

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



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER
LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL CAPITAL HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE
PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

PRESENTADO POR:

**GÁMEZ REYES, EVELYN RUTH
REYES CARTAGENA, JESSICA GEORGINA
ROSALES GARCÍA, LORENA BEATRIZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR (A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : M.S.C. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.A.E. JOSÉ CIRIACO CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO.

COORDINADOR DE

SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar este esfuerzo a mi Dios. Quien me ha dado todo y me ha hecho ser quien soy, por El y para El culmino esta etapa.

Agradezco a mi papá, quien ha sido un ejemplo de disciplina, perseverancia y esfuerzo y me ha apoyado en cada momento. A mi mamá, quien ha sido el pilar fundamental durante este tiempo con sus oraciones y quien me acompaño dándome palabras de ánimo y de fortaleza.

Mis amigas y compañeras de equipo que con mucho esfuerzo y trabajo en equipo logramos este triunfo.

GÁMEZ REYES, EVELYN RUTH

Agradezco a Dios todo poderoso, por permitir culminar mis estudios, por darme la fuerza de seguir adelante en cada etapa de mi vida y a ser perseverante.

A mis padres Desposorio Reyes Huezco y Adela Cartagena de Reyes por todo su amor, esfuerzo y apoyo incondicional.

A mi novio Erick Jonathan Bernal Dimas por su amor, comprensión y consejos.

A nuestro docente Director Lic. David Mauricio Lima Jaco, por habernos ayudado en cada etapa del desarrollo de nuestro proyecto.

REYES CARTAGENA, JESSICA GEORGINA

Agradezco primero, a Dios por permitirme culminar uno de mis objetivos, por darme fuerzas y valor siempre.

A mis padres Rosa Marina García y Miguel Ángel Rosales quienes me brindaron su apoyo incondicional, a mis hermanos que no dudaron de mí en ningún momento y me ofrecieron siempre su comprensión y respaldo.

A mi novio Sergio Wilfredo Rodríguez y su familia por todo el apoyo recibido en cada momento, los consejos y muestras de cariño brindadas.

A nuestro asesor Lic. David Lima Jaco, por el conocimiento, experiencia y apoyo brindado para poder realizar este trabajo.

ROSALES GARCÍA, LORENA BEATRIZ

ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPITULO 1.....	1
GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES PROCOMES, ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ONG Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL DISEÑO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.....	1
A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR (PROCOMES).....	1
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	1
2. MISIÓN Y VISIÓN.....	2
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	3
4. VALORES INSTITUCIONALES.....	4
B. GENERALIDADES DE LAS ONG EN EL SALVADOR.....	5
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	5
2. DEFINICIÓN.....	6
3. VENTAJAS.....	6
4. IMPORTANCIA.....	7
5. OBJETIVOS.....	8
6. FUENTES DE INGRESOS.....	8
7. MARCO LEGAL.....	9
C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	14
1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	14
2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
2.1. PLANEACIÓN.....	16
2.2. ORGANIZACIÓN.....	16
2.3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	17
2.4. DIRECCIÓN.....	17
2.5. CONTROL.....	17

3. TEORÍA DE SISTEMAS.....	18
3.1. DEFINICIÓN DE SISTEMA.....	18
3.2. ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS.....	19
D. CONTROL INTERNO.....	19
1. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	21
2. CUALIDADES DE UN SISTEMA EFECTIVO DE CONTROL.....	22
3. EL PROCESO BÁSICO DE CONTROL.....	24
3.1. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.....	24
3.2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE EN LAS POLÍTICAS IMPLANTADAS.....	24
3.3. CORRECCIÓN DE LAS VARIACIONES RESPECTO DE NORMAS Y PLANES.....	25
4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	25
4.1. IMPORTANCIA.....	26
4.2. OBJETIVOS.....	27
5. ELEMENTOS.....	27
6. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO.....	29
7. MOMENTOS DE APLICACIÓN.....	30
8. DECISIONES ADMINISTRATIVAS DE CONTROL.....	32
9. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	34
10. TÉCNICAS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.....	34
11. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	35
11.1. OBJETIVOS.....	36
11.2. TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	37
CAPITULO II.....	40
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES (PROCOMES).....	40
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
1. OBJETIVO GENERAL.....	40
2. OBJETIVO ESPECIFICO.....	40

B.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
1.	IMPORTANCIA.....	41
2.	UTILIDAD.....	41
3.	ORIGINALIDAD.....	41
4.	FACTIBILIDAD.....	41
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	42
1.	MÉTODO.....	42
1.1.	MÉTODOS AUXILIARES.....	42
1.1.1	MÉTODO DEDUCTIVO.....	42
1.1.2	MÉTODO ANALÍTICO.....	43
1.1.3	MÉTODO SINTÉTICO.....	43
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
D.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	44
1.	FUENTES PRIMARIAS.....	44
2.	FUENTES SECUNDARIAS.....	45
E.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
F.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
1.	LA ENTREVISTA.....	45
2.	LA ENCUESTA.....	46
G.	INSTRUMENTOS.....	46
1.	EL CUESTIONARIO.....	46
2.	LA GUÍA DE PREGUNTAS.....	46
H.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	47
1.	CENSO.....	47
I.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
1.	ALCANCES.....	48
2.	LIMITACIONES.....	48
J.	TABULACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	49

K.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	49
1.	INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR.....	49
1.1.	ASPECTOS SOBRE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	51
1.1.1.	PLANEACIÓN.....	51
1.1.2.	ORGANIZACIÓN.....	52
1.1.3.	INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	52
1.1.4.	DIRECCIÓN.....	55
1.1.5.	CONTROL.....	56
2.	INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR.....	58
2.1.	ASPECTOS SOBRE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	58
2.1.1.	PLANEACIÓN.....	58
2.1.2.	ORGANIZACIÓN.....	59
2.1.3.	INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	60
2.1.4.	DIRECCIÓN.....	61
2.1.5.	CONTROL.....	61
3.	INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PERSONAL DEL ÁREA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR.....	62
3.1.	ASPECTOS SOBRE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	62
3.1.1.	PLANEACIÓN.....	62
3.1.2.	ORGANIZACIÓN.....	63
3.1.3.	INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	64
3.1.4.	DIRECCIÓN.....	65
3.1.5.	CONTROL.....	65
L.	CONCLUSIONES.....	66
M.	RECOMENDACIONES.....	68
	CAPITULO III.....	70

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL CAPITAL HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”	70
A. IMPORTANCIA	70
B. OBJETIVOS	70
1. GENERAL	70
2. ESPECÍFICOS.....	71
C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	71
D. JUSTIFICACIÓN.....	72
E. DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL CAPITAL HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	72
1. PLANEACIÓN.	73
1.1. OBJETIVOS	73
1.2. ESTRATEGIAS.....	74
1.3. POLÍTICAS.....	74
2. ORGANIZACIÓN.....	75
2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PROCOMES	76
2.2. JERARQUÍA ORGANIZATIVA DE LA ONG.....	77
2.3. DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES.....	78
3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL	86
3.1. MANUAL DE INDUCCIÓN.....	89
3.1.1. ASPECTOS GENERALES.....	89
3.1.2. BENEFICIOS	89
3.1.3. OBJETIVOS DEL MANUAL	89
3.1.4. ÁMBITO DEL MANUAL.....	90
3.1.5. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.....	90
3.1.6. BIENVENIDA A NUEVOS ELEMENTOS.....	90

3.1.7. HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN.....	91
3.1.8. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	92
3.1.9. REGLAMENTO INTERNO.....	93
3.1.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PROCOMES.....	94
3.1.11. PRESTACIONES.....	95
4. DIRECCIÓN.....	95
4.1. COMUNICACIÓN.....	95
4.2. MOTIVACIÓN.....	96
4.3. LIDERAZGO.....	96
4.4. SUPERVISIÓN.....	97
5. CONTROL.....	97
5.1. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	101
5.1.1 OBJETIVOS.....	101
5.1.2. IMPORTANCIA.....	101
5.1.3. INSTRUCCIONES DE USO.....	102
5.1.4. NORMAS DE USO Y MANTENIMIENTO.....	102
5.1.5. FORMULARIO.....	102
5.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS.....	106
5.2.1. ASPECTOS GENERALES.....	106
5.2.2. BENEFICIOS.....	106
5.2.3. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	107
5.2.4. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.....	107
5.2.5. INSTRUCCIONES DE USO.....	108
5.2.6. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJO GRAMA.....	110
F. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	135
1. OBJETIVOS.....	135
2. IMPORTANCIA.....	136
3. TIEMPO DE DURACIÓN.....	136
4. DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN.....	136

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO 141

1. OBJETIVOS..... 141

2. ACCIONES ADMINISTRATIVAS 141

3. RECURSOS 143

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR. 144

H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 145

RESUMEN.

Debido a la necesidad en el mejoramiento del control interno administrativo de la ONG PROCOMES, surge la idea de realizar una investigación encaminada a dicho problema.

Basado en antecedentes de la organización, el equipo de investigación determino realizar un diagnóstico de la situación actual relacionada al control interno administrativo, en busca de identificar los elementos que contribuyen al fortalecimiento y ejecución de las funciones del capital humano, con la finalidad de proponer un nuevo diseño de sistema de control que mejore la administración y sus procesos, facilitando la gestión en los procesos de la entidad.

Estableciendo como objetivos principales, la realización de una investigación de campo, identificación de los factores administrativos que intervienen, con el fin de establecer las causas que originan la deficiencia y realizar un análisis específico dirigido a los procesos administrativos aplicados en la institución.

Para el desarrollo de la identificación de las causas que originaron la problemática planteada, se hace uso del método científico, utilizando los métodos auxiliares tales como el método deductivo, que permite el razonamiento, abordando el objeto de estudio de lo general a lo particular, es decir se estudió la empresa de su entorno universal hasta llegar a su finalidad o razón de ser, el método analítico, que contribuyo a identificar las áreas investigadas las cuales se clasificaron en operativas, administrativas y gerenciales.

El método Sintético, permitió complementar el análisis de cada uno de los elementos que componen la ONG, obteniendo detalles más explicativos a través de los instrumentos de recolección utilizados. El tipo de investigación es un estudio descriptivo y su diseño es No experimental, utilizando como fuentes primarias la información obtenida de la aplicación de

entrevista al personal directivo de la Asociación, Presidente, Vicepresidente y Director; la encuesta realizada a empleados del área administrativa y operativa, como fuentes secundarias las referencias teóricas y bibliográficas que fundamentan lo investigado.

La parte fundamental de la investigación se basa en el Diseño de un Sistema de Control, en busca de la mejora en los procesos administrativos, así como el aprovechamiento de recursos tanto humanos, materiales y financieros, detallando en forma lógica cada actividad desarrollada dentro de la ONG. Además se espera contribuir en las líneas de mando y el personal que toma las decisiones, con una herramienta de consultoría y validación en cada proceso que se desarrolla dentro de PROCOMES.

Por medió del diagnóstico realizado en la investigación se establecieron las conclusiones y recomendaciones. Es así como se logró identificar la desigualdad al momento de seleccionar al personal que recibe capacitación, también la desactualización en las herramientas administrativas, canales de comunicación de tipo verbal no formal, que propician la falta de control y compromiso en el personal, además no se cuenta con un área de Recursos humanos establecida. En vista de dichas deficiencias encontradas se recomendó la actualización de los manuales, la comunicación formal escrita, verbal y por medios electrónicos, integración del área de recursos humanos, la creación del reglamento interno para los empleados; constituyendo el diseño de un control interno administrativo.

INTRODUCCIÓN

Toda entidad debidamente establecida, debe contar con un sistema de control administrativo para la realización de sus actividades, ya que permite el establecimiento de objetivos, mecanismos, instrumentos y procedimientos claros, que de forma ordenada y unidos al recurso humano conforman la estructura de la empresa, logrando de esta forma el cumplimiento de la función administrativa.

Bajo esta perspectiva el tema de investigación denominado Diseño de Sistema de Control Interno Administrativo para fortalecer la ejecución de las funciones del capital Humano de la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador en el Municipio de San Salvador, es una herramienta importante para el conocimiento y mejoramiento de la corporación. Dicho documento se ha organizado en 3 capítulos siguiendo una secuencia lógica para la mejor comprensión de los usuarios.

El objetivo principal, es la determinación de los principales problemas que se han evidenciado dentro de la entidad, objeto de estudio, bajo los cuales se identifican y se propone los lineamientos a seguir en la filosofía de la organización, para lograr controlarlos por medio de elementos de mejoría en la supervisión interna.

El marco Teórico está desarrollado en el capítulo uno, contiene las generalidades de PROCOMES como su historia, y organización, debido a que la sociedad en indagación es una ONG, se definen también los conceptos, antecedentes históricos y las respectivas leyes relacionadas. Como último punto se detallan las definiciones más importantes de la administración estableciendo con más detalle la teoría del control de las empresas, en el cual se basa este documento.

Como base fundamental, se han resumido las teorías e información bibliográfica necesaria para la demostración y validación del funcionamiento del nuevo sistema propuesto.

El Capítulo Dos, estudia los riesgos que se presentan cuando no se posee un sistema de control interno adecuado, ya que por medio de la aplicación de la entrevista y el cuestionario aplicados al personal de la asociación, se logró la cuantificación y determinación de los principales problemas enfrentados por los miembros de la organización, información utilizada para el análisis y posterior insumo para la elaboración de la propuesta de investigación.

El Capítulo Tres, contiene el diseño que abarca la parte fundamental de una nueva estructura organizacional, la determinación de líneas de mando, creación del área de Recursos Humanos, así como el establecimiento de perfiles de puestos de trabajo, el desarrollo del manual de procedimientos que apoyan el logro de objetivos y el propósito de la organización, así como también, la actualización y modificación del reglamento interno de la empresa.

Todo lo antes mencionado comprende el contenido del documento presentado por el equipo de investigación, donde el objetivo fundamental es aportar a la ONG PROCOMES las herramientas e instrumentos administrativos para mejorar el control interno y evitar el desgaste de recursos y la manipulación de información, garantizando el buen funcionamiento en todas las líneas que toman decisiones y el personal que ejecuta las actividades.

Debido a la gran necesidad de aprovechar al máximo los recursos, las empresas sin fines de lucro a diario presentan mayor desarrollo y solo mediante la eficiencia en sus procesos logran mantenerse firmes y sólidos dentro del mercado competitivo, razón por la que se vuelve importante el desarrollo de la investigación realizada.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES PROCOMES, ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ONG Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL DISEÑO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.

A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR (PROCOMES).

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.¹

La Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador tiene su siguiente abreviatura:

PROCOMES.

Es una institución cuyo objetivo fundamental es el de transformar las realidades, políticas, económicas, sociales y ambientales, de las comunidades en los territorios que trabaja y que se encuentran en situación de pobreza. El apoyo está dirigido al proceso de autogestión, el desarrollo de procesos de gobernabilidad democrática, sostenibilidad y economía solidaria basada en las potencialidades comunitarias. En este sentido el principal propósito de PROCOMES está encaminado a promover la democracia, superar los actuales niveles de pobreza en que se encuentran y alcanzar un desarrollo más humano, equitativo y sostenible.

¹ <http://www.procomes.org/categorias/Perfil-Institucional-de-PROCOMES/>

2. MISIÓN Y VISIÓN

A continuación se presentan los enunciados de los siguientes elementos que componen la filosofía de la ONG PROCOMES.

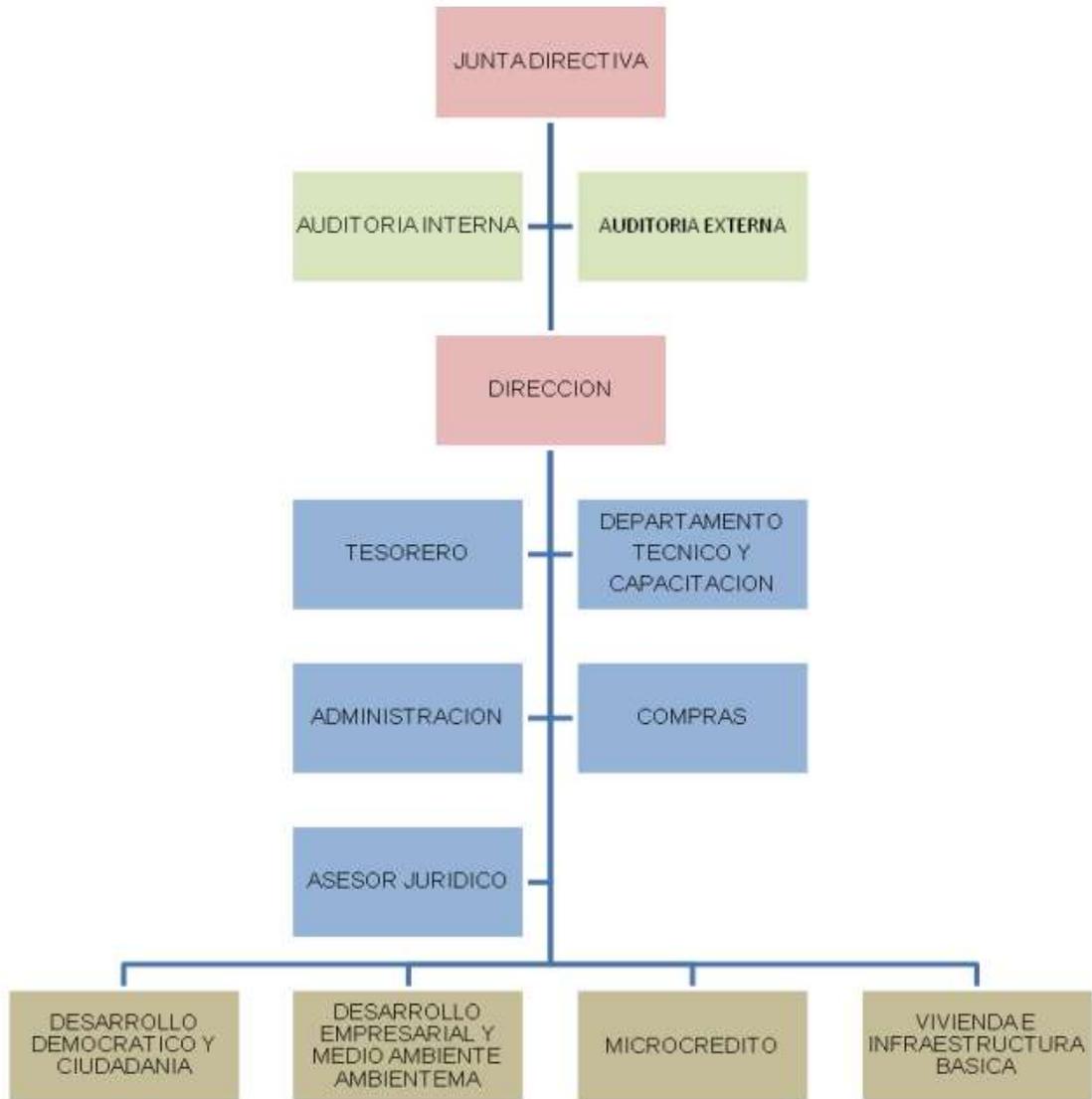
MISIÓN: “Somos una institución, que impulsa procesos organizativos, educativos y económicos para crear y promover la solidaridad, justicia social, gobernabilidad, democracia tomando en cuenta las características y necesidades específicas de mujeres y hombres de los diferentes grupos en situaciones de vulnerabilidad a fin de generar condiciones favorables para su autonomía con enfoque de género en desarrollo y respeto al medio ambiente”.

