seguimiento en cada una de las comisiones.

Comisionado/a de Usuarios: este mantiene una coordinación con el jefe de departamento y da seguimiento a todo lo necesario para llevar a cabo la transparencia de las labores realizadas por la asociación.

Comisionado/a de Cooperación: mantiene una coordinación con el jefe de departamento, da cuentas de los acuerdos y negociaciones llevadas a cabo en toda la comisión.

Personal Involucrado.

- ✓ Jefe/a de departamento.
- ✓ Comisionado/a de los Usuarios.
- ✓ Comisionado/a de los Cooperantes.

Exposición de las Políticas:

- El departamento está autorizado para exigir a los demás departamentos, la proporción de información independientemente la procedencia de la misma, pero está sujeta a notificarlo

previamente a dirección general. Sin embargo, no está autorizada a darla a conocer sin autorización de la misma.

- El jefe/a del departamento es el único encargado para aprobar la elección de una comisión, como hacer ésta y como llevarla a cabo. Salvo que delegara esta función y solo podrá hacerlo con el encargado de cada una de las comisiones.
- El jefe/a de departamento está obligado a coordinar acciones con el departamento administrativo y financiero, a través de relaciones públicas, para notificar acciones, reuniones y demás seguimientos a instituciones, organizaciones donantes.
- Es del conocimiento de todos los miembros de este departamento la planeación estratégica y operativa de la asociación, así dependen de un conjunto de objetivos y metas establecidas para la consecución de la misión.
- El desempeño de funciones y actividades se dará en reporte a la dirección general, en el periodo establecido no mayor a seis meses, con previa observación del departamento financiero y administrativo, a través de recursos humanos.
- El jefe/a de departamento, es el único autorizado para delegar funciones y actividades a los empleados vinculados al mismo, así mismo es el único en incorporar nuevos miembros con previa asignación del departamento administrativo y financiero, a través de recursos humanos y con autorización de la dirección general.
- Es de suma importancia el conocimiento (en lo que respecta su aplicación directa y vinculante al departamento) de todos los manuales administrativos y programas, por todos los miembros del departamento, el cual es de obligación su divulgación por parte de jefe/a del departamento.
- Todo el personal vinculado al departamento, tiene que ser conocedor de los programas existentes en la asociación, así mismo tiene derecho a la aplicación de los mismos.

- El cuidado y orden del equipo es responsabilidad del personal que lo utiliza, por lo tanto se exige la aplicación de un control interno dentro del departamento, de no acatar esto se sancionará según resultados de una previa investigación, de tal forma es de exigencia del jefe/a del departamento establecer lineamientos.
- Todo empleado está sujeto a denunciar cualquier atropello a sus derechos laborales, previamente asiéndolo a través del departamento administrativo y financiero, por medio de recursos humano, quien será la autoridad competente y encargada de la resolución del conflicto y estará obligada a exigir toda prueba sin distinción de rango. De no resolverse, el empleado igualmente tiene derecho a denunciarlo externamente con las instituciones competentes.
- Todo requerimiento de pagos, horas extras, viáticos u otros, deberá ser autorizado previamente, bajo sus respectivos supuestos y estudiados en base a un costo beneficio. Bajo ningún concepto se pagarán a personal de confianza, jefe/a de departamento y encargado de las diferentes comisiones.
- Todo el personal tiene derecho a goce de vacación y día de descanso, según establecimiento por ley del país y convenios obtenidos en toda la asociación. Salvo el requerimiento de su presencia, se le negará, teniendo la posibilidad de acordar nueva fecha de reposición, pero en ninguno de los casos pago extras en concepto de reposición.
- Todo empleado tiene el derecho de ser capacitado, cuando se establezca la necesidad y con el consentimiento del departamento administrativo financiero, a través de recursos humanos. Así mismo, está sujeto a evaluación continua por medio del jefe/e de departamento.
- Todo el personal del departamento está sujeto a incorporarse a un sistema de comunicación, el jefe/a de departamento es el ente encargado de dar a conocer y proporcionar los medios para la ejecución del sistema.
- Es terminantemente prohibido la fuga de informa del departamento y de toda la asociación, sin autorización de la dirección general, esta es aplicable para todos los miembros del departamento al

igual que los demás departamentos. Y se sancionará drásticamente el incumplimiento de la misma hasta la destitución de cargo, según la gravedad del caso.