VISIÓN: “Crear una sociedad más justa y equitativa y llegar a ser una institución líder en transformación de procesos de desarrollo en economía solidaria, Medio Ambiente, participación social, infraestructura básica y planeación estratégica, asegurando el empoderamiento de los sectores: populares, integrando a la juventud, mujeres, sector comunal e informal del país, que les permita desarrollar nuevas iniciativas territoriales sostenible y equitativas”.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PROCOMES

FIGURA No. 1



FUENTE: Asociación de Proyectos Comunes de El Salvador (PROCOMES)

4. VALORES INSTITUCIONALES

Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una empresa. Se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones. ²

A continuación se detallan los valores que posee PROCOMES:³

- ✓ Solidaridad, lealtad y ética profesional en todas las actividades a realizar para estar unidos/as en la ejecución del plan.
- ✓ Sinceridad, amabilidad, honestidad y sensibilidad ante los problemas de la población sujeto.
- ✓ Responsabilidad, honradez, disciplina y compromiso en los cargos asignados para mantener la confianza, la cooperación y la eficiencia en el trabajo.
- ✓ Generar las condiciones para la participación de la mujer en el trabajo de forma equitativa.
- ✓ Desarrollar creatividad en el desempeño de las labores cotidianas para elevar los niveles de productividad.
- ✓ Fomentar el respeto a los derechos humanos y a los recursos naturales.

Los valores antes mencionados cumplen una característica de las organizaciones, ya que son la guía para su buen funcionamiento en este caso la institución brinda apoyo a las comunidades por la tanto es importante que todos sus empleados los conozcan y los fomenten internamente.

²http://www.surtigas.com.co/portal/page/portal/website/quienes_somos/valores_institucionales

³<http://www.procomes.org/categories/Perfil-Institucional-de-PROCOMES/>

B. GENERALIDADES DE LAS ONG EN EL SALVADOR.

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El concepto de ONG nace en 1840, cuando se reunió la Convención Mundial Contra la Esclavitud, provocando la movilización internacional para eliminar el comercio de esclavos. En 1945 se reconocieron formalmente en el Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas. Así, la primera ONG fue el Movimiento Internacional de la Cruz Roja, que se creó en 1863, después de las muchas víctimas que dejó la Batalla de Solferino entre Francia y Austria. También surgieron otras como Save the Children's Fund (1919), para los niños huérfanos, y Oxford Famine Relief Committee, para luchar contra el hambre luego de la Segunda Guerra Mundial. En ese entonces se contaban unas 200 organizaciones registradas y para 1990 ya había más de 2000. Hasta el día de hoy su número sigue creciendo y así también su importancia. ⁴

Estas entidades pueden formarse con un estatus jurídico diferente de otra, siendo las principales la asociación y la fundación. A continuación se detallan sus conceptos:⁵

Las asociaciones:

Son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizada democráticamente, sin fines de lucro e independientes del estado, los partidos políticos y la empresa.

Las fundaciones:

Son organizaciones constituidas por voluntad de sus creadores, quienes aportan su patrimonio para la realización de fines de interés general, no obtienen beneficios económicos y a diferencia

⁴ <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-ong.html>

⁵ http://www.slideshare.net/rosy_danay/organizaciones-no-gubernamentales-presentation

de las asociaciones, no están formadas por socios sino por un patronato compuesto directamente por sus fundadores. Sus miembros pueden ser personas o empresas.

A pesar de eso, sus características seguirán siendo las mismas, es decir, será de carácter no lucrativo, ya que no busca enriquecerse con sus actividades, tendrá objetivos que todos sus integrantes perseguirán, sus colaboradores son voluntarios y se preocupan de integrar personas, administraciones y compañías a sus causas.⁶

2. DEFINICIÓN.

Una organización no gubernamental (también conocida por siglas ONG) es una entidad de carácter civil (entendido como "El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción auto regulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público.") o social, con diferentes fines integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales jurídicamente.

3. VENTAJAS.⁷

La ONG tiene una ventaja potencial con respecto a los gobiernos y donantes en los siguientes aspectos:

- ❖ Se dirigen a grupos bien definidos, de tal manera que pueden profundizar en las causas de los problemas y proponer soluciones que combatan con eficiencia a los mismos.

⁶ http://www.slideshare.net/rosy_danay/organizaciones-no-gubernamentales-presentation

⁷ <http://www.procomes.org/categories/Perfil-Institucional-de-PROCOMES/>

- ❖ Realizan actividades pequeñas que permiten que los errores también sean iguales y pueden ir perfeccionándose de forma relativamente eficaz en comparación a otros actores centralizados como son los gobiernos.
- ❖ Se encuentran muy cerca de la población objetivo de tal manera que pueden determinar con más precisión la magnitud de las necesidades y los requerimientos de recursos para implementar eficientemente los proyectos.
- ❖ En general su promedio de vida se extiende cada vez más, produciéndose como resultado la continuidad necesaria para apoyar el desarrollo de los sectores más necesitados, en los cuales las actividades son más frágiles y exigentes.

4. IMPORTANCIA.

Han sido reconocidas por la ONU como importantes actores en el escenario internacional, están organizadas en torno a temas concretos como: beneficencia, centros de estudios, ciencias, consultorías, derechos humanos, educación y cultura, asuntos laborales, medioambientales, mujeres, niños y jóvenes, pueblos originarios, religión, salud, entre otras.⁸

La variedad de servicios humanitarios que llevan a cabo, dan a conocer a los gobiernos las preocupaciones ciudadanas, proporcionando un análisis y conocimiento técnico, además sirven como mecanismos de alerta ya que encuentran problemas y tratan de otorgar ayuda en el área correspondiente.⁹ Se ha verificado que la ayuda que da PROCOMES cubre las necesidades de las comunidades, que no son cubiertas por las alcaldías y otras dependencias del gobierno. Por ello es importante el papel que desarrolla este tipo de organizaciones en El Salvador.

⁸ <http://definicion.de/ong/>

⁹ <http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070315113412AAMIXrx>

5. OBJETIVOS.

Se relacionan con diversos temas como la ayuda humanitaria, salud pública, derechos humanos, investigación, desarrollo económico y humano, cultura, ecología, tecnología, etc. Su existencia no tiene el propósito de reemplazar al Estado o las organizaciones internacionales pero sí están para apoyar en las áreas que no tienen políticas sociales o económicas, o cuando no satisfacen a algunos grupos sociales. Además, denuncian incumplimientos, corrupción y abusos.¹⁰

Toda ONG para cumplir con sus metas debe realizar bien su trabajo y desempeñar bien sus labores tanto internas como externas, por lo cual es importante que PROCOMES como tal tenga bien definidos sus propósitos a realizar en las áreas que trabaja como asociación, para lograr alcanzar sus fines.

6. FUENTES DE INGRESOS.¹¹

Estas no buscan obtener ganancias por el desempeño de sus actividades, pero si pueden tener acceso a fuentes de financiamiento externas para subsistir.

Algunas de los medios a través de los cuales perciben ingresos son los siguientes:

- ❖ Fuentes de financiación propias.
- ❖ Cobro de cuotas a los miembros que las conforman.
- ❖ Realización de actividades para recaudación de fondos.
- ❖ Financiación externa proveniente de instituciones públicas (subvención o ayuda del Estado) o privadas (donaciones de empresas).

¹⁰ <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-ong.html>

¹¹ <http://www.misrespuestas.com>

Para el caso de la organización en estudio la forma de financiación dependerá exclusivamente de lo estipulado por la estructura jerárquica.

PROCOMES recibe ayuda de la Unión Europea a través de Oxford Committee for Famine Relief (Organización Internacional de Promoción del desarrollo y lucha contra la hambruna) solidaridad de Bélgica.¹²

7. MARCO LEGAL.

En El Salvador las ONG como toda organización, están sujetas al cumplimiento de leyes y normas que rigen su accionar dentro del marco que establece este país, referenciadas como entidades especiales ya que son entidades que cumplen en los territorios donde se desempeñan funciones sociales y desarrollo comunitario. En este contexto, el marco regulatorio al cual están sujetas estas entidades son: Constitución de la República de El Salvador, Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su reglamento, Ley de Impuesto Sobre la Renta, Ley del seguro social y Código de Trabajo.

❖ Constitución de la Republica de El Salvador.

Creada mediante posesión de la Asamblea Constituyente el día 26 de abril de 1982, por medio de una mayoría de diputados de los partidos políticos de derecha Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) y PCN. Aprobada el 15 de diciembre de 1983.

En el siguiente artículo se reconoce de manera general el derecho de asociación y el derecho de reunión.

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Oxfam>

Art.7: Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

Por lo tanto todo salvadoreño tiene el derecho de constituir grupos u organizaciones para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal y pacífica, sea esta religiosa, política, económica, laboral, social, comunal, cultural, etc. También este artículo lleva consigo a que las agrupaciones puedan obtener personalidad jurídica, a ser representadas jurídicamente, a dictarse sus propios reglamentos. Estas son las garantías mínimas que les permite la ley a los grupos organizados de existir y desarrollarse.

❖ **Ley de asociaciones y Fundaciones Sin Fines De Lucro.**

Creada por decreto legislativo No. 894 de fecha 21 de noviembre de 1996, publicada en el diario oficial el 17 de diciembre de 1996 tomo 333.

El objetivo de esta ley está estipulado en el siguiente artículo:

Artículo 1– La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicara a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. Es decir en esta se definen todos los términos legales que regulan a estas organizaciones, el registro de la ONG, constitución de escrituras y todos los aspectos relacionados con la contabilidad para su actuación legal y transparente.

La ley nos explica que la ONG no tiene fines lucrativos:

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

podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades ente ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad. Además las asociaciones y fundaciones no podrán ser fiadoras.

En el capítulo II de la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, se encuentra el concepto de asociación:

Art.11- Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

En el capítulo V de esta ley se trata del patrimonio de la ONG, pero también existe un artículo muy importante que expresa la obligación de llevar contabilidad formal como lo detalla el siguiente artículo:

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

Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

Las entidades cuyo activo en giro sea inferior a diez mil colones solamente están obligadas a llevar un libro encuadernado y legalizado, en el que asentaran separadamente los gastos, compras y ventas.

En dicho libro al final de cada año presentaran un balance general de todas las operaciones, con especificación de los valores que forman el activo y pasivo.

❖ **Ley del impuesto sobre la renta.**

Creada por decreto legislativo No. 472 de fecha 19 de diciembre de 1963, publicada en el diario oficial el 19 de diciembre de 1963 tomo 241.

El art. 6- Habla de la exclusión del pago de este impuesto y menciona que no son sujetos obligados al pago de impuestos las siguientes entidades:

- El estado de El Salvador
- Las municipalidades
- Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se entiende que las organizaciones no gubernamentales por ser de utilidad pública, están exentas del pago del impuesto sobre la renta.

❖ **Código de Trabajo.**

Fue creado por decreto legislativo No. 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial el 31 de julio de 1972 tomo 236.

En esta ley se trata de las relaciones obligaciones y derechos de los trabajadores y patronos, a continuación se cita el siguiente artículo:

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

❖ **Ley del seguro social.**

Creada por decreto legislativo No. 1263 de fecha 3 de diciembre de 1953, publicada en el diario oficial el 11 de diciembre de 1953 tomo 161.

Art. 2. El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a quien están expuestos los trabajadores por causa de:

- Enfermedad, accidente común
- Accidente de trabajo, enfermedad profesional
- Maternidad
- Invalidez
- Vejez
- Muerte
- Cesantía involuntaria

Por ende las organizaciones no gubernamentales por contratar personal remunerado deberán contribuir como patrono junto con los trabajadores y el estado al pago de la seguridad social en forma y cuantía determinada por la ley. Los patronos de las ONG deberán inscribir a la entidad y afiliarse al personal en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) en los plazos que establece la ley y el reglamento, el cual se tratara a continuación.

❖ **Reglamento de Ley del Seguro Social.**

Creado por decreto legislativo No. 37 de fecha 10 de mayo de 1954, publicada en el diario oficial el 12 de mayo de 1954 tomo 163.

Art.7. Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del seguro social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando formularios elaborados por el instituto. El patrono deberá inscribirse en plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

Por lo tanto la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador que promueve el desarrollo de las comunidades lugar en el que se llevara a cabo la investigación se rige y funciona bajo las Leyes antes mencionadas para ser una institución de prestigio y bajo el reglamento establecido evitando caer en situaciones ilegales y fraudulentas.

C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual.¹³

Esta se puede aplicar a cualquier actividad o negocio, ya sea un ente público, privado o a organizaciones. Pero para ello se debe definir que es una empresa en primer lugar.

Concepto de empresa:

Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los

¹³ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª edición, pág. 6

demandantes.¹⁴ Por lo tanto se tiene por objetivo vender o prestar un servicio y a cambio recibir una ganancia y al mismo tiempo suplir una necesidad de los consumidores o compradores.

Concepto de administración:

Existen diversos conceptos en cuanto a la administración

- ❖ Stoner, J y R.Freeman (1995) define la administración como: "El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos".¹⁵
- ❖ "La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Concepto de proceso:

Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

La rama de la ciencia que se desarrollará es la administración para lo cual se llevara a cabo el proceso administrativo, es decir las actividades que nos llevaran a cumplir las metas y objetivos de un ente.

La planeación, la organización, la dirección, integración personal y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se considera por separado cada elemento antes

¹⁴ www.wikipedia.com

¹⁵ <http://www.buenastareas.com>

mencionado constituye las funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.¹⁶

Concepto de gestión administrativa:

Proceso llevado a cabo por una o más personas, para sistematizar y organizar las actividades laborales con el objetivo de obtener excelentes resultados en conjunto, que una sola persona no podría lograr.¹⁷

2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.¹⁸

2.1. PLANEACIÓN.

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplir las metas, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, es decir la elección de cursos futuros de acción tomando como punto de partida diversas alternativas.

Existe varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender.

2.2. ORGANIZACIÓN.

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Es intencionada en el sentido que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto, Administración, proceso administrativo, Bogotá McGraw-Hill, 2001, pag.131

¹⁷ Ivancevich M. John y otros; Gestión, calidad y competitividad, Editorial McGraw-Hill, año 1997, pág. 11.

¹⁸ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 12ª edición, pág. 31

2.3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL.¹⁹

Implica llenar y conservar ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación de los candidatos a ocupar puestos a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

2.4. DIRECCIÓN.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Los administradores deben ser líderes ya que las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

2.5. CONTROL.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. Cuando se refiere a un proceso es a cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que tenga cierta continuidad o frecuencia. Por lo cual el proceso

¹⁹ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 12ª edición, pág. 31

administrativo es un medio para integrar diferentes actividades y poner en marcha la estrategia empresarial, para lograr los objetivos planteados por los directivos y aprovechar todos los recursos con los que cuenta la empresa.²⁰

La estrategia empresarial es importante porque es el conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento global de la organización a largo plazo, frente a su ambiente externo.²¹

3. TEORÍA DE SISTEMAS.

3.1. DEFINICIÓN DE SISTEMA.²²

Es un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo.

Por otra parte, "Sistema es un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados formando una actividad, para alcanzar un objetivo, operando sobre datos energía, materia, para proveer información materia y energía."

Sistema: Grupo o conjunto de cosas relacionadas interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan. Todo sistema debe tener límites que lo separen de su ambiente.

²⁰ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª edición, pág. 36

²¹ Chiavenato, Idalberto, Administración, proceso administrativo, Bogotá McGraw-Hill, 2001, pag.132

²² http://elprisma.com/administración_de_empresas/teoriageneraldesiss/

3.2. ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS.

Los sistemas constan de tres elementos fundamentales:²³

❖ **Entradas:**

Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información.

❖ **Procesamiento:**

Es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

❖ **Salidas:**

Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

D. CONTROL INTERNO.²⁴

Constituye el conjunto de planes, métodos y procedimientos empleados por una organización con el objetivo de asegurar que los activos estén apropiadamente protegidos, que los registros contables sean confiables y que la compañía se desarrolle de acuerdo con las políticas diseñadas por la gerencia, en relación a las metas y los objetivos previstos.

²³ <http://www.monografias.com/trabajos5/teorsist/teorsist.shtml>

²⁴ Mantilla Blanco Samuel Alberto; Yolima Cantes, Sandra, Auditoria del control interno, Ecoe ediciones, 2005, pag.11

Es imprescindible que en toda estructura para alcanzar las metas trazadas por la administración aplique un control de todos los procesos que llevan a cabo en el quehacer diario, ya que esta herramienta es útil para los administradores o gerentes, debido a que pueden identificar el cumplimiento de logros y que medidas alternas se pueden tomar para corregir los errores detectados.

A continuación se detallan tres objetivos fundamentales:

a) La obtención de información financiera correcta y segura.

Ya que es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo.

b) La protección de los activos para evitar los fraudes y los malos manejos, robos, etc.

Es una herramienta muy útil para proteger los intereses de las personas que aportan los recursos económicos, evitando la malversación de fondos monetarios.

c) La eficiencia de las operaciones.

El propósito es lograr las metas planteadas en el tiempo estipulado y con el mínimo uso de recursos.

Los conceptos antes mencionados son parte integral de los deseos de la gerencia, por lo que debe ser esta la primera interesada en establecer un plan de organización que incluya:

- ❖ Instructivos que establezcan las políticas y procedimientos de la empresa.
- ❖ Métodos de funcionamiento de las transacciones y medidas de verificación y control general.

Además debe permitir el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

1. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.²⁵

Se divide en dos componentes que son:

- ❖ Control administrativo
- ❖ Control contable

❖ **Control Administrativo:**

Son todos los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan la autorización de transacciones o actividades por la administración de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Por otro lado el control administrativo: “Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las proyectadas”.²⁶

❖ **Control Contable**

Son los mecanismos y operaciones que conllevan a la protección de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros. Se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros.

²⁵Abraham Perdomo Moreno, Fundamentos de control interno, novena edición, editorial Thompson, año 2004.pag 5

²⁶ Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, impreso en talleres gráficos de la UCA, junio de 2000,pag 227

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos. Es decir que vigila las operaciones del departamento contable para asegurarse que la información proporcionada sea la más verdadera y confiable para obtener datos que reflejen la situación financiera real de la institución.

2. CUALIDADES DE UN SISTEMA EFECTIVO DE CONTROL.²⁷

Existen ciertas cualidades que debe cumplir todo sistema de control, entre los que están:

- ❖ **Precisión:** Este requisito significa que el sistema de control debe proporcionar la información exacta y necesaria que ayudará a los gerentes a tomar decisiones.
- ❖ **Oportunismo:** Que presente señales de alerta a los directivos ante cualquier dificultad en el momento oportuno.
- ❖ **Economía:** Que sean efectivos, pero también razonablemente económicos, es decir que tiene que justificar los beneficios que ofrece.
- ❖ **Flexibilidad:** Capacidad de adoptar los cambios que la empresa experimente, en cuanto a los tiempos y condiciones del mercado.
- ❖ **Comprensión:** Es necesario que sean sencillos en su manipulación y conocimiento por parte de los empleados. De esta forma se evitan contratiempos y errores en la información.

²⁷Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, impreso en talleres gráficos de la UCA, junio de 2000, pag 229.