- Todo pago a proveedores, empleados o desembolso de fondos físicos, no serán hechos por este departamento, de ser así será notificado por el departamento administrativo y financiero, a través de contabilidad y presupuestos, si se diere el caso de dichos pagos sin notificación, denunciar inmediatamente a contabilidad y presupuesto.
- Es de exigencia absoluta, educar en área de derecho laborales y jurídicos si lo fuese necesario, a todo el personal involucrado en el departamento, será el jefe/a de departamento quien establezca las formas de cómo hacer esto, y es el único que tiene la autorización de solicitar apoyo de asesoría jurídica a través de la dirección general.

Nota: Todas las anteriores expuestas queda a consentimiento de todos los involucrados en este departamento, de igual manera pueden ser del conocimiento de los demás departamentos y el ente encargado de sancionar cualquiera de los incumplimientos de los mismo es la dirección general, salvo aquellas que en su enunciado especifique que parte corresponde llevar a cabo la sanción.

Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna (ADEP-V-DIGNA).	<u>MANUAL DE POLITICAS</u>	LOGO: 
Departamento: Administrativo y Financiero		Código:
Dependencia: Dirección General		_____
Propósito: mantener un proceso de actualización que permita alcanzar los objetivos y estrategias para el mejoramiento continuo de la asociación.		

Descripción General.

Las presentes políticas son de suma importancia para el personal que está directa e indirectamente vinculado al departamento administrativo y financiero, además proporcionar una herramienta útil para controlar las funciones realizadas internamente y externamente en la asociación, necesarias para el cumplimiento de un mejor servicio.

Objetivos.

- Definir políticas para agilizar los procedimientos llevados a cabo dentro del departamento administrativo y financiero.
- Establecer responsabilidades al personal involucrado en cada uno de las labores llevadas a cabo en las subordinaciones.
- Proporcionar seguimientos que contribuyan al buen funcionamiento del departamento y el cumplimiento de los objetivos para una mejor prestación de cada uno de los servicios.

Estructura del Departamento Administrativo y Financiero.

La estructura está conformada por:

Jefe/a de Departamento: este se encarga de dar cuantas a la dirección general de la asociación, proporcionar las necesidades propias del departamento y coordinar acción con las subordinaciones encargadas de los seguimientos en cada una de sus facultades.

Encargado/a de Recursos Humanos: mantiene una coordinación con el jefe de departamento y da seguimiento a todo lo necesario para llevar a cabo la transparencia de las labores realizadas por cada uno de los empleados de la asociación.

Encargado/a de Contabilidad y Presupuesto: mantiene una coordinación con el jefe de departamento, da cuentas de los registros contables y los acuerdos proyectados de presupuestos.

Encargado/a de Relaciones Públicas: mantiene una coordinación con el jefe de departamento, aporta en la atención y seguimiento de negociaciones o comunicación con usuario y cooperantes.

Personal Involucrado.

- ✓ Jefe/a de Departamento.
- ✓ Encargado/a de Recursos Humanos.
- ✓ Encargado/a de Contabilidad y Presupuestos.
- ✓ Encargado/a de Relaciones Públicas.

Exposición de las políticas:

- Toda ejecución de cambios administrativos y financieros tendrá que ser expuesta y autorizada por junta directiva, a través de la dirección general, así el departamento está obligado a entregar toda ejecución anual tres meses antes de finalizar el año anterior a su ejecución. El departamento está

autorizado hacer cualquier cambio e innovación a la asociación siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios.

- El departamento está obligado a destinar desembolsos, siempre y cuando estén apegados a la carga presupuestaria anual, así mismo es el encargado del pago de las planillas y demás pagos relacionados a la misma, también los pagos a proveedores.
- Es del conocimiento de todos los miembros de este departamento la planeación estratégica y operativa de la asociación, así dependen de un conjunto de objetivos y metas establecidas para la consecución de la misión.
- El desempeño de funciones y actividades se dará en reporte a la dirección general, en el periodo establecido no mayor a seis meses y será para todos los demás departamentos, siendo este el encargado de recibir y dirigir las evaluaciones, a través de recursos humanos.
- El jefe/a de departamento, es el único autorizado para delegar funciones y actividades a los empleados vinculados al mismo, así mismo es el único en incorporar nuevos miembros, a través de recursos humanos y con autorización de la dirección general.
- Es de suma importancia el conocimiento (en lo que respecta su aplicación directa y vinculante al departamento) de todos los manuales administrativos y programas, por todos los miembros del departamento, además éste es el encargado de toda actualización de los mismos, por lo tanto es su obligación su divulgación respectiva a los demás departamentos.
- Todo el personal vinculado al departamento tiene que ser conocedor de los programas existentes en la asociación, así mismo tiene derecho a la aplicación de los mismos.
- El cuidado y orden del equipo es responsabilidad del personal que lo utiliza, por lo tanto se exige la aplicación de un control interno dentro del departamento, de no acatar estos se sancionará según resultados de una previa investigación, de tal forma es de exigencia del jefe/a del departamento establecer lineamientos.

- Todo empleado está sujeto a denunciar cualquier atropello a sus derechos laborales, previamente asiéndolo a través del departamento, por medio de recursos humano, quien será la autoridad competente y encargada de la resolución del conflicto y estará obligada a exigir toda prueba sin distinción de rango. De no resolverse, el empleado igualmente tiene derecho a denunciarlo externamente con las instituciones competentes.
- Todo requerimiento de pagos, horas extras, viáticos u otros, deberá ser autorizado previamente, bajo sus respectivos supuestos y estudiados en base a un costo beneficio. Bajo ningún concepto se pagarán a personal de confianza, jefe/a de proyectos, encargado/a de contabilidad y presupuesto, encargado de recursos humanos y encargado de relaciones públicas.
- Todo el personal tiene derecho a goce de vacación y día de descanso, según establecimiento por ley del país y convenios obtenidos en toda la asociación. Salvo el requerimiento de su presencia, se le negará, teniendo la posibilidad de acordar nueva fecha de reposición, pero en ninguno de los casos pago extras en concepto de reposición.
- Todo empleado tiene el derecho de ser capacitado, cuando se establezca la necesidad y con el consentimiento del departamento, a través de recursos humanos. Así mismo, está sujeto a evaluación continua por medio del jefe/e de departamento.
- Todo el personal del departamento está sujeto a incorporarse a un sistema de comunicación, el jefe/a de departamento es el ente encargado de dar a conocer y proporcionar los medios para la ejecución del sistema.
- Es terminantemente prohibido la fuga de informa del departamento y de toda la asociación, sin autorización de la dirección general, ésta es aplicable para todos los miembros del departamento al igual que los demás departamentos. Y se sancionará drásticamente el incumplimiento de la misma hasta la destitución de cargo, según la gravedad del caso.

- Es de exigencia absoluta, educar en área de derecho laborales y jurídicos si lo fuese necesario, a todo el personal involucrado en el departamento, será el jefe/a de departamento quien establezca las formas de cómo hacer esto, y es el único que tiene la autorización de solicitar apoyo de asesoría jurídica a través de la dirección general.

Nota: Todas las anteriores expuestas queda a consentimiento de todos los involucrados en este departamento, de igual manera pueden ser del conocimiento de los demás departamentos y el ente encargado de sancionar cualquiera de los incumplimientos de los mismo es la dirección general, salvo aquellas que en su enunciado especifique que parte corresponde llevar a cabo la sanción.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La utilidad del manual de Políticas, radica en que se encuentre a la expectativa competitiva para el funcionamiento y desarrollo de la gestión administrativa en la actualidad y venidera de ADEP-V-DIGNA, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizado por medio de revisiones periódicas y en relación a los cambios progresivos de la asociación, por lo menos en periodos de corto plazo como un semestre o anualmente.

Para ello se sugiere mantener las siguientes valoraciones:

- Establecer un periodo para la actualización del manual.
- Dejar en responsabilidad del Departamento Administrativo y Financiero.
- Tomar en cuenta sugerencias y análisis de las evaluaciones y requerimientos de actualidad.
- Tomar en cuenta las nuevas exigencias de la asociación.