- ❖ **Criterios razonables:** Los estándares que se fijaran como medidas de control tales como: unidades a vender, unidades a producir, etc. Deben ser razonables alcanzables pues de lo contrario desmotivan al personal.
- ❖ **Colocación estratégica:** Debido a la magnitud de las empresas, es necesario buscar las áreas más importantes, donde se enfocara la atención.
- ❖ **Énfasis en la excepción:** Aquí hace referencia a que se deleguen ciertas inspecciones en otras personas como subjefes, supervisores, etc. Para evitar pérdida de tiempo por la gerencia.
- ❖ **Criterio múltiple:** Esta característica indica que dentro de las entidades hay necesidad de diversificar los tipos de vigilancia según se requiera y no establecer un solo modelo.
- ❖ **Acción correctiva:** Calidad muy importante en un sistema, ya que indica que se debe actuar en una forma enérgica y activa para corregir las variaciones que se dan.
- ❖ **Impersonalidad:** No deben estar diseñados para fiscalizar a una persona o individuo en particular, sino para inspeccionar los procesos que se ejecutan en las compañías y los resultados que se obtienen a través de ellos.

Las cualidades antes mencionadas deben cumplirse para catalogar el control como una herramienta práctica ya que es así como puede utilizarse efectivamente en una institución y lograr los objetivos para los que fue establecido.

3. EL PROCESO BÁSICO DE CONTROL.

Se realiza en tres pasos muy diferentes los cuales son:

3.1. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.

Debido a que se necesita tener un parámetro del rendimiento real los gerentes utilizan con frecuencia cuatro fuentes comunes de información que se mencionan a continuación:

❖ **La observación personal.**

Este método provee información que no es depurada por alguien más que el observador, es importante mencionar que puede ser subjetiva.

❖ **Los informes estadísticos.**

Pueden realizarse por medio de computadores, graficas, reportes que proporcionan una información vital pero limitada.

❖ **Los informes verbales y escritos.**

Tales como conferencias, reuniones, diálogos y llamadas telefónicas, que debe ser documentada para lograr su utilidad y los informes escritos mediante expedientes reportes y otros.

Es muy importante decidir de una forma correcta y estructurada que elementos se van a medir ya que una mala selección puede conllevar al fracaso.

3.2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE EN LAS POLÍTICAS IMPLANTADAS.

Ya que se trata principalmente de comparar el grado de desviación entre el rendimiento real y estándar, se debe determinar un límite para establecer un rango de variación aceptable entre los dos tipos de rendimiento. Si esta es alta, el compromiso es buscar la forma para que el desempeño dado, llegue a ser parecido o igual al deseado y estandarizado.

3.3. CORRECCIÓN DE LAS VARIACIONES RESPECTO DE NORMAS Y PLANES.

Lo primordial es buscar la forma para alcanzar los estándares, por lo que se debe orientar la marcha a una acción administrativa que en la mayoría de los casos obliga a la corrección del rendimiento real, es decir cambiar de estrategia para lograr los objetivos planificados y tomar acciones correctivas inmediatas o a largo plazo para corregir los problemas surgidos.

Si por el contrario la acción es revisar los patrones establecidos, se deben planificar e implementar otros más realistas para que puedan ser conseguidos los objetivos esperados.

4. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.²⁸

Se encarga del plan de la organización y los métodos y procedimientos necesarios que facilitan la planeación y la revisión de las operaciones, los cuales son adoptados para la autorización, clasificación, registro, verificación, evaluación y protección física de los activos y las operaciones realizadas; todo ello concentrado en los respectivos procesos administrativos y operativos para lograr los objetivos del organismo en general. Algunos ejemplos son los procedimientos para los presupuestos por departamentos, los reportes de desempeño, las instrucciones para el otorgamiento de crédito a los clientes, etc.

Por ende la realización de un sistema de control interno administrativo contribuye a que la institución mejore considerablemente las instrucciones encaminadas a dirigir y ejercer funciones de acuerdo a la jerarquía que tenga cada empleado en la entidad para lograr con ello la optimización de las labores.

²⁸ <http://www.monografias.com>>...>Desarrollo Organizacional

4.1. IMPORTANCIA.

Entre las más comunes están:

❖ **Contribuir a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados.**

A fin de lograr los objetivos. Establece procedimientos y métodos de control para verificar si los empleados están realizando las labores de acuerdo a lo establecido para obtener los beneficios esperados de la manera correcta.

❖ **Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.**

Al fijar parámetros específicos es posible comprobar al mismo tiempo las causas de la variación en relación a lo establecido, los responsables directos y las posibles consecuencias que provocan el no cumplimiento de lo definido.

❖ **Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.**

Estas son diseñadas para utilizarse con frecuencia, por lo que es imprescindible tener un criterio general en caso de una situación imprevista para conocer que principios diferentes emplear debido a la eventualidad que se presenta.

❖ **Se constituye para los jefes en una herramienta**

Ya que es posible comprobar si los resultados de la empresa son alcanzados conforme a la planificación.

El fin más importante es determinar si se están cumpliendo las metas establecidas por la gerencia, mediante la aplicación de controles autorizados que permitan implementar nuevas medidas de verificación para guiar a la entidad al desarrollo de los proyectos establecidos.

4.2. OBJETIVOS.²⁹

La creación de un sistema de control administrativo del cual trata el presente trabajo, usualmente no tienen relación directa con las cifras de los estados financieros, sin embargo tienen como objetivo básico establecer lo siguiente:

- ❖ Crear y reforzar continuamente el plan de organización. Para el correcto desarrollo y establecimiento de la conducta eficiente entre los empleados.
- ❖ Motivar en cada área de la institución la eficiencia en todas las operaciones. A través de la relación estricta entre las políticas, metas y los objetivos propuestos.
- ❖ Proporcionar agilidad en la toma de decisiones adecuadas y pertinentes a las circunstancias y deficiencias que se presentan. Tomando como base la información confiable y oportuna obtenida a través de operaciones y registros de cada unidad de la organización, para detectar con ello desviaciones de los objetivos programados y hacer las correcciones adecuadas.

5. ELEMENTOS.³⁰

El control interno administrativo posee para su realización los siguientes componentes:

❖ **Plan de distribución**

Conjunto lógico y claro de funciones y responsabilidades asignadas al personal de una institución, especialmente caracterizado por el establecimiento de líneas de autoridad tanto para las unidades de organización como para los empleados, con la asignación apropiada de

²⁹ Chevez C., O.A.2011. Sistema de Control administrativo para fortalecer el servicio de agua potable de la Adesco Loticalpus. Tesis Lic. Admón. Emp., Univ. de El Salv., Fac. Cien. Econ. 15 p.

³⁰ De Jesús R, M.A. 2011. Diseño de un sistema de control interno administrativo aplicable en las unidades administrativas y técnicas de la alcaldía municipal de Soyapango. Tesis Lic. Admón. Emp., Univ. de El Salv., Fac. Cien. Econ. 29 p.

funciones operativas, de registro y custodia; tomando en cuenta la importancia que tiene la comunicación entre los miembros. El plan de organización está constituido por: El organigrama, manual de organización y de descripción de puestos.

❖ **Organización**

Las organizaciones constituyen sistemas sociales con el fin de lograr metas y objetivos por medio de la gestión y coordinación del talento humano. Consiste en un convenio sistemático entre personas para la correcta autorización de transacciones y operaciones.

❖ **Procedimientos**

Se refiere a una serie de pasos interrelacionados entre sí, para alcanzar los objetivos de una institución. Entre los que se pueden mencionar: actividades y tareas del personal, la determinación de tiempo de realización, uso de recursos materiales y tecnológicos, métodos de trabajo y control para el desarrollo de las operaciones.

❖ **Prácticas sanas**

Son aquellas que se adoptan para el desarrollo de las actividades de cada unidad y persona en una institución, que contribuyen al correcto funcionamiento del control interno, al mismo tiempo que propicia el buen resultado de las operaciones planeadas. Para este propósito se deben establecer normas de calidad claramente definidas y comunicadas al personal.

❖ **Personal idóneo**

El elemento más importante en el funcionamiento del control interno de una institución, ya que se requiere personal con la aptitud, capacitación y experiencia profesional para desempeñar las obligaciones y responsabilidades asignadas de manera correcta. Por la tanto la supervisión se convierte en la forma más directa de control sobre el desempeño del trabajo de los empleados,

corrigiendo las fallas en el momento que suceden. Existe otra forma de control sobre el rendimiento que consiste en la evaluación del desempeño mediante la cual se permite reforzar el comportamiento del empleado por medio de una recompensa o por la corrección de las desviaciones encontradas.

❖ Auditoria interna

Se encarga de la evaluación continua del control interno que es realizada por la institución misma.

Es importante tomar en cuenta cada elemento ya que constituyen la parte integral del control administrativo, para garantizar la excelente ejecución del sistema de control.

6. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO.³¹

Está constituido por tres factores fundamentales que son:

❖ La integridad

Se refiere a las preferencias y juicios de valor trasladado a estándares de conducta, que reflejan la honradez de los administradores y su compromiso ético para cumplir con las normativas establecidas por la empresa.

❖ Los valores

La conducta moral e integridad administrativa las cuales son producto de la cultura corporativa que incluyen estándares éticos de comportamiento. La manera más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético es por medio del ejemplo de los directivos, debe ser comunicado pues los empleados imitan a sus líderes y desarrollan las mismas actitudes.

³¹ Hernández, J (2003), Las Cuentas por Pagar, causas y consecuencias. Editorial McGraw - Hill Interamericana, S.A. Bogotá, pág. 80.

❖ **La competencia de la gente de la organización**

Los empleados deben reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas para que puedan ser cumplidas con satisfacción. Generalmente esta situación es asociada a una decisión de la administración, quien considerará las estrategias, planes y la consecución de los objetivos.

7. MOMENTOS DE APLICACIÓN.³²

El control en una organización se puede implementar antes de comenzar una actividad, en el momento de ejecución o al finalizarla. De esta forma se puede clasificar en los tipos de control siguientes:

❖ **Control interno preventivo**

Intenta prevenir los problemas previstos. Se entiende como el conjunto de métodos y procedimientos empleados antes de la autorización o ejecución de las operaciones y actividades que causan efecto, es decir que está dirigido hacia el futuro, la clave es ejecutar la acción administrativa antes de que se presenten los diversos problemas. Este tipo de control requiere información oportuna que es difícil de obtener, lo que conlleva a que no sea tan usado.

❖ **Control concurrente**

Se lleva a cabo mientras que una actividad se está realizando. Se encarga de la regulación de las actividades en curso que forman parte del proceso de transformación, con el objetivo de garantizar que se sujeten a los estándares de organización. Es decir que logra que se puedan corregir las desviaciones antes de que el costo llegue a ser demasiado alto. Para emplear este

³² <http://www.unanuevaideadeempresas.blogspot.com/.../tipos-de-control-administr...>

tipo de control se puede acudir a la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades así como a la supervisión directa, ya que se pueden corregir los problemas a medida que estos surgen.

❖ **Control interno posterior o correctivo**

Se fundamenta en el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y su práctica se lleva a cabo a través de auditorías. Se basa en la retroalimentación cuando la actividad ha terminado, para corregir posibles desviaciones futuras y cumplir a cabalidad los estándares establecidos. Las características del control interno posterior es que se práctica por los propios responsables de la unidad administrativa de auditoría interna.

Sin embargo en cada organización se llevan a cabo los tres momentos de control, para garantizar que las operaciones se están realizando de manera correcta.

El control preventivo es necesario para establecer los lineamientos a seguir, mientras que el concurrente siempre es requerido cuando se están realizando las diferentes funciones, para corregir las desviaciones en el momento.

No obstante la revisión posterior reafirma lo que se vigiló con anterioridad, y es a través de esta que se fijan reportes específicos que son utilizados por los altos directivos, para retroalimentar los procedimientos a seguir en la inspección preventiva

8. DECISIONES ADMINISTRATIVAS DE CONTROL.³³

Con el propósito de tomar medidas de control, es necesario que las decisiones administrativas sean supervisadas y convalidadas por el consejo de directores o comité de auditoría, encargado de autorizar las reestructuraciones y hacer cumplir las normativas que rigen la empresa para realizar sus operaciones.

El cumplimiento de las reglas en una institución se ve influenciado por el Consejo de Directores y por el Comité de Auditoría, quienes tienen la facultad de intervenir en todos los, a fin de detectar anomalías que puedan afectar las operaciones de la administración.

La organización debe establecer políticas, procedimientos y acciones que el trabajador pueda implementar, y asegurar que se toman las acciones necesarias para manejar los riesgos ocurridos. Las actividades de supervisión se dan a lo largo y ancho de las organizaciones, en todos los niveles y funciones, incluyen procedimientos, desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Las actividades de control comprenden:³⁴

❖ **Revisiones de Alto Nivel:**

Realizadas sobre la situación financiera actual frente a presupuestos y pronósticos.

❖ **Funciones directas o administrativas:**

Cuando los administradores dirigen las funciones mediante la revisión de informes de desempeño.

³³ Rodríguez, H. (2003), El Proceso de control interno de las empresas, instituciones organismos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. México. Pág. 90.

³⁴ Rodríguez, H. (2003), El Proceso de control interno de las empresas, instituciones organismos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. México. Pág. 170.

❖ **Procesamiento de información:**

Cuando se implementan variedades de controles para verificar que las transacciones estén completas y autorizadas.

❖ **Controles Físicos:**

Los equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica por medio de conteos y comparaciones con las cantidades presentadas en los registros.

❖ **Indicadores de desempeño:**

Se refiere a los diferentes datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.

❖ **Segregación de funciones:**

Las responsabilidades se dividen entre diferentes empleados para reducir errores o acciones inapropiadas.

La comprensión y puesta en práctica de las actividades de control acorde con las normativas establecidas por la empresa, permitirá reducir las fallas en las transacciones y procedimientos que tiene que hacer cada trabajador, en base a las obligaciones y responsabilidades que le competen de acuerdo al cargo que ocupa dentro de la organización.

9. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.³⁵

En la administración de personal se requiere de criterios básicos para fijar técnicamente las responsabilidades para lo cual se aplicaran los siguientes principios de control:

❖ Selección del personal hábil y capacitado

En cada puesto de trabajo debe existir el personal apto e idóneo seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización y el perfil del puesto.

❖ Capacitación continua

Permite que la organización disponga de los recursos humanos capacitados para responder a las demandas del mercado, para lo cual toda empresa deberá programar todas sus capacitaciones según sus áreas de trabajo, para fortalecer el conocimiento y garantizar la eficiencia en los servicios que brinda.

10. TÉCNICAS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.³⁶

Para llevar a cabo el control eficientemente las organizaciones hacen uso de sistemas de información ya que son los medios a través de los cuales el administrador adquiere informes del funcionamiento de cada una de las actividades de la empresa. Algunas de las técnicas o sistemas de información son las siguientes:

❖ Contabilidad

Identifica las causas de las operaciones financieras con el fin de obtener información confiable que permita la correcta toma de decisiones.

³⁵Abraham Perdomo Moreno, Fundamentos de control interno, novena edición, editorial Thompson, año 2004.Pag 62.

³⁶ <http://www.es.scribd.com/doc/52932133/Control-Administrativo>

❖ Auditoría administrativa

Se refiere a la inspección periódica de la organización, planeación, ejecución y control, así como la evaluación de los departamentos operativos, es considerada como el mecanismo para llevar a cabo el proceso de control en una institución.

❖ Auditoría financiera

Consiste en el examen periódico de los registros contables para identificar que hayan sido adecuadamente preparados.

❖ Informes

Presentación de datos más extensos y relacionados como por ejemplo reportes de desempeño, de gestión administrativa, de avance y desarrollo de proyectos actuales; con el fin que la empresa formule planes y controle la ejecución de los mismos.

❖ Gráficas y diagramas

Constituyen un mecanismo para descubrir escenarios que puedan estar afectando de manera desfavorable otros procesos por lo que permite detectar causas y tomar decisiones correctivas.

11. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Son documentos utilizados como medios de comunicación y coordinación con el objetivo de registrar y transferir ordenada y sistemáticamente la información de una organización en relación a su estructura políticas, sistemas y otros; además de las instrucciones y lineamientos para el mejor desempeño de sus quehaceres diarios.³⁷

³⁷ Gibson, James L., Ivancevich, John y Donnelly, James. Organizaciones, conducta, estructura, proceso. Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana, México, 1996.

A continuación se mencionan algunos conceptos de dichos documentos:

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

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

La importancia de estos radica en que a través de ellos se identifica la correcta asignación de autoridad y responsabilidad ya que se establecen con claridad los límites de acción, las relaciones de jerarquía y los canales más directos de comunicación entre los empleados, es por ello el valor que posee consolidar esta información en un documento que esté al alcance de los subordinados al mismo tiempo son acreditados por la autoridad competente.

11.1. OBJETIVOS³⁸.

- ❖ Mostrar una visión de conjunto de la organización.
- ❖ Puntualizar las funciones principales de cada unidad administrativa.
- ❖ Facilitar el reclutamiento de personal
- ❖ Demostrar una visión sistémica de cómo opera la organización.
- ❖ Establecer la secuencia lógica de las actividades.

³⁸ Mahler, Walter. Planeación de la estructura de las organizaciones. Segunda edición. Editorial Héctor Gallo, México. 1982.

- ❖ Determinar la responsabilidad y el grado de autoridad del personal en cada unidad administrativa.
- ❖ Proporcionar lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones promoviendo así la descentralización.
- ❖ Incentivar al aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- ❖ Suministrar agilidad para la realización del trabajo.

Los propósitos de los manuales anteriormente mencionados confirman con más exactitud la importancia que poseen para mejorar la relación y por consiguiente la comunicación que el personal tiene con la entidad ya que es por medio de ellos que se logran las metas propuestas en la organización.

11.2. TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.³⁹

La siguiente clasificación está realizada de acuerdo al contenido desarrollado en estos documentos, por lo que se pueden mencionar los siguientes:

- ❖ **Manual de organización:**

Contienen información relacionada a los antecedentes de la empresa, atribuciones, estructura orgánica de la compañía, funciones de los empleados, organigramas, niveles jerárquicos o de mando, y canales de comunicación.

³⁹ Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos: análisis y diseño. Primera edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 1997.

❖ **Manual de procedimientos:**

Detalla información cronológica y secuencial de las operaciones propias, relacionadas y llevadas a cabo en una unidad para realizar una actividad o función.

❖ **Manual de historia de la sociedad:**

Son documentos que describen la historia de la institución como la creación, los logros alcanzados, y el crecimiento y evolución de su constitución. El principal objetivo es proporcionar una visión de los organismos y su cultura interna facilitando de esta manera la adaptación y conocimiento de todo el personal de la entidad.

❖ **Manual de políticas:**

Poseen guías básicas que sirven para la actuación correcta en la realización de las actividades y funciones.

❖ **Manual de contenido Múltiple:**

Reúnen información referente a varios aspectos de una entidad como su historia, políticas y normas más importantes en forma amplia y general, con el propósito de tener información accesible de forma oportuna.

❖ **Manual de puestos:**

Conocido también como instructivo de trabajo, detalla la relación, identificación, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo.

❖ **Manual de personal:**

Estos manuales se constituyen básicamente de información sobre prestaciones, servicios y condiciones laborales del personal de la institución.

Ya que las medidas de control interno son desarrolladas y operadas por las personas mientras más eficiente sea el capital humano, más eficaz será el sistema de control implementado, es por ello que la administración correcta de este, garantiza la contratación idónea para el cumplimiento de los fines institucionales, al mismo tiempo que se logra retener los empleados indicados, procurando su satisfacción personal para que se consolide como persona y se desarrolle profesionalmente. Es por ello la importancia que las diferentes políticas y procedimientos de personal estén formalizados en manuales, para que sean conocidos por todos, se apliquen adecuadamente y con la actualización necesaria.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES (PROCOMES).

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVO GENERAL.

Realizar un diagnóstico de la situación actual relacionada al control interno administrativo de la ONG para establecer los elementos que contribuyen al fortalecimiento y ejecución de las funciones del capital humano de la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador, en el Municipio de San Salvador Departamento de San Salvador.

2. OBJETIVO ESPECIFICO

- ❖ Elaborar un análisis actual a la ONG, por medio de una investigación de campo para el eficiente desarrollo de los procesos de la organización.
- ❖ Determinar los factores administrativos que intervienen en la organización, con el fin de establecer las causas que originan la deficiencia en esta.
- ❖ Realizar un análisis específico dirigido a los procesos administrativos aplicados en la institución, para contribuir a la ejecución correcta de las actividades.

B. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1. IMPORTANCIA.

La investigación realizada es importante ya que constituye un aporte valioso para el mejor funcionamiento de la institución en la realización de sus procesos y obtener un eficiente control de todos sus recursos.

2. UTILIDAD.

Servirá como una herramienta para implementar la ejecución de las funciones de la institución de manera sistemática y oportuna ya que permitirá establecer objetivos específicos para el crecimiento de la entidad y al mismo tiempo podrán ser controladas oportunamente para volver al camino correcto. También servirá de guía y referencia para otras organizaciones no gubernamentales.

3. ORIGINALIDAD.

Radica en que esta institución no cuenta con una herramienta administrativa de este tipo, que contribuya al control interno administrativo y se adecue al mismo. El diseño de este sistema será el primero en la ONG que tendrá como característica, el estudio de todos los procesos y métodos deficientes que hacen que la organización desaproveche los recursos con los que cuenta.

4. FACTIBILIDAD.

Fue posible realizar esta investigación por las siguientes razones:

- ❖ La investigación está autorizada por los miembros directivos de PROCOMES lo cual garantiza la disposición de información relevante y oportuna para la realización de la misma.
- ❖ Se cuenta con material bibliográfico disponible en la biblioteca de la Universidad de El Salvador para la consulta de las fuentes necesarias para el estudio

- ❖ La Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas apoya la realización del estudio mediante la asignación de un docente director el cual proporciona asesorías y consejos para la elaboración de la investigación.
- ❖ Los integrantes del equipo cuentan con el ímpetu y carácter necesario para la culminación y desarrollo del estudio, así como los recursos tecnológicos y económicos correspondientes para llevar a cabo dicho trabajo.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO.

Los métodos y técnicas utilizados para realizar la exploración de campo, fueron los del método científico, pues a través de este es posible estudiar los problemas de manera lógica y sistemática, con el uso de las herramientas tales como la encuesta y la entrevista, con el objetivo de analizar el comportamiento de los empleados que laboran en la ONG PROCOMES, con el propósito de realizar con la información obtenida un análisis para crear el diagnóstico sobre los procedimientos administrativos antes mencionados y además lograr conocer la situación actual de la ONG en relación a los métodos de control que aplica.

1.1. MÉTODOS AUXILIARES.

1.1.1 MÉTODO DEDUCTIVO.

El método específico utilizado para realizar el presente estudio es el deductivo, ya que permite el razonamiento que aborda un problema partiendo de lo general a lo particular a través de la investigación de campo, iniciando de la situación universal de la ONG hasta enfocarse en la realidad concreta referente a la ejecución de las funciones del capital humano. Posterior a esta

etapa se procedió a establecer sugerencias y alternativas de solución a dicha problemática encontrada en PROCOMES. Contribuyendo así a que la información recolectada sea veraz y ayude en la determinación de insumos para el diseño de un sistema administrativo que le permita utilizar a la ONG los recursos de manera eficiente.

1.1.2 MÉTODO ANALÍTICO.

La aplicación de este consistió en primer lugar en identificar la institución en la que se realizó la investigación, y las áreas de interés se determinaron bajo los criterios de la problemática planteada, estas se clasificaron en operativas, administrativas y gerenciales, las cuales fueron a las que se le aplicaron las técnicas de entrevista y encuesta para realizar una explicación más detallada sobre los diferentes componentes del objeto de estudio, logrando de esta manera conocer la situación actual de la institución en relación a las deficiencias administrativas y el control.

1.1.3 MÉTODO SINTÉTICO.

La aplicación de este método permitió complementar el análisis de cada uno de los elementos que componen la organización en estudio, obteniendo detalles más explicativos a través de los instrumentos de recolección utilizados.

Los factores analizados son las áreas de trabajo de la asociación las cuales se clasifican, en administrativa, operativa y específicamente las personas responsables de la dirección de la institución, ya que se encargan de la planeación estratégica. Por lo cual fue necesario hacer un examen exhaustivo para obtener información relevante, veraz y objetiva.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

A través del estudio descriptivo fue posible enunciar las situaciones y eventos que suceden en la asociación, por medio del detalle de las características y propiedades de las personas, grupos y acontecimientos ocurridos, los cuales fueron sometidos a un análisis a profundidad con el fin de seleccionar aspectos importantes para ser evaluados y medidos con precisión, logrando de esta forma describir las diferentes debilidades que posee PROCOMES.

Se determinó cada punto donde la problemática es más visible, con el objetivo de describir y establecer de forma clara los hechos y sucesos que originan el problema, obteniendo con esto el estudio de la situación actual. La indagación consiguió medir y recopilar información de manera independiente y conjunta, concerniente a los conceptos y variables relacionados con la problemática en estudio.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se utilizó el tipo no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables en estudio. Para proceder luego al análisis correspondiente por medio del cual se identificaron las diferentes debilidades y fortalezas con las que cuenta la institución.

D. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Son las denominadas de primera mano y las secundarias o bibliográfica.

1. FUENTES PRIMARIAS.

Es toda la información proporcionada por la ONG, tanto cualitativa como cuantitativa, recolectada a través de:

- ❖ Entrevista realizada al personal directivo de la Asociación: Presidente, Vicepresidente y Director General.

- ❖ Encuestas realizadas a los empleados del área administrativa y operativa de la asociación.

2. FUENTES SECUNDARIAS.

Este tipo de fuente comprende todas aquellas referencias teóricas aplicadas al contexto del estudio, es decir que se encuentra en las bibliotecas específicamente en libros, revistas, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, enciclopedias y diccionarios además de utilización de Internet. Las cuales aportaron conocimientos técnicos sobre el tema de trabajo.

El contexto de la investigación, radica en la utilización de bibliografía referente a procesos y manuales de control interno administrativos, teorías y técnicas utilizadas en el diseño de sistemas de control.

E. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio se delimita a la Asociación de Proyectos Comunes de El Salvador, ubicada en Col. Satélite calle Júpiter N° 35J S.S. Como objeto de estudio sus empleados a nivel gerencial, administrativo y operativo.

F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1. LA ENTREVISTA.

Se utilizó para recabar datos de forma verbal, a través de preguntas de opción abierta y cerrada las cuales fueron elaboradas por el equipo investigador, en las interrogantes abiertas los entrevistados extendieron sus respuestas y proporcionaron más información valiosa para el

estudio. Se realizó de forma estructurada, dando un orden pre definido por el grupo, de tal manera se dirigió al personal de la junta directiva, específicamente a las siguientes personas:

1. Presidente.
2. Vicepresidente.
3. Director general.

2. LA ENCUESTA.

Técnica utilizada para la recaudación de información de la población objetivo, desarrollada por medio de la utilización de un cuestionario estructurado, con preguntas abiertas y cerradas, con las cuales fue abordada la temática referente al control interno administrativo en la ONG PROCOMES. Estuvo dirigida a los empleados de las áreas administrativa y operativa.

G. INSTRUMENTOS.

Los instrumentos que se utilizaron para la elaboración de la investigación de campo son los siguientes:

1. EL CUESTIONARIO.

Para obtener información más sustentable se elaboraron dos cuestionarios: uno dirigido a los empleados administrativos y otro a los trabajadores del área operativa de la institución.

2. LA GUÍA DE PREGUNTAS.

Esta técnica se desarrolló para obtener información clara, fue dirigida al Presidente, Vicepresidente y Director de PROCOMES, con el objetivo de conocer la situación actual de los procesos administrativos de la Asociación. Con este instrumento se logró recopilar datos necesarios del funcionamiento de la organización para el desarrollo de la investigación y la propuesta a establecer.

H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Tomando en cuenta que el objeto de estudio lo constituye la ONG PROCOMES, la unidad de análisis es la organización en su conjunto, la cual está constituida por todos los miembros de la organización que comprenden un total de 42 empleados.

Por lo tanto los sujetos de estudio involucrados para llevar a cabo la investigación están distribuidos en las siguientes áreas:

a) Administrativa:

La cual comprende un total de 21 empleados encargados de las labores de tipo administrativo.

b) Operativa:

Constituida por 18 integrantes clasificados por los diferentes departamentos responsables dedicados a la evaluación y realización de proyectos comunales a los que se dedica la ONG.

c) Personal directivo:

Comprendido por el Presidente, Vicepresidente y Director de la ONG, los cuales trabajan conjuntamente para genera planes estratégicos para el desarrollo de la institución.

1. CENSO.

Para efectuar la investigación se utilizó el censo, porque se tomaron en cuenta a todos los empleados del área administrativa, área operativa, y personal directivo de la ONG ya que el censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

I. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. ALCANCES.

- a) Con la elaboración del diseño de sistema de control interno administrativo se beneficiara a los empleados de la ONG ya que se pretende establecer una herramienta administrativa que mejore la realización de actividades de una manera eficiente, se dará un mecanismo de vital importancia a las jefaturas que ejercen la administración ya que contribuirá en el aprovechamiento de los recursos tanto financieros, humanos y materiales.
- b) La implementación de la propuesta del diseño de sistema de control interno administrativo, beneficia de forma directa a los trabajadores de PROCOMES, ya que se mejoraran los manuales de ejecución administrativa, que son parte fundamental para la correcta realización de tareas y cumplimiento de objetivos institucionales.

2. LIMITACIONES.

- a) Todo proyecto está sujeto a limitantes y obstáculos que se dan a la hora de la recolección de la información de campo, ya que en algunos casos los sujetos de estudio no brindan los datos solicitados, ya sea por temor o por falta de voluntad en colaborar en el desarrollo de la tesis. Además el tiempo de recolección fue más de lo planeado ya que en varias ocasiones no fueron devueltos los instrumentos en la fecha planificada por lo que fue necesario prolongar el periodo para completar todas las encuestas.
- b) Los manuales exigen una permanente actualización dado que la pérdida de vigencia en su contenido conlleva a que no sean utilizados debido a que en el mundo global estos cambian constantemente adaptándose a las demandas que exige el medio que los rodea.

J. TABULACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

La información obtenida mediante los cuestionarios dirigidos al personal del área administrativa (Anexo 1), y a empleados del área operativa (Anexo 2), se ordenó y se presentó de manera sistemática; ubicando la pregunta, el objetivo, luego los cuadros estadísticos que contiene las alternativas, la frecuencia relativa y el porcentaje con su respectivo gráfico, finalmente se agrega el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, los cuales se consideran necesarios para la elaboración del diagnóstico de la institución.

Todo esto realizado mediante el uso de las técnicas de procesamiento de datos, y además utilizando programa de Microsoft Excel y Word, para la presentación de los informes necesarios requeridos por la investigación.

K. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

1. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR.

De acuerdo al orden de aparición de las interrogantes del instrumento de investigación, se puede verificar que el área administrativa de la institución cuenta con 21 empleados sin incluir a las personas que ejercen los cargos de la dirección de la ONG.

Conforme a los datos obtenidos, se logra observar que existe un equilibrio equitativo en la institución en lo referente al género lo cual indica igualdad de sexo en la ONG (Ver anexo 1, pregunta 1), de los cuales su edad oscila en menor proporción entre el intervalo de 18-30 años, mientras que el resto corresponde al rango de más de 31 (Ver anexo 1, pregunta 2).

La mayoría de los encuestados pertenecen al departamento administrativo operativo con un porcentaje del 62%, mientras que el complemento es parte del área Gerencial (Ver anexo 1, pregunta 3).

Los cargos que desempeñan son variados y se puede afirmar que casi dos cuartos de los miembros desempeñan cargos en la junta directiva y contabilidad, más de la décima parte realiza labores de servicios generales, un tercio de trabajadores ejecuta trabajos de asesoría, administración gerencial y asistencia administrativa, mientras una mínima fracción efectúa actividades de compra, el resto no contestó (Ver anexo 1, pregunta 4).

Las personas que laboran en la ONG tienen un periodo de antigüedad promedio de más de 5 años en servicio (Ver anexo 1, pregunta 5) lo que significa que existe una estabilidad laboral para los miembros de la organización, al mismo tiempo que poseen un grado de experiencia alto.

En relación a los estudios que el personal posee se puede decir que su grado académico se encuentra en un rango aceptable ya que un porcentaje del 29% está estudiando en la Universidad y una proporción del 19% ya finalizó los estudios superiores, por lo que para el resto de los empleados su nivel escolar es de educación básica a bachillerato (Ver anexo 1, pregunta 7). Además debido a la experiencia que el recurso humano posee, contribuye al conocimiento de las actividades que cada uno realiza.

1.1. ASPECTOS SOBRE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.1.1. PLANEACIÓN.

Debido a que la primera fase del proceso administrativo es la planeación es necesario la elaboración de planes que guíen el accionar, determinar los objetivos y anticipar los posibles problemas para establecer un buen sistema de control interno administrativo.

En la ONG el total de los integrantes tiene conocimiento de la filosofía institucional por lo que es un factor muy importante ya que deben estar enterados de lo que la organización dese lograr (Ver anexo 1, pregunta 1). Además los empleados tienen conocimiento tanto de los objetivos departamentales (Ver anexo 1, pregunta 2) como los relacionados a su puesto laboral (Ver anexo 1, pregunta 3), y de acuerdo a los resultados obtenidos contribuyen al logro de los propósitos departamentales en un 86% (Ver anexo 1, pregunta 4) al igual que al general de la institución.

Al mismo tiempo para la planeación es obligatorio el seguimiento respectivo de las gestiones llevadas a cabo por el empleado, al indagar este aspecto se determinó que un 67% posee programación sobre la entrega de resultados o reportes de sus actividades (Ver anexo 1, pregunta 5).

Igualmente la frecuencia en la presentación de la información es determinante para el éxito de la etapa de planificación, en este caso los empleados administrativos de la ONG en su mayoría ejecutan dicha exposición mensualmente con un porcentaje del 76% (Ver anexo 1, pregunta 6) el restante de ellos lo realizan en un intervalo entre un día a tres semanas contribuyendo así en la obtención oportuna que aporte a el proceso de toma de decisiones. Sin embargo es necesario modificar este periodo de programación para corregir posibles desviaciones en el transcurso de las actividades y establecer nuevos planes que se adapten a las circunstancias cambiantes.

1.1.2 ORGANIZACIÓN.

Comprende el área de la administración que plantea el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deben desempeñar. Por ello es muy útil mantener actualizadas las diferentes normas y métodos de trabajo con el fin de lograr el buen funcionamiento del mismo, en la ONG fue posible determinar que no se han realizado modificaciones que se adapten a los cambios actuales, lo que provoca deficiencias en el desempeño del empleado ya que no están acorde a las exigencias vigentes (Ver anexo 1, pregunta 7).

Asimismo las personas encuestadas manifestaron en un 76% conocer el organigrama y el complemento de los empleados no tienen conocimiento de este (Ver anexo 1, pregunta 9). Además para lograr la coordinación entre los miembros de la asociación es inevitable la determinación de políticas que guíen en la toma de decisiones, y es posible manifestar la presencia de estos reglamentos ya que un 76% de los subalternos confirman la existencia de estos (Ver anexo 1, pregunta 10); al mismo tiempo que corroboran la contribución de dichas normas para la realización de las tareas (Ver anexo 1, pregunta 11).

1.1.3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL.

En una organización se debe dar a conocer las reglas y las diferentes instrucciones para que el empleado se familiarice con la institución y con la labor asignada. En la ONG se determinó que sus miembros cuentan con los procedimientos adecuados de acuerdo a las funciones establecidas para la realización de su trabajo ya que un 67 % (Ver anexo 1, pregunta 12) lo confirmo, a través de la utilización de Manuales de: descripción de puestos, de organización, de

procedimientos administrativos (Ver anexo 1, pregunta 13), pero no cuentan con los tres tipos de documentos los cuales son los básicos para la comprensión correcta.

Conjuntamente para la ejecución adecuada de las labores es sumamente importante brindar capacitación constante, en la asociación se identificó que solo un 38% de los empleados reciben entrenamiento (Ver anexo 1, pregunta 14) con una frecuencia de tres meses a un año (Ver anexo 1, pregunta 15), mientras que el 48% asegura no recibirla y un 14% no respondió, por lo que se puede identificar que solo el personal seleccionado es capacitado y no la totalidad de ellos.

Es recomendable que todos los integrantes reciban capacitación pues a través de ello los conocimientos y aptitudes que poseen les darán seguridad y soporte para la ejecución del trabajo, este aspecto fue posible indagarlo en la institución y al momento se determinó que el 95% de los empleados confían en los conocimientos que posee (Ver anexo 1, pregunta 16).

Un factor muy importante en la integración del empleado es la motivación como fin para lograr retener y agradar al personal, en este caso la organización en estudio se ve debilitada en esta área ya que una proporción de 81% manifestó que no reciben incentivos (Ver anexo 1, pregunta 17), lo cual significa que no cuentan con esta prestación para la mayoría de sus miembros.

Esto puede afectar en cierta manera el clima laboral porque genera malestar en la ONG, se comprobó que solamente un 62% considera que es adecuado (Ver anexo 1, pregunta 20) debido entre muchas causas principalmente a las relaciones interpersonales y la estabilidad laboral (Ver anexo 1, pregunta 21).

Al realizar un análisis sobre las tareas más emblemáticas en relación al recurso humano, se determinó que es preciso efectuar mejoras, por ejemplo con las evaluaciones de desempeño ya

que solo un 86% dijo someterse a ellas y el resto de los empleados no son evaluados (Ver anexo 1, pregunta 22).

En la entidad la supervisión es realizada con una frecuencia en la mayoría de los casos, cada año, con un porcentaje del 57% de los miembros, el cual es supervisado en ese periodo (Ver anexo 1, pregunta 23).

Otro punto muy relevante es en cuanto al reclutamiento y selección, pues un 20% de la población en estudio se enteró de la oferta de empleo a través de medios de comunicación y bolsa de trabajo (Ver anexo 1, pregunta 24) lo cual es desfavorable por la ética profesional y control que debe existir.

También se encontraron otras deficiencias porque el 88% del personal al ingresar a la institución, solo recibió una bienvenida verbal o escrita y documentos con las actividades a desempeñar, y el resto confirmando no recibir la capacitación debida para realizar sus labores, (Ver anexo 1, pregunta 25).

Además se debe mencionar que el 42% de los integrantes conoció el reglamento interno de forma verbal y el complemento tiene conocimiento de esta herramienta por medio escrito o electrónico (Ver anexo 1, pregunta 28).

La importancia correspondiente a las tareas de recursos humanos permite organizar y coordinar adecuadamente todos los procesos relacionados al manejo de personal, en la ONG es posible determinar que no existe una unidad encargada de dicha labor, al mismo tiempo los empleados contestaron no conocerla pues un 67% afirmó la inexistencia de dicha unidad (Ver anexo 1, pregunta 26).

1.1.4. DIRECCIÓN.

La notificación es muy importante para la coordinación de las actividades y la fluidez de la información. En PROCOMES se puede decir que se lleva a cabo de forma adecuada ya que los resultados indican que un porcentaje de 76% de sus miembros la consideran aceptable mientras que para el resto no es apropiada (Ver anexo 1, pregunta 32).

La facilidad y calidad en la comunicación de las transacciones realizadas en una empresa es auxiliada por la utilización de documentación apropiada, como por ejemplo: Memorándum, Factura, Boucher, Solicitud de Cheque, recibos, Formato de Solicitudes, de requisiciones y programaciones entre otros; los cuales son utilizados por la ONG internamente (Ver anexo 1, pregunta 30) permitiendo la verificación y consulta de información trascendente.

Sin embargo existe una proporción del 14% que no utiliza ningún tipo de formulario, el 76% de todos los miembros hace de uso de ellos y el resto no contesto (Ver anexo 1, pregunta 29).

También es importante mencionar la necesidad de contar con manuales de procedimientos o guías que logren utilizarse para la solución de problemas y consultas frecuentes con los que la institución no cuenta (Ver anexo 1, pregunta 33).

A lo anterior se agrega el hecho que los inconvenientes que suceden a diario son resueltos de forma verbal (Ver anexo 1, pregunta 36).

Por lo que es evidente la deficiencia administrativa en cuanto a la recepción y manejo en la calidad de la información recibida.

1.1.5. CONTROL.

La supervisión del desempeño laboral es significativa para el logro de las metas institucionales, sin embargo en la ONG se determinó a través de las encuestas realizadas que solo el 67% de los empleados son controlados a través de un encargado o unidad responsable, el resto de los encuestados no tienen un supervisor designado (Ver anexo 1, pregunta 37).

Al mismo tiempo se puede decir que para un 48% de los subalternos se deben crear políticas y procedimientos de supervisión que evidencie la realización de actividades administrativas y el cumplimiento de las mismas, el resto confirmo que si poseen los lineamientos antes mencionados (Ver anexo 1, pregunta 40).

Además se debe modificar la periodicidad con la que se realizan dichas evaluaciones para corregir en tiempo oportuno las deficiencias encontradas ya que un 58% de los empleados supervisados comentan que son realizadas con la frecuencia de una a dos semanas (Ver anexo 1, pregunta 41).

De lo antes mencionados es necesario establecer medidas de inspección a todos los subordinados para lograr cumplir con los objetivos establecidos y se lleven a cabo todas las funciones programadas.

Para lograr las medidas de control deseadas es preciso tener conocimiento de las personas que tiene acceso a los recursos de la organización, en PROCOMES se identificó que un 33% de los empleados (Ver anexo 1, pregunta 42) utilizan dinero para la ejecución de su trabajo, por lo que se deben fijar medidas que garanticen el uso correcto de los mismos.

Por otra parte se determinó que el otorgamiento de financiamiento necesita de la autorización del jefe inmediato con una proporción del 43%, el otro 29% se auxilian con el director de la ONG,

mientras que el resto por el contador y tesorero (Ver anexo 1, pregunta 43); esto significa que el poder de decisión se centra principalmente en estas personas.

Sin embargo solo hay una proporción del 71% quienes confirman que deben justificar en que será utilizado el bien recibido mientras que el resto si lo hace (Ver anexo 1, pregunta 44), además no realizan la entrega de documentación necesaria para el soporte del patrimonio asignado pues solo un 71% está obligado a la presentación de dicha información, los demás miembros no están forzados hacerlo (Ver anexo 1, pregunta 45), lo que corresponde a una falta de supervisión que puede repercutir en muchos problemas como el mal uso y el desperdicio del capital de la institución.

Simultáneamente al indagar sobre las personas encargadas del proceso de compras se determinó que son 6 empleados los que realizan esta labor (Ver anexo 1, pregunta 46) los cuales afirmaron poseer una guía a través de la cual se logre justificar la adquisición de recursos (Ver anexo 1, pregunta 47), no obstante se logró identificar que los documentos utilizados como la requisición de compra y la cotización no son suficientes para el respaldo de dicho proceso (Ver anexo 1, pregunta 48).

Los encargados de autorizar la obtención de servicios son los jefes inmediatos, el director y contador (Ver anexo 1, pregunta 49). Los cuales son los únicos al interior de la institución en dar el aval a las transacciones solicitadas.

2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR.

Conforme a las interrogantes del instrumento de investigación, es posible determinar que el área operativa de la institución cuenta con 18 empleados.

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede determinar que hay una moderación en el número de empleados del sexo masculino y femenino, ya que existe una diferencia solo del 6% con más presencia en hombres que mujeres lo que significa que poseen igualdad de sexo en la ONG, (ver anexo 2, pregunta 1).

En relación a la edad de los encuestados, existe un 72% que corresponde a personas en la edad de 31 a 45 años (Ver anexo 2, pregunta 2).

2.1. ASPECTOS SOBRE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1.1. PLANEACIÓN.

La primera etapa del proceso administrativo es la planeación pues es en esta donde se determinan las metas que la empresa debe alcanzar.

En la ONG la mayoría de los integrantes tienen conocimiento de los objetivos establecidos en cada área al que pertenece, un 83% afirmó conocerlo, eso significa que las jefaturas asumieron el compromiso de reconocer e informar los lineamientos y fines principales con las que se deben guiar.

PROCOMES está enfocada a ejecutar proyectos económicos para el desarrollo de la población vulnerable, ayudar a la micro y pequeña empresa a través de créditos, además de fortalecer los

procesos organizativos a través de la realización de sus principales actividades (Ver anexo 2, pregunta 2).

Al mismo tiempo se comprobó que los empleados operativos cuentan con procedimiento adecuados para realizar su labor de una forma transparente y efectiva (Ver anexo 2, pregunta 3), garantizando en esta medida la realización oportuna y correcta de las tareas asignadas, mediante la utilización de diferentes manuales como de Descripción de Puestos, de Organización, y de procedimientos Administrativos, se evidenció que aunque existen estas 3 herramientas no todos los empleados los poseen (Ver anexo 2, pregunta 4). Siendo indispensables para el conocimiento completo de la institución y las diferentes funciones encargadas a cada miembro.

En relación a la capacitación brindada al personal operativo es posible confirmar que para la mayoría de empleados se programan con el fin de mejorar su desempeño (Ver anexo 2, pregunta 5), con una frecuencia para casi todos los miembros de tres meses a un año (Ver anexo 2, pregunta 6). Asegurando de esta manera la correcta realización de las tareas mediante un entrenamiento constante.

2.1.2. ORGANIZACIÓN.

En esta etapa de la administración, la ONG en estudio tiene las bases precisas para asegurar la coordinación correcta de las labores que se deben realizar, debido a que la mayoría de empleados tienen conocimiento de la estructura bajo la cual se rige la organización (Ver anexo 2, pregunta 7), y tienen definido claramente el nivel jerárquico al que pertenecen, PROCOMES debe lograr que todos los integrantes operativos lo conozcan, convocándolos a reuniones para darlo a

conocer, ya que solo un 70% se enteró del organigrama mediante esta vía (Ver anexo 2, pregunta 8).

2.1.3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

En el reclutamiento y selección de personal la ONG, posee deficiencias, pues se logró comprobar que la forma de atracción de candidatos es por medio de la recomendación personal o laboral y por un amigo (Ver anexo 2, pregunta 18). Dicho canal no es confiable ya que se puede generar conflictos e incertidumbre en la ejecución de labores delicadas como el manejo de recursos, debido a la confianza excesiva entre los empleados.

En relación al reglamento institucional se puede decir que es conocido por la mayoría de los miembros (Ver anexo 2, pregunta 20) el medio utilizado para darlo a conocer es a través de reuniones o convocatorias es decir de forma verbal (Ver anexo 2, pregunta 21), lo que limita al no permitir consultar cualquier duda existente, por la falta de un documento escrito al alcance de todos los colaboradores.

El último aspecto investigado en la ONG a través de la encuesta es la evaluación de personal, por lo que se determinó que dicho proceso es realizado en base a metas y a resultados obtenidos en su mayoría (Ver anexo 2, pregunta 22), la cual es realizada con una frecuencia de 1 mes a un año para todo los miembros del área operativa. (Ver anexo 2, pregunta 23).

2.1.4. DIRECCIÓN.

En cuanto al clima organizacional más de la mitad de los empleados lo consideran bueno (Ver anexo 2, pregunta 9) debido a varios factores como la comunicación, ya que una proporción del 39% la considera regular (Ver anexo 2, pregunta 10).

Un aspecto importante que se estableció es que la mayoría de los subalternos no reciben reconocimientos por parte de la organización, por la buena ejecución de sus labores, ya sea verbal, económico o de otra índole (Ver anexo 2, pregunta 11), según los resultados más de la mitad de los empleados no cuentan con esta prestación, situación que se debe trabajar buscando un cambio con el fin de mejorar la motivación de cada miembro de la institución.

2.1.5. CONTROL

En el área operativa es evidente la presencia del jefe inmediato para la toma de decisiones, ya que es quien autoriza, asigna y respalda el uso de mobiliario de la ONG (Ver anexo 2, pregunta 14).

Se logró determinar que un bajo porcentaje del 22% de empleados necesita de recursos monetarios para realizar su trabajo (Ver anexo 2, pregunta 15) lo cual no es adecuado ya que dichos recursos deben ser respaldados por medio de la entrega de la documentación pertinente para el registro correcto de los mismos (Ver anexo 2, pregunta 16), garantizando la buena administración en las transacciones y entrega de efectivo (Ver anexo 2, pregunta 17).

3. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PERSONAL DEL ÁREA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR.

Como toda organización que cuenta con su personal directivo quienes son los encargados de la toma de decisiones la ONG, tiene la participación de colaboradores en esta área que se encuentran entre la edad de 50 años o más, con estudios a nivel medio y superior, pero con una trayectoria y experiencia laboral que es reconocida.

3.1. ASPECTOS SOBRE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

3.1.1. PLANEACIÓN.

En el proceso de administración, la planeación juega un papel muy importante. En los aspectos más relevantes se cuenta con el conocimiento hacia donde se dirige la organización, por lo que se logra evidenciar que la visión y misión de la ONG en el personal directivo está presente pero no especificada. En este sentido se muestra incertidumbre en relación hacia donde se encamina la institución.

Dentro de los lineamientos de esta actividad se realiza la operativa y de proyectos. Teniendo una limitante debido a que solo utilizan estas dos herramientas, esto se observa a nivel global en PROCOMES, debido a que este mismo proceso se realiza por área de trabajo y de esta información se formula el plan operativo institucional, en cuanto al seguimiento en la ejecución del plan establecido, se realizan procedimientos o evaluaciones cada seis meses a través de jornadas de socialización por cada departamento, con esto se busca obtener los resultados de cómo es la situación actual de los proyectos o actividades dentro de la empresa, con el objetivo

de determinar si todo se está realizando bajo los lineamientos establecidos o existe alguna variación para corregirla al momento de la evaluación.

Las técnicas utilizadas en apoyo a la planeación esta la determinación del FODA, la comunicación a través de mesas de trabajo y plenarias, pero existe una centralización y limitante en el análisis del proceso, además los planes estratégicos por áreas de trabajo se realizan quincenalmente, creando una inestabilidad debido a que no hay un plan fijo en la ejecución de actividades sino que deben renovarlo a corto plazo.

3.1.2. ORGANIZACIÓN.

Se encuentra establecida por la parte de la administración la cual establece la estructura organizativa, las líneas de mando y determina las actividades por áreas involucradas, en este sentido la ONG cuenta con un organigrama que según establecen los directivos es acorde a las necesidades y visión que buscan, los niveles jerárquicos son acatados y conocidos por los empleados confirmando que en sentido contrario existiría una anarquía sin sentido común dentro de la ONG.

La organización en la empresa es ejercida por la planeación en conjunto con el departamento técnico, siendo los encargados de esta actividad los que velan por su cumplimiento y aplicación.

Las auditorias de procesos se organizan para garantizar la correcta ejecución de los objetivos y metas, y son realizadas periódicamente según la necesidad del proyecto.

3.1.3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Al realizar el análisis se observa que el área técnica, es la encargada de la ejecución del trabajo del departamento de recursos humanos debido a que dentro de sus roles esta la realización de la calendarización para la obtención de resultados y el proceso de reclutamiento y selección de personal así como de los programas de integración de los colaboradores, siendo este un factor importante para el logro de objetivos.

En cuanto a la actualización de normas, políticas y métodos de trabajo, los directivos están conscientes de la necesidad de una renovación, debido a que sus procesos son dinámicos y deben de cambiar al ritmo de su entorno y reconocen la gran necesidad de la integración del personal en esta dinámica, por ende para realizar este proceso la ONG considera la importancia de la capacitación en el recurso humano, y está dispuesto a contribuir con ella a través de la definición de políticas de formación de los empleados.

Otro importante aspecto es que la dirección está en la búsqueda del mejoramiento del ambiente laboral que contribuya para que los miembros se sientan bien en sus áreas de trabajo, teniendo iniciativa en planificar reuniones con todo el personal a nivel de convivios cada seis meses.

Un factor relevante en cuanto al control laboral es que la jefatura debe realizar evaluación del desempeño en busca de optimizar la realización de sus labores y tomar medidas correctivas, así como el uso de medios que faciliten el lograr conocer las funciones laborales a través de manuales, reglamentos y proceso de inducción, todas estas actividades son realizadas por medio del área técnica de la ONG.

3.1.4. DIRECCIÓN

La confianza y comunicación es muy importante para la coordinación de las actividades y el desarrollo de los empleados, la ONG presenta una gran debilidad debido a la desconfianza en los encargados de cada departamento ya que no siempre están de acuerdo en el manejo de las operaciones, por ende se realizan reuniones periódicas para darle seguimiento al desempeño de los procesos, ya que se determinó que no existe independencia de los jefes para decidir, ya que consideran que estas se deben llevar en forma colectiva a través del director ejecutivo.

No existe libertad para decidir algún cambio en la ejecución de las actividades a nivel general dentro de la ONG, se visualiza una burocracia y centralización bajo un mismo mando en la toma de decisiones.

3.1.5. CONTROL

Los controles son la herramienta que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales, siendo el área técnica la que coordina la ejecución de políticas y procedimientos para el mismo, como mecanismos que utilizan están las evaluaciones a los empleados, las auditorías internas y externas, el establecimiento de planes estratégicos y operativos, que son la guía que deben seguir para la realización de los procesos; además el control es ejercido por los ejecutivos, jefes y supervisores de cada área.

Como una herramienta esencial de la organización, se han establecido metas a seguir de las cuales se destacan, la gestión de recursos y ejecución de programas. Todo esto con el objetivo de alcanzar la finalidad principal de la ONG.

L. CONCLUSIONES

- ❖ La asociación cuenta con la filosofía institucional definida, razón por la cual se afirma que existe planeación al interior y es conocida por todo el personal para unificar los esfuerzos y lograrlos conforme al plan de trabajo establecido.
- ❖ No existe igualdad al momento de seleccionar al empleado que recibe capacitación, por lo que se pueden presentar deficiencias en el desempeño laboral de algunos miembros.
- ❖ Los manuales con los que cuenta la organización están desfasados ya que no han sufrido reformas desde que se crearon, esto provoca inconsistencias pues la administración va cambiando con el tiempo, consecuentemente también sus instrumentos.
- ❖ La comunicación existente es en su mayoría de tipo verbal, situación que puede generar deficiencias e inconvenientes en la claridad de la información, al mismo tiempo que no contribuye al respaldo de la misma.
- ❖ Se identificó que PROCOMES, necesita un sistema de control de los procesos administrativos que sirva como herramienta de planificación y control con el fin de agilizar los procedimientos que la institución aplica.
- ❖ Los planes estratégicos que elaboran los directivos se realizan quincenalmente.

- ❖ Es de mencionar que dentro de la organización no cuentan con una unidad dedicada a las actividades de reclutamiento y selección ya que esta labor es realizada por el jefe inmediato de cada área que necesita un nuevo miembro.

- ❖ En la ONG no existe descentralización en la toma de decisiones, debido a que depende de la autorización de la máxima autoridad.

- ❖ Al interior de la asociación no existe otorgamiento de incentivos, provocando en el empleado desmotivación y falta de compromiso en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

- ❖ Dentro de la institución existen reglas y procedimientos específicos los cuales no han sido proporcionados de forma escrita, razón por la que se puede provocar incumplimiento de estos por parte del personal.

M. RECOMENDACIONES

- ❖ Es necesario que la ONG mantenga la comunicación de la filosofía institucional a todo el personal incluyendo a los nuevos elementos incorporados y a la vez actualizar los planes de trabajo establecidos.

- ❖ Es importante que se realice un plan de capacitación sobre aspectos administrativos para todos los miembros de la organización con el fin de potencializar las habilidades y destrezas de la institución en conjunto, y enriquecer los conocimientos de todos los empleados para optimizar su desempeño.

- ❖ Se deben actualizar los manuales en cuanto a las políticas y procedimientos establecidos para lograr que sean acordes a las necesidades actuales y al logro de metas y objetivos.

- ❖ La comunicación debe realizarse a través de medios escritos (brochure, pizarras informativas, correo electrónico página web) y de forma verbal con el fin de dejar constancia sobre la solución de conflictos y notificaciones, al mismo tiempo que proporciona retroalimentación sobre el funcionamiento de la entidad.

- ❖ Es importante el establecimiento de un sistema de control de la gestión administrativa, que contribuya a la optimización de los procedimientos definidos por la institución en lo relacionado a la planificación y control, con el fin de evitar errores y deficiencias.

- ❖ La entidad debe crear para un periodo más largo los planes estratégicos, por lo menos cada año para implementar totalmente la estrategia establecida, evitando así generar sobrecarga en la realización de esta y brindar uniformidad en el rumbo de la entidad.

- ❖ Se recomienda establecer una unidad encargada de la selección y contratación de los empleados, debido a que en la actualidad los dirigentes de cada área son los responsables de este proceso.

- ❖ Se debe descentralizar la toma de decisiones, ya que los jefes de cada departamento sabe y conoce sus problemas por lo tanto están en toda facultad de resolverlos.

- ❖ La ONG necesita implementar y crear políticas que involucren la entrega de incentivos económicos o motivacionales a través de los cuales se logre comprometer al empleado al cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

- ❖ Se debe otorgar a cada empleado como parte de su proceso de inducción, las normas y reglamentos internos bajo los cuales se regirá su desempeño dentro de la organización.

CAPITULO III

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL CAPITAL HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

A. IMPORTANCIA

A través de la elaboración de un Sistema de Control Interno Administrativo, se brindara a los empleados de la organización las herramientas necesarias para la efectiva realización de las funciones que desempeñan, al mismo tiempo que contarán con un instrumento que contendrá información referente a la coordinación y ejecución de todos los procesos de la asociación; proporcionando una adecuada orientación y consulta para cada uno de los puestos establecidos. Por medio de la implementación de este habrá mayor eficiencia en el cumplimiento de actividades, simultáneamente contribuirá a resolver efectivamente las dificultades existentes y permitirá que cada miembro tenga claridad de las responsabilidades que tiene a su cargo.

B. OBJETIVOS.

1. GENERAL.

Proponer el diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo que garantice la eficiente ejecución de las funciones del capital humano de la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador.

2. ESPECÍFICOS.

- ❖ Determinar métodos de trabajo dirigidos al mejoramiento del control de salidas y entradas de dinero, garantizando el eficiente manejo y registro de los mismos.
- ❖ Implementar estrategias de mejora encaminadas a solventar las debilidades y amenazas encontradas en cuanto al control interno administrativo tanto en los procesos de recursos humanos, materiales y financieros.
- ❖ Establecer manuales de procedimientos y descriptores de puestos, como herramientas para mejorar los procesos ejecutados en la institución.
- ❖ Crear el organigrama institucional integrando el área de recursos humanos y definiendo las funciones y jefaturas dentro de los departamentos que componen la ONG.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

En el presente documento, se desarrolla la propuesta de un sistema de control interno aplicado a la ONG PROCOMES, con la finalidad de corregir las deficiencias del proceso administrativo de recursos financieros, humanos y materiales.

Está compuesta por la presentación del organigrama corporativo, definiendo las jefaturas y áreas operativas, con el objetivo que todos los miembros de la ONG lo conozcan, así como la conceptualización y descripción de cada componente que contiene dicha estructura.

Se presenta la descripción de los puestos administrativos y operativos, mediante el establecimiento de lineamientos y requisitos que debe cumplir cada empleado para desempeñar su labor de forma idónea.

Además se creó el Manual de Procedimientos por medio del cual se podrán fijar los pasos para establecer una guía y secuencia lógica en la realización de las actividades.

Se determinaron canales de comunicación a través del establecimiento de políticas y reglamentos que contribuyan al conocimiento de la filosofía institucional

D. JUSTIFICACIÓN.

A través de la investigación realizada en PROCOMES, se evidencio la falta de procedimientos de supervisión, ya que los recursos financieros y materiales no cuentan con una vigilancia correcta, además existe centralización en la toma de decisiones, las líneas de mando y áreas corporativas no se encuentran definidas; los procesos de reclutamiento, selección, y contratación no están establecidos y cuentan con lineamientos poco confiables. Es por ello que es importante que la empresa tenga un sistema que contribuya a mejorar y lograr cada objetivo y meta trazado por la organización.

E. DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL CAPITAL HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

En este apartado se presenta el Diseño del Sistema de Control Interno el cual tendrá como función ser un instrumento técnico de carácter administrativo que ayudará a mejorar el cumplimiento de los objetivos y metas de esta.

Como primera etapa se desarrolla la planeación que se debe llevar a cabo en la asociación, el proceso de organización, la dirección que se debe ejercer, la fase de integración de personal y como último punto el ciclo de revisión y retroalimentación de lo antes mencionado.

1. PLANEACIÓN.

Este proceso servirá para fijar lo que se quiere lograr con la implementación y creación del sistema de control, por lo que es necesario desarrollar la filosofía respectiva, para tener una visión del futuro, determinar los propósitos a lograr, a través de la elección de un plan de acción, el cual comprende lo siguiente: los objetivos que se esperan alcanzar, las políticas necesarias del campo de acción así como las estrategias que se deben aplicar.

1.1. OBJETIVOS

❖ GENERAL.

Implementar una herramienta de carácter administrativa que contribuya a la corrección oportuna de las funciones del capital humano para promover la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales.

❖ ESPECÍFICOS

- ✓ Limitar la autoridad ejercida de los niveles organizacionales a través de la definición de cada puesto en la organización para establecer una estructura armónica, evidenciando los niveles jerárquicos, grado de mando y responsabilidad.
- ✓ Crear un Descriptor de puestos para especificar claramente las tareas, responsabilidades y principales funciones a cargo de cada miembro de la institución.

- ✓ Estandarizar las labores de los empleados por medio de la implementación de un Manual de Procedimientos que describa detalladamente las diferentes actividades que se realizan en la ONG, para evitar dudas y prácticas inadecuadas en la ejecución de las labores de los empleados.

1.2. ESTRATEGIAS.

A continuación se detallan las estrategias necesarias para la aplicación del sistema de control interno administrativo:

- ❖ Crear un plan de capacitación que incluya a todo el personal de la organización para optimizar las actividades que realizan.
- ❖ Proporcionar a los trabajadores los recursos, herramientas y técnicas necesarias para desarrollar las labores efectivamente.
- ❖ Implementar mejoras en los canales de comunicación para lograr que la información fluya hacia todos los miembros de la entidad.
- ❖ Establecer políticas para la correcta toma de decisiones con el fin de agilizar la ejecución de procesos y solución de conflictos.

1.3. POLÍTICAS.

- ❖ Delegar a cada jefe la responsabilidad de ejercer sus propias decisiones en relación a su departamento, con el fin de descentralizar las disposiciones pertinentes.
- ❖ Facilitar el alcance a todos los empleados sobre los instrumentos, normas y políticas establecidas por medio de su exposición oral y escrita, permitiendo la exigencia en el cumplimiento de los mismos.

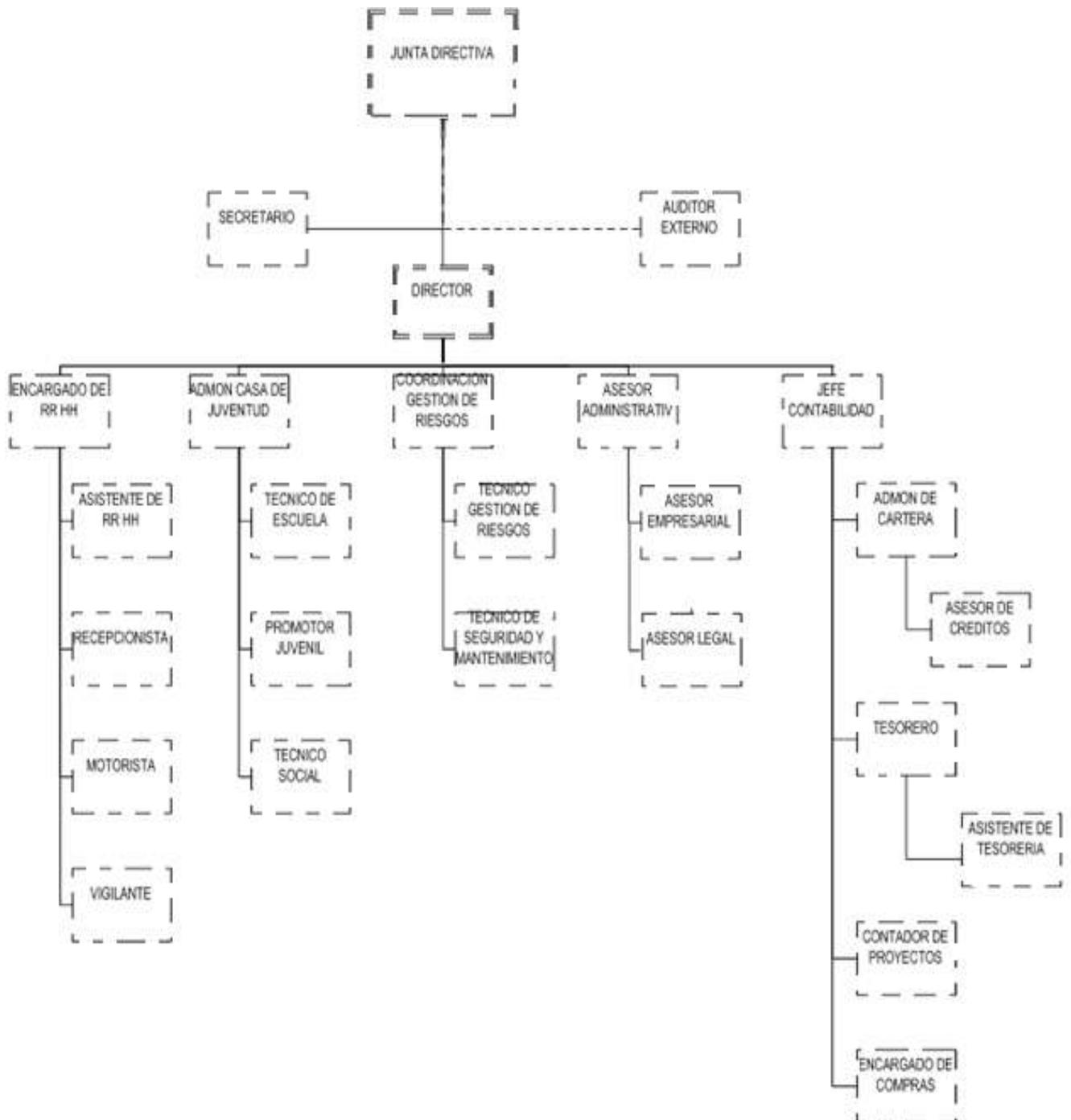
- ❖ Capacitar a todos los miembros de la ONG de acuerdo a las competencias de cada puesto, proporcionando los conocimientos necesarios para ejecutar las actividades de manera eficiente.
- ❖ Las herramientas y técnicas establecidas deben estar sujetas a revisión y evaluación permanentemente, con la finalidad de realizar modificaciones de acuerdo a las circunstancias.

2. ORGANIZACIÓN.

Mediante esta etapa de la administración se establece la propuesta de la estructura organizativa de la ONG con el fin de implementar un funcionamiento eficiente de las actividades llevadas a cabo en la entidad. Se plantean los objetivos y funciones básicas de las áreas relevantes lo cual ayudará a establecer las responsabilidades correspondientes a cada uno de los miembros. Se implementa el área de Recursos Humanos para que sirva de apoyo en las labores de reclutamiento, selección y contratación de personal.

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PROCOMES

Figura 2.



Elaborado por: Equipo de Investigación Fecha: Octubre 2013

2.2. JERARQUÍA ORGANIZATIVA DE LA ONG.

Toda empresa bien organizada posee su jerarquía organizacional, siendo la estructura o forma de dividir, organizar y coordinar las actividades u operaciones de la organización. Es por ello que se presenta la siguiente clasificación de responsabilidades con las que está integrado PROCOMES:

1. Junta Directiva
 - 1.1. Presidente
 - 1.2. Vice-Presidente
 - 1.3. Vocal
 - 1.4. Secretario
 - 1.5. Auditor Externo
2. Director
 - 2.1. Encargado de Recursos Humanos
 - 2.1.1. Asistente de Recursos Humanos
 - 2.1.2. Recepcionista
 - 2.1.3. Motorista
 - 2.1.4. Vigilante
 - 2.2. Promotor Casa de Juventud
 - 2.2.1. Técnico de Escuela
 - 2.2.2. Promotor Juvenil
 - 2.2.3. Técnico Social
 - 2.3. Coordinador Gestión de Riesgos

- 2.3.1. Técnico Gestión de Riesgos
- 2.3.2.
- 2.3.3. Técnico de Seguridad y Mantenimiento
- 2.4. Asesor Administrativo
 - 2.4.1. Asesor Empresarial
 - 2.4.2. Asesor Legal
- 2.5. Jefe de Contabilidad
 - 2.5.1. Administrador de Cartera
 - 2.5.1.1. Asesor de Crédito
 - 2.5.2. Tesorero
 - 2.5.2.1. Auxiliar de Tesorería
 - 2.5.3. Contador de Proyectos
 - 2.5.4. Encargado de Compras

2.3. DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES

A continuación se encuentran detallados los empleados que conforman a toda la institución:

❖ PERSONAL ADMINISTRATIVO

a) Junta Directiva:

Formada por el Presidente, Vice Presidente, Secretario de Actas y Vocal, su función es velar por los intereses y el bienestar de la ONG, supervisa y promueve el negocio y los objetivos, evalúa anualmente la administración en general, en conjunto con las jefaturas, trabaja en la determinación de la misión y estrategias a largo plazo.

Dentro de las líneas de mando es la máxima autoridad dentro de la empresa, sus funciones son la planificación estratégica.

b) Dirección:

Representada por el director de la ONG, por ser la parte esencial y central de la administración su objetivo principal es la gestión y dirección administrativa a nivel general, validando que todas las actividades se desarrollen según lo planeado. Su funcionalidad dentro de la institución es estratégica y táctica y se encuentra en nivel alto en cuanto a las decisiones que toma. Reporta directamente a Junta Directiva todo lo desarrollado dentro de un periodo determinado

c) Presidente

Su función es velar por las inversiones de los accionistas, aumentar las utilidades y rendimientos, en busca de ofrecer a los beneficiarios de la ONG seguridad y estabilidad creando una imagen comprometida con el entorno. Se encuentra en la pirámide de poder en el nivel superior, su funcionalidad es estratégica.

d) Vicepresidente

Ante la ausencia del Presidente, es quien ejerce y está obligado a realizar todas las actividades en representación de la ONG.

Se encuentra en el nivel superior de la organización en las líneas de mando y reporta directamente al presidente o junta de accionistas. Área a la que pertenece es Junta Directiva.

e) Vocal

Su objetivo principal es colaborar con las actividades y decisiones tomadas por la junta directiva, revisar los asuntos en los que involucre el flujo de dinero y toma acertada de decisiones. Su

funcionalidad es estratégica, reporta sus actividades al presidente o vicepresidente de la junta directiva.

f) Secretario.

Encargado de la redacción y firmas de actas en cada reunión de junta directiva, así como la lectura del acta de la asamblea anterior. Dentro de sus funciones esta la actualización de los libros de acuerdos, la comunicación fluida y permanente con los miembros de las reuniones. Reporta directamente al presidente o vicepresidente y se encuentra en un nivel intermedio en las líneas de mando.

g) Auditor Externo

Su función es el análisis de las cuentas de patrimonio, ingresos y egresos de la empresa, la revisión de los procedimientos de control interno, para proteger sus activos y verificar la exactitud de sus operaciones. Dentro del organigrama su Relación es de asesoría Externa ya que desempeña sus funciones en forma independiente y se ubica perpendicularmente bajo la jefatura de la junta directiva.

h) Director

Es el responsable de toda la administración y control de las actividades que se desarrollan en la ONG, Su función principal es la evaluación periódica sobre el cumplimiento de metas y el aprovechamiento de recursos, es la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa en la organización. Posee autoridad alta, su funcionalidad es estratégica y táctica, e informa directamente a todos los miembros de junta directiva. Área a la que pertenece es Dirección.

i) Encargado de Recursos Humanos

Es el vínculo entre los mandos y los empleados, encargado de resolver los conflictos que surjan dentro de la organización en temas laborales, dentro de su función general es el responsable de la administración de los subsistemas de Recursos Humanos, buscando procesos eficientes y eficaces de mejoramiento continuo. Su funcionalidad es estratégica y táctica. Pertenece al área de Recursos Humanos.

j) Asistente de Recursos Humanos

Responsable del manejo de base de datos de los empleados, registro de planillas de pago y prestaciones salariales, su función principal es proveer a la jefatura de Recursos Humanos los insumos para realizar una buena selección de personal y una contratación inmediata según requisiciones de personal, dentro de la organización se encuentra bajo la dirección del encargado de recursos humanos y no ejerce supervisión bajo ningún área.

k) Recepcionista

Puesto encargado de la atención a clientes internos y externos, su función es proporcionar información y asistencia a las personas que lo solicitan dentro de la organización. Su funcionalidad en la empresa es operativa debido a que interviene en el procesamiento de información, reporta directamente sus actividades al encargado de Recursos Humanos. Pertenece al área de Recursos Humanos.

l) Motorista.

Responsable de las diligencias de la empresa, entrega de documentos o actividades varias asignadas por Recursos Humanos y demás áreas de la empresa. Sus actividades son operativas

y su relación es de subordinación. Reporta al encargado de Recursos Humanos y demás áreas que solicitan de sus servicios.

m) Vigilante.

Responsable de la seguridad de la institución, su objetivo principal es velar porque exista un grado de confianza y sin amenaza de peligro dentro de las instalaciones de la empresa. En de la estructura organizacional sus funciones son operativas. Reporta a Recursos Humanos el desarrollo de sus actividades.

n) Coordinador Gestión de Riesgos

Su objetivo principal es la organización, evaluación y ejecución de programas de gestión de riesgos en el campo de aplicación de los proyectos, programa las capacitaciones en materia de seguridad ocupacional, factores de riesgo en las comunidades y áreas de trabajo. Realiza evaluaciones en los aspectos de vulnerabilidad y peligro, con el propósito de evitar posibles accidentes. Dentro de la estructura de la ONG, tiene relación lineal con las demás jefaturas, su línea de mando es intermedia, sus funciones son tácticas, reporta directamente al director el desarrollo de todas las actividades. El área o departamento al que pertenece es de Gestión de Riesgos.

ñ) Asesor Administrativo

Su función principal es el asesoramiento en los procesos administrativos para que se cumplan según las políticas establecidas y se logren los objetivos organizacionales. Su relación es lineal con las demás jefaturas, reporta el desarrollo de sus actividades al director, posee línea de mando intermedia.

o) Jefe de Contabilidad

Responsable de apoyar todas y cada una de las actividades referentes a la administración de recursos financieros que se realizan en tesorería, de igual manera es responsable del registro puntual de los movimientos contables, financieros y presupuestales, con el objetivo de poseer información veraz que sirva de eje primordial en la toma de decisiones.

Dentro de la estructura organizacional posee una relación lineal con las demás jefaturas, su nivel de mando es intermedio y reporta sus actividades al director de la ONG. Departamento o área al que pertenece es Contabilidad.

p) Administrador de Cartera

Responsable de la administración de los créditos y asignación de fondos a los proyectos de microcréditos para las MI PYMES. Dentro de la empresa se encuentra en la línea de mandos operativos, su funcionalidad es táctica operativa, tiene relación de subordinación con la jefatura de contabilidad que es a la que reporta, pero tiene bajo su responsabilidad las operaciones de créditos de la ONG. Por ende ejerce liderazgo sobre los subalternos que se encuentran en esa área, ya que posee una autoridad funcional.

q) Tesorero

Responsable de la administración de fondos de la ONG, su función principal es que velar porque el flujo de dinero sea transparente bajo las políticas y procedimientos establecidos. En la organización su autoridad es funcional reporta al jefe de contabilidad todas sus actividades y se encuentra en un nivel de mando táctico operativo. Área a la que pertenece es Tesorería.

r) Auxiliar de Tesorería

Su función principal es el apoyo en las actividades de tesorería en las cuales están: Almacenamiento de soportes de todas las transacciones, prevención de errores en cuanto al manejo de efectivo y bancos. Elaboración de cheques y cuentas de pago. Su relación dentro de la estructura organizacional es de subordinación al tesorero de la ONG y se encuentra en los niveles operativos.

s) Contador de Proyectos

Encargado de la realización de asientos contables, de partidas de ingreso, gastos y costos, así como del control y transparencia de los registros. Su funcionalidad es operativa y se encuentra bajo la jefatura del área de contabilidad.

t) Encargado de Compras

Su responsabilidad es el suministro de materiales y materia prima, así como el manejo y control de inventarios. Dentro de la estructura organizacional se ubica bajo la jefatura de contabilidad, su funcionalidad es táctica operativa. Su localización es en el área de compras y almacén.

u) Asesor Legal

Su responsabilidad es el asesoramiento legal, en materia fiscal, penal y constitucional. Reporta al asesor administrativo y su nivel de mando es intermedio ya que posee funcionalidad estratégica y táctica.

❖ PERSONAL OPERATIVO

a) Promotor Casa de la Juventud

Su finalidad es la planificación y coordinación de las actividades y proyectos asignados a las casas de la juventud. Su funcionalidad es táctica y su relación es lineal con las demás jefaturas, reporta directamente al director de todos los proyectos que se realizan.

b) Técnico de Escuela.

Su función principal es velar por el cumplimiento de las actividades en apoyo a las escuelas o talleres que promueve la ONG, con el fin de alcanzar un desarrollo en la población. Se encuentra situado dentro de la estructura organizacional bajo la jefatura de la Administración de Casas de la juventud, al cual se reporta. Pertenece al área de Admón. de Casas de la Juventud.

c) Promotor Juvenil

Responsable de la promoción y ejecución de actividades encaminadas al mejoramiento en los jóvenes que integren los proyectos realizados por la ONG. No se encuentra en líneas de mando dentro de la estructura de la empresa, sus funciones son operativas.

d) Técnico Social.

Su enfoque es el desarrollo integral, de las comunidades donde realizan los diferentes proyectos. Su relación es de subordinación y sus funciones operativas, reporta sus actividades al Promotor de casas de la juventud.

e) Técnico Gestión de Riesgos

Su misión es velar por la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores, identificando posibles accidentes laborales y enfermedades profesionales. Colabora en el establecimiento de zonas de riesgo a través de estudios realizados en los lugares donde se desarrollan los

proyectos. Su funcionalidad es operativa y de subordinación hacia la jefatura de gestión de riesgos.

f) Asesor Empresarial

Dentro de sus principales labores esta la proyección al mejoramiento continuo de los procesos administrativos y de control que existen en la ONG. Entrega informes al asesor administrativo.

g) Asesor de Crédito

Encargado de ofrecer diferentes opciones de crédito que se soliciten a través de la red de microcréditos para el emprendedurismo a los jóvenes u organizaciones establecidas que deseen hacer crecer su negocio. Reporta al administrador de cartera sus actividades.

3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL.

Para esta etapa se elaboró un instrumento en particular que permite dar a conocer a los empleados las generalidades de la asociación como su filosofía organizacional, historia, entre otros. Al mismo tiempo se presenta el reglamento interno de la institución para que los empleados conozcan y comprendan las normas bajo las cuales deben regir su comportamiento. Por medio del manual se realiza fácilmente el proceso de inducción de personal, ya que constituye un medio útil, eficaz y comprensible.

Seguidamente se presenta dicho documento mencionado anteriormente:

**ASOCIACIÓN DE PROYECTOS
COMUNALES DE EL SALVADOR**



MANUAL DE INDUCCIÓN

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

CONTENIDO

3.1. MANUAL DE INDUCCIÓN.....	89
3.1.1. ASPECTOS GENERALES.....	89
3.1.2. BENEFICIOS.....	89
3.1.3. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	89
3.1.4. ÁMBITO DEL MANUAL.....	90
3.1.5. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.....	90
3.1.6. BIENVENIDA A NUEVOS ELEMENTOS.....	90
3.1.7. HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN.....	91
3.1.8. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	92
3.1.9. REGLAMENTO INTERNO.....	93
3.1.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PROCOMES.....	94
3.1.11. PRESTACIONES.....	95

3.1. MANUAL DE INDUCCIÓN.

3.1.1. ASPECTOS GENERALES.

Un programa de inducción permite a todo el personal, tanto al fijo como al de nuevo ingreso, conocer todo lo referente a la filosofía organizacional, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa; y toda aquella información necesaria para la identificación de todos los miembros de la asociación con la entidad.

3.1.2. BENEFICIOS

Algunas de las ventajas de contar con un Manual de Inducción, son las siguientes:

- a) Permite a la empresa obtener mejores resultados en el aprovechamiento de tiempo y recurso humano. Ya que se muestra la estructura organizativa a los empleados con el fin de dar autoridad y responsabilidad.
- b) Orienta al nuevo personal en el proceso de integración a la entidad pues le permite tener una visión del propósito y estructura de la organización.
- c) Constituye una manera fácil y sencilla de mantener informado a los miembros del equipo de trabajo.

3.1.3. OBJETIVOS DEL MANUAL

❖ GENERAL

Proporcionar al funcionario información referente al contexto general de la institución, es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.

❖ ESPECIFICO

- ✓ Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la entidad.

- ✓ Contribuir a la identificación del funcionario con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- ✓ Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la institución, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.

3.1.4. ÁMBITO DEL MANUAL.

Esta herramienta podrá utilizarla todo el personal de nuevo ingreso que se integre a la institución, como los miembros que ya forman parte de la entidad que deseen aclarar alguna duda o ampliar su conocimiento en cuanto a las generalidades de la ONG.

3.1.5. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

A continuación se detallan las políticas que se deben implementar para que la aplicación del manual sea exitosa:

- a) Debe ser revisado y actualizado cada año o cuando se realicen modificaciones significativas en el reglamento interno o algún otro elemento.
- b) El responsable de dicho instrumento será el área de Recursos Humanos quien debe revisar y considerar las opiniones y sugerencias de los altos directivos.
- c) Comunicar a todos los miembros de PROCOMES, cualquier cambio realizado.

3.1.6. BIENVENIDA A NUEVOS ELEMENTOS.

Este manual ha sido diseñado y elaborado para ti, que has decidido unirse a colaborar con nosotros, formando parte de este gran equipo que será tu nueva familia, compartiremos el espíritu de trabajo en equipo, como la dedicación y esfuerzo, para el logro de objetivos y resultados.

PROCOMES, te da las más cordial y cálida bienvenida, para que compartas nuestra filosofía que consiste en abrir comunicación entre todos los niveles de la organización para que mientras te adaptas a tu nuevo ambiente de trabajo, te sientas cómodo y totalmente dispuesto a discutir temas de mutuo interés con tus nuevos compañeros. Estamos seguros que juntos tenemos un gran talento para contribuir a la consolidación del éxito de esta ONG de la cual a partir de este día formas parte.

Te deseamos mucho éxito en este nuevo reto y recuerda que una comunicación efectiva mejora nuestra calidad de vida laboral, y el cumplimiento de todas las normas y responsabilidades que contienen este manual y el reglamento interno de trabajo lograrán una relación laboral armoniosa, cordial y respetuosa para todos.

3.1.7. HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN.

PROCOMES es una institución de apoyo a las comunidades que se encuentran en situación de pobreza. El apoyo está dirigido al proceso de autogestión comunitaria. El principal objetivo es el mejoramiento de la calidad de vida de la población y de las comunidades, impulsando procesos educativos, económicos y organizativos a nivel local y microregional, encaminados a superar los actuales niveles de pobreza en que se encuentran y alcanzar un desarrollo más humano, equitativo y sostenible.

PROCOMES surge en 1988. Después de más de 16 años de trabajo en el cumplimiento de su propósito, se ha convertido en una entidad sólida, tiene una marcada presencia e influencia nacional porque es considerada como uno de los principales referentes en torno al desarrollo comunal, así como ha ganado una importante presencia y reconocimiento internacional.

Las actuales condiciones políticas, económicas y sociales se convierten en retos de carácter estratégico para la institución. Estos han sido identificados y analizados a través de un largo y participativo proceso de planeación estratégica.

3.1.8. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

Se entregara material en que se describe cada elemento y se explicara cada uno:

❖ MISIÓN:

“Somos una institución, que impulsa procesos organizativos, educativos y económicos para crear y promover la solidaridad, justicia social, gobernabilidad, democracia tomando en cuenta las características y necesidades específicas de mujeres y hombres de los diferentes grupos en situaciones de vulnerabilidad a fin de generar condiciones favorables para su autonomía con enfoque de género en desarrollo y respeto al medio ambiente”.

❖ VISIÓN:

“Crear una sociedad más justa y equitativa y llegar a ser una institución líder en transformación de procesos de desarrollo en economía solidaria, Medio Ambiente, participación social, infraestructura básica y planeación estratégica, asegurando el empoderamiento de los sectores: populares, integrando a la juventud, mujeres, sector comunal e informal del país, que les permita desarrollar nuevas iniciativas territoriales sostenibles y equitativas”.

❖ VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ Solidaridad, lealtad y ética profesional en todas las actividades a realizar para estar unidos/as en la ejecución del plan.
- ✓ Sinceridad, amabilidad, honestidad y sensibilidad ante los problemas de la población sujeto.

- ✓ Responsabilidad, honradez, disciplina y compromiso en los cargos asignados para mantener la confianza, la cooperación y la eficiencia en la labor.
- ✓ Generar las condiciones para la participación de la mujer en el trabajo de forma equitativa.
- ✓ Desarrollar creatividad en el desempeño de las labores cotidianas para elevar los niveles de productividad.
- ✓ Fomentar el respeto a los derechos humanos y a los recursos naturales.

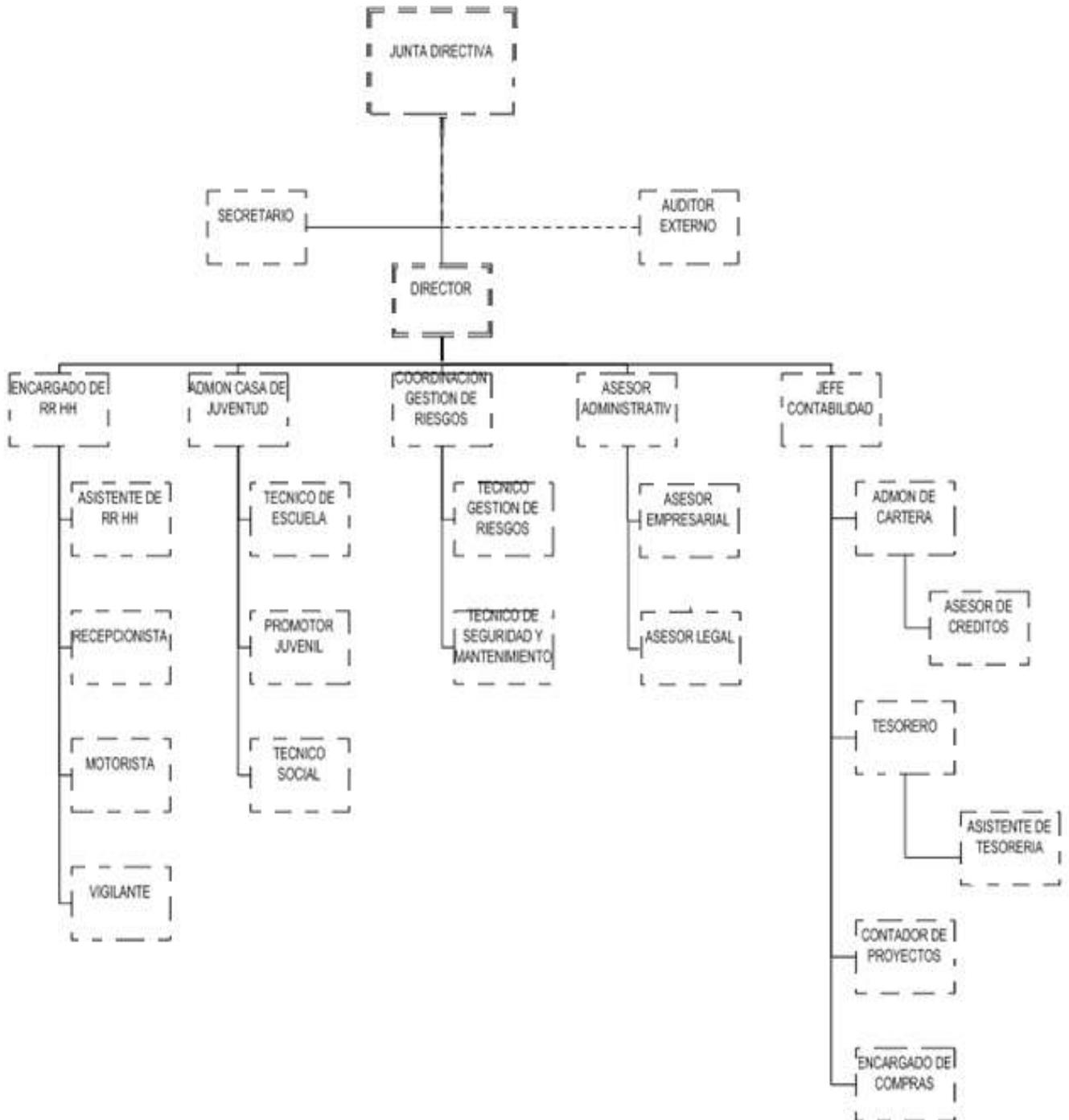
3.1.9. REGLAMENTO INTERNO

Con el objetivo que conozcas las normas bajo las cuales se rige tu comportamiento, se detalla a continuación el contenido principal del mismo. (Para más detalle ver anexo 3).

- ❖ TITULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES
- ❖ TITULO II REQUISITOS DE INGRESO.
- ❖ TITULO III EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- ❖ TITULO IV DESARROLLO PERSONAL
- ❖ TITULO V DÍAS Y HORAS DE TRABAJO
- ❖ TITULO VI ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS
- ❖ TITULO VII OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL PERSONAL
- ❖ TITULO VIII OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA PROCOMES.
- ❖ TITULO IX DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS
- ❖ TITULO X DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA.

3.1.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PROCOMES

Figura 3.



Elaborado por: Equipo de Investigación Fecha: Octubre 2013

3.1.11. PRESTACIONES

A continuación se detallan los beneficios a los cuales tienen derecho todos los empleados de la organización:

- ❖ **Cumpleaños:** Cada mes se elaborara una lista de los empleados que cumplan años la cual estará en un lugar visible para ser festejados por la institución.
- ❖ **Reconocimientos:** El cumplimiento de metas y proyectos será comunicado mediante cuadros de honor como reconocimiento a nivel institucional a los miembros del equipo por el logro de objetivos.
- ❖ **Uniformes:** La ONG brindara uniformes al personal principalmente para aquellos cargos que por su desempeño lo requieren.
- ❖ **Actividades programadas:** En las celebraciones planeadas toda la entidad esta forzada a asistir como por ejemplo: cena navideña, día de la madre, etc.

4. DIRECCIÓN

Con el propósito de garantizar que todo el personal contribuya a la implementación, se establece la forma en que será dirigido el Sistema de Control Interno Administrativo.

Esta fase comprende los siguientes aspectos: Comunicación, motivación, liderazgo y supervisión.

4.1. COMUNICACIÓN

Por medio del fortalecimiento de los canales de información la ONG podrá garantizar que toda la información y documentación sea clara, veraz y sobre todo que sea acorde a las necesidades de los empleados. Los canales de comunicación que se utilizaran son el oral y escrito. Cada jefe de departamento debe realizar reuniones de trabajo y tomar decisiones inmediatas para solucionar

dudas e inconvenientes, las cuales podrán ser transmitidas a todos los miembros por medio de correos electrónicos y memorándum entre otros.

4.2. MOTIVACIÓN

PROCOMES deberá mantener incentivos con el propósito de mantener en buen estado la conducta y la productividad de los empleados. Entre los estímulos con los que debe contar la asociación para motivar al personal son los siguientes:

- ❖ Reconocimiento individual o grupal.
- ❖ Programa de capacitaciones.
- ❖ Ascenso o promoción en el trabajo.
- ❖ Buenas condiciones ambientales en el lugar de trabajo.
- ❖ Propicias relaciones armoniosas entre sus miembros.

4.3. LIDERAZGO

La ONG para garantizar que los empleados se sientan influenciados por sus dirigentes, debe tomar en cuentas las características principales que debe poseer un líder, entre las cuales se encuentran:

- ❖ Conservar una motivación alta a tal grado que la transmita a su equipo de trabajo.
- ❖ Proactividad.
- ❖ Solución de conflictos y problemas de forma positiva.
- ❖ Capacidad de comprender las exigencias de cualquier necesidad o situación.
- ❖ Imparcialidad para distinguir entre lo que él quiere y lo que los demás quieren, superando las barreras que resultan en el camino.

4.4. SUPERVISIÓN

La inspección la realizará el jefe de cada departamento para que todas las funciones y actividades se realicen según lo planeado, para lo cual se deben tomar en cuenta las siguientes políticas:

- ❖ Revisión semanal y mensual de acuerdo con la naturaleza del proyecto.
- ❖ Convocar al personal a reuniones de equipos de trabajo para realizar las modificaciones necesarias en relación a las deficiencias encontradas.
- ❖ Examinar las actividades y funciones ejecutadas por los empleados conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
- ❖ Impulsar a los empleados al uso correcto de los recursos brindados por la institución.

5. CONTROL

A continuación se detallan las medidas que se deben implementar para contar con un control eficiente:

- ❖ **Uso adecuado de registros:** Cada departamento tiene el deber de registrar las operaciones realizadas diariamente para futuras consultas. Lo cual servirá para toda la corporación al momento de adquirir información o para tomar decisiones.
- ❖ **Auditorias:** A través de este método se detectan errores por lo que permite aportar soluciones que contribuyan a una administración efectiva. En esta se verifican el logro de los objetivos, utilización de recursos, seguimiento de normas e instrucciones de trabajo, entre otros.

- ❖ **Elaboración de informes:** Para notificar el avance de metas y logro de objetivos, es un medio muy útil para informar por escrito los detalles del trabajo ejecutado durante cierto tiempo.
- ❖ **Aplicación de instrumentos y guías de apoyo:** Los cuales han sido creados para lograr un mejor control de todas las actividades que realiza el personal, por ejemplo manual de organización, de descripción de puestos y procedimientos y políticas.

A continuación se presentan los instrumentos elaborados para garantizar la supervisión adecuada en la gestión de los empleados:

**ASOCIACIÓN DE PROYECTOS
COMUNALES DE EL SALVADOR**



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

CONTENIDO

5.1. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	101
5.1.1 OBJETIVOS	101
5.1.2. IMPORTANCIA.....	101
5.1.3. INSTRUCCIONES DE USO	102
5.1.4. NORMAS DE USO Y MANTENIMIENTO.	102
5.1.5. FORMULARIO	102

5.1. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

A continuación se detallan las actividades de cada puesto, sus competencias, y los requerimientos mínimos necesarios para que el desempeño del empleado de PROCOMES sea desarrollado satisfactoriamente.

5.1.1 OBJETIVOS

❖ GENERAL

Determinar de forma clara y concisa la descripción de la plaza, obteniendo una visión oportuna y objetiva de sus funciones.

❖ ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar las funciones a desempeñar por parte de las personas a ocupar el cargo así como de sus jefes inmediatos para acudir a ellos en caso de emergencias o consultas.
- ✓ Conocer sobre qué base se realizará el reclutamiento de personal para elegir al candidato más idóneo.
- ✓ Establecer los requisitos específicos de conocimiento y competencias de cada miembro que formara parte de la organización.

5.1.2. IMPORTANCIA

El manual de descripción de puestos constituye una herramienta administrativa para la selección del recurso humano que integra y sirve de elemento esencial para el funcionamiento de la organización, porque permite visualizar las funciones, responsabilidades y las necesidades del talento humano. Además para evaluar el desempeño laboral en base a lo que hacen.

5.1.3. INSTRUCCIONES DE USO

Este manual se ha diseñado en forma clara y sencilla, para que el personal de la ONG haga uso de él y lo comprenda sin ninguna dificultad.

5.1.4. NORMAS DE USO Y MANTENIMIENTO.

- ❖ Deberá ser difundido para todas las personas que trabajan en la Asociación, a fin de que cada una de ellas conozcan las funciones y requisitos del puesto.
- ❖ El manual se utilizara para fines de coordinación y evaluación del desempeño del personal.
- ❖ Cualquier modificación, adición, supresión o ajuste que se realice, tendrá que informarse a los empleados por escrito y señalar en la parte inferior la fecha de su modificación.
- ❖ Deberá respetarse la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos establecidos en el documento a fin de evitar duplicidad en las funciones.
- ❖ Para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se tomará de base el perfil establecido en el Manual.
- ❖ Recursos humanos se encargara de crear el perfil para un nuevo puesto según el requerimiento que se haya solicitado en conjunto con el jefe del área.

5.1.5. FORMULARIO

La empresa contara con un formato de requisición de empleados. Este documento debe ser llenado por el gerente o jefe de área interesado. Dicho instrumento esta creado en base a los criterios más importantes que deben ser tomados en cuenta para tener el personal idóneo en la organización, por lo que representan una aproximación de la realidad de la ONG en estudio.

A continuación se detalla el documento diseñado para el requerimiento:

Cuadro 1. Formulario descriptor de puestos.

		Fecha de Elaboración
PROCOMES		
Nombre del puesto:		
Departamento o unidad:	Nombre de la jefatura que pertenece:	
Objetivo del puesto:		
Función General:		
Actividades:	Permanentes	Periódicas
Especificaciones del puesto		
Requisitos intelectuales		
Educación formal	Esencial	Complementaria
Educación no formal	Esencial	Complementaria
Experiencia laboral		
Relaciones internas y externas		
Área	Nombre del puesto	Finalidad de la relación
Competencias		
Factores de riesgo en el trabajo		
	Estrés:	
Alcance Salarial:		

NOTA: Los descriptores de puestos diseñados del personal administrativo y operativo se encuentran desarrollados en el Anexo número 4.

**ASOCIACIÓN DE PROYECTOS
COMUNALES DE EL SALVADOR**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Y POLÍTICAS**

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

CONTENIDO

5.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS	106
5.2.1. ASPECTOS GENERALES	106
5.2.2. BENEFICIOS	106
5.2.3. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	107
5.2.4. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.....	107
5.2.6. INSTRUCCIONES DE USO.....	108
5.2.7. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJO GRAMA.	110
A) REALIZACIÓN DE ASAMBLEAS GENERALES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS. ...	110
B) REALIZACIÓN DE CONVOCATORIA A REUNIÓN DE JUNTA DIRECTIVA.....	112
C) INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	114
D) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	116
E) EVALUACIÓN DE PERSONAL	120
F) PERMISOS PARA EL PERSONAL	121
G) GASTO DE CAJA CHICA.....	123
H) LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA.....	125
I) PAGO CON CHEQUES.....	127
J) PAGO DE VIÁTICOS.....	130
K) COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS.....	132

5.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS

5.2.1. ASPECTOS GENERALES

Este documento constituye una herramienta que sirve de guía general para contribuir a crear y normar los procesos y sus componentes dentro de la institución.

Integra actividades de decisión, controles y tareas establecidas para lograr cumplir con objetivos específicos mediante instrucciones participativas para mantener una dinámica de eficiencia y calidad en los servicios brindados.

Como complemento a cada procedimiento establecido se implementaron políticas de referencia, las cuales son criterios o lineamientos generales de acción que se contemplan para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias, con el fin de brindar un orden cronológico en el desempeño de cada puesto.

5.2.2. BENEFICIOS

Entre las ventajas de contar con un Manual de Procedimientos, se mencionan las siguientes:

- a) Contribuye a precisar las actividades de los miembros de la organización, ya que permite conocer el funcionamiento interno por medio de la descripción de tareas, su ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución.
- b) Disminuye la improvisación y los errores debido a que determina en forma más sencilla las responsabilidades de cada empleado.
- c) Da una visión global y sistemática de la labor administrativa, al mismo tiempo que brinda uniformidad y control en el cumplimiento de las rutinas, evitando su alteración.
- d) Es un documento de consulta, que permite la inducción del puesto, el adiestramiento y capacitación para un nuevo integrante.

e) Auxilia en la coordinación de actividades, facilita las labores de auditoría, y evaluación del control interno y su evaluación.

5.2.3. OBJETIVOS DEL MANUAL.

❖ GENERAL.

Servir de guía a los diferentes niveles que conforman la institución mediante la formalización y estandarización de los métodos e instrucciones de trabajo con el propósito de incrementar la productividad.

❖ ESPECÍFICOS.

- ✓ Agilizar los trámites administrativos que deben seguir las diversas unidades de la organización.
- ✓ Apoyar la conducción técnica, transparente y flexible de los procesos en forma ordenada y minuciosa.
- ✓ Normar los principales procedimientos con el fin de evitar errores o minimizarlos.
- ✓ Implementar un instrumento que permita la revisión periódica de las diferentes operaciones llevadas a cabo, con la finalidad de realizar las correcciones necesarias de manera oportuna.

5.2.4. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

Con el objetivo de llevar a cabo una aplicación adecuada del manual es necesario mencionar las siguientes políticas que deben tomarse en cuenta para la actualización del mismo:

a) Deberá ser revisado y actualizado cada año o cuando se realicen modificaciones en uno o varios procesos.

- b) La persona responsable de dicho instrumento estará a cargo de la revisión considerando las opiniones y sugerencias de los jefes de cada departamento de la institución.
- c) Comunicar a todos los miembros de PROCOMES, cualquier cambio realizado.

5.2.5. INSTRUCCIONES DE USO

Esta herramienta deberá estar a la disposición del personal que lo necesite, con la finalidad de consultar dudas en cualquier momento.

El diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos por medio de símbolos que clasifican la interrelación de diferentes factores y unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

La simbología utilizada en los flujogramas se presenta a continuación:

Cuadro 2. Simbología de flujogramas

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
INICIO O FIN		Representa el inicio y fin de un programa. Indica una acción o lugar, también se usa para mostrar una unidad o persona que recibe o entrega información.
CONECTOR		Enlaza dos partes del diagrama o transferencia de un documento a otro puesto.
OPERACIÓN O ACCION		Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en un procedimiento.
DECISIÓN O ALTERNATIVA		Indica un punto en el flujo en el que se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
ENVIO		Indica envió de información o datos.
DOCUMENTO		Se utiliza para registrar un formulario o documento generado de la operación respectiva.
ARCHIVO		Representa el almacenamiento o registro de documentos.
CONECTOR DE PAGINA		Símbolo utilizado para conectar el flujo de una página a la siguiente.
TOTAL	8	

5.2.6. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJO GRAMA.

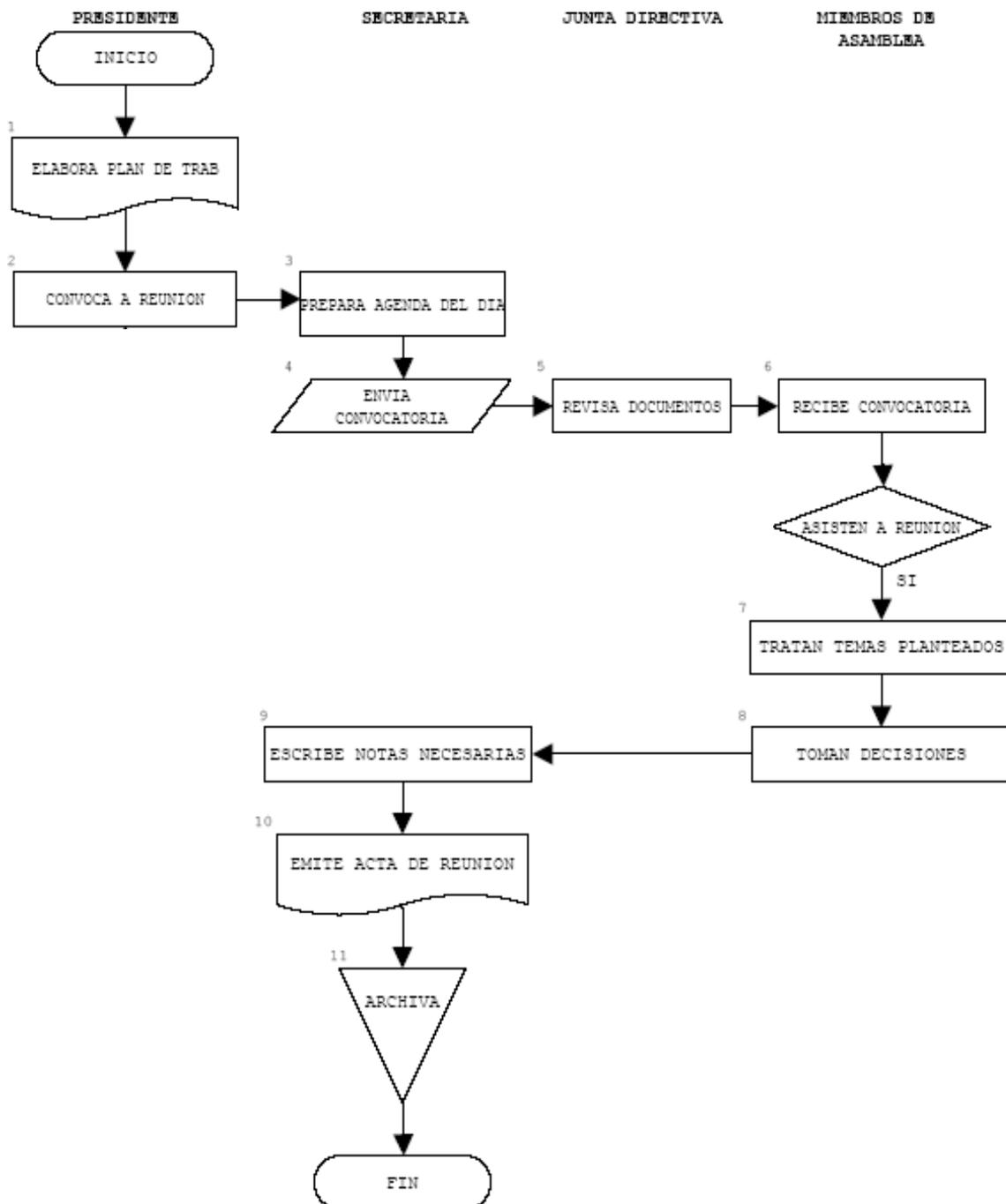
a) Realización de Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias.

Cuadro 3.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes		ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR	FECHA OCTUBRE 2013
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DE LA UNIDAD: ASAMBLEA GENERAL PUESTO PRINCIPAL: PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA			
PROCEDIMIENTO DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA Y EXTRAORDINARIA			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Presidente de Junta Directiva	1	Prepara plan de trabajo y agenda a tratar.	
Presidente de Junta Directiva	2	Convoca a Asamblea general, comunica a Secretaria.	
Secretaria	3	Prepara agenda del día.	
Secretaria	4	Envía convocatoria a los asociados y a miembros de Junta Directiva.	
Junta Directiva	5	Prepara documentos para presentación.	
Miembros de Asamblea	6	Recibe convocatoria y se prepara para asistir a reunión.	
Miembros de Asamblea	7	Se presenta a reunión y tratan temas planteados.	
Miembros de Asamblea	8	Toman las decisiones necesarias.	
Secretaria	9	Toma notas importantes	
Secretaria	10	Redacta acta correspondiente de la Asamblea	
Secretaria	11	Archiva acta emitida.	
Equipo de Investigación			
ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE REUNIÓN DE ASAMBLEA GENERAL

Figura 4.



b) Realización de Convocatoria a Reunión de Junta Directiva.

Cuadro 4.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		<p>ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR</p>	<p>FECHA</p> <p>OCTUBRE 2013</p>
		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: JUNTA DIRECTIVA PUESTO: PRESIDENTE</p>			
<p>PROCEDIMIENTO DE REUNIÓN DE JUNTA DIRECTIVA.</p>			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Presidente de Junta Directiva	1	Prepara plan de trabajo y agenda a tratar.	
Presidente de Junta Directiva	2	Convoca a reunión, comunica a Secretaria.	
Secretaria	3	Prepara agenda del día.	
Secretaria	4	Envía convocatoria a los asociados y a miembros de Junta Directiva.	
Junta Directiva	5	Recibe comunicado y se prepara para asistir a reunión.	
Junta Directiva	6	Se presenta a reunión y tratan temas planteados.	
Junta Directiva	7	Toman las decisiones necesarias.	
Secretaria	8	Toma notas importantes	
Secretaria	9	Redacta acta correspondiente.	
Secretaria	10	Archiva acta emitida.	
Equipo de Investigación			
ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

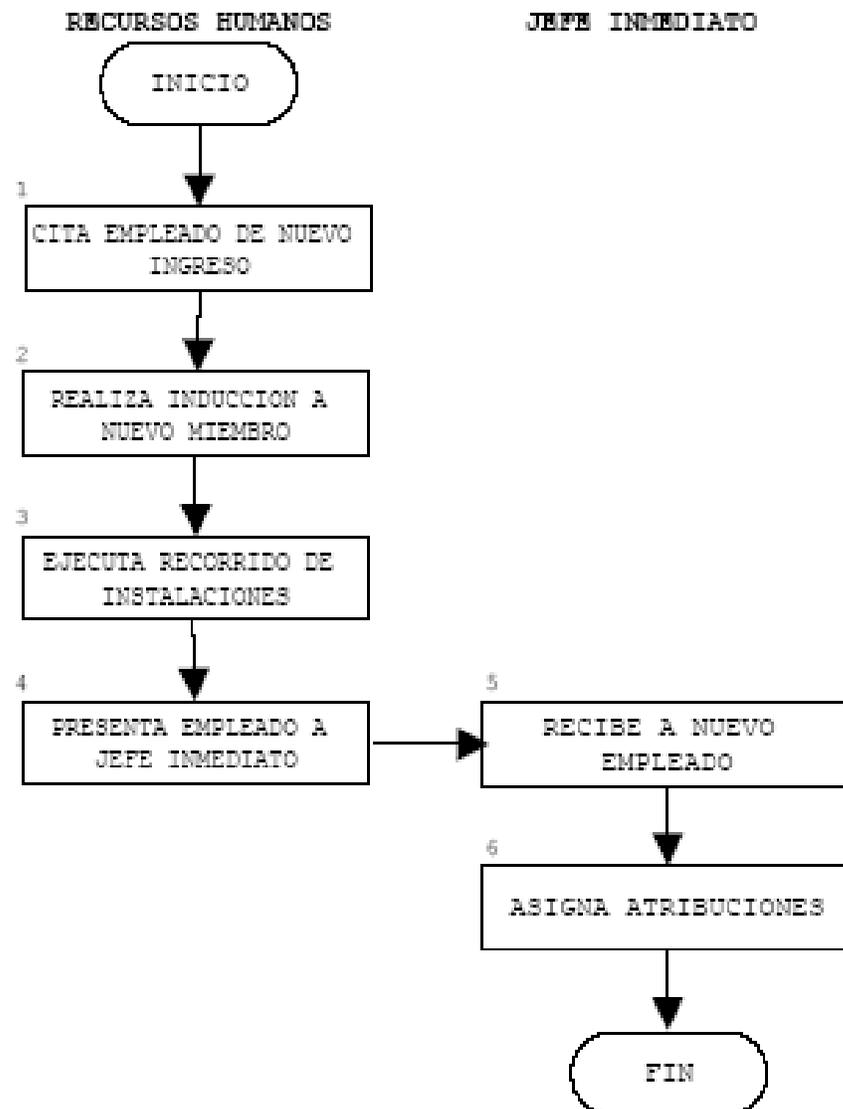
c) Inducción de personal

Cuadro 5.

	ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR		FECHA OCTUBRE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: RECURSOS HUMANOS. PUESTO: ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS. DEPENDE DE: DIRECTOR.			
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Recursos Humanos	1	Cita al funcionario recién contratado a sala de sesiones.	
Recursos Humanos	2	Realiza proceso de inducción	
Recursos Humanos	3	Ejecuta recorrido de instalaciones importantes que debe conocer el empleado.	
Recursos Humanos	4	Presenta al miembro contratado o ascendido al jefe inmediato.	
Jefe Inmediato	5	Recibe a subalterno y realiza inducción al departamento.	
Jefe Inmediato	6	Asigna y explica atribuciones y responsabilidades del puesto.	
Equipo de Investigación ELABORÓ	REVISÓ		AUTORIZÓ

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Figura 6.



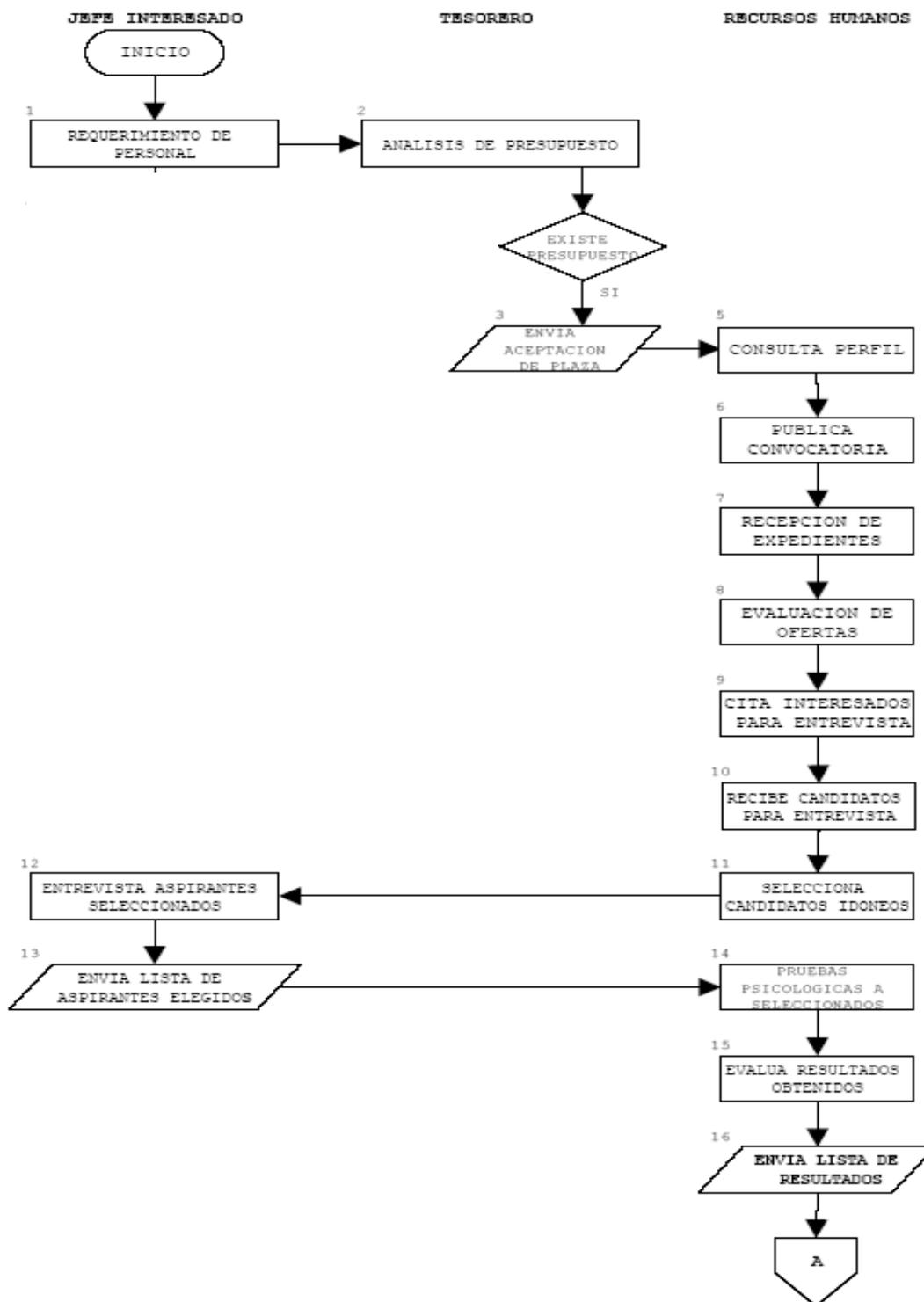
d) Reclutamiento y selección de personal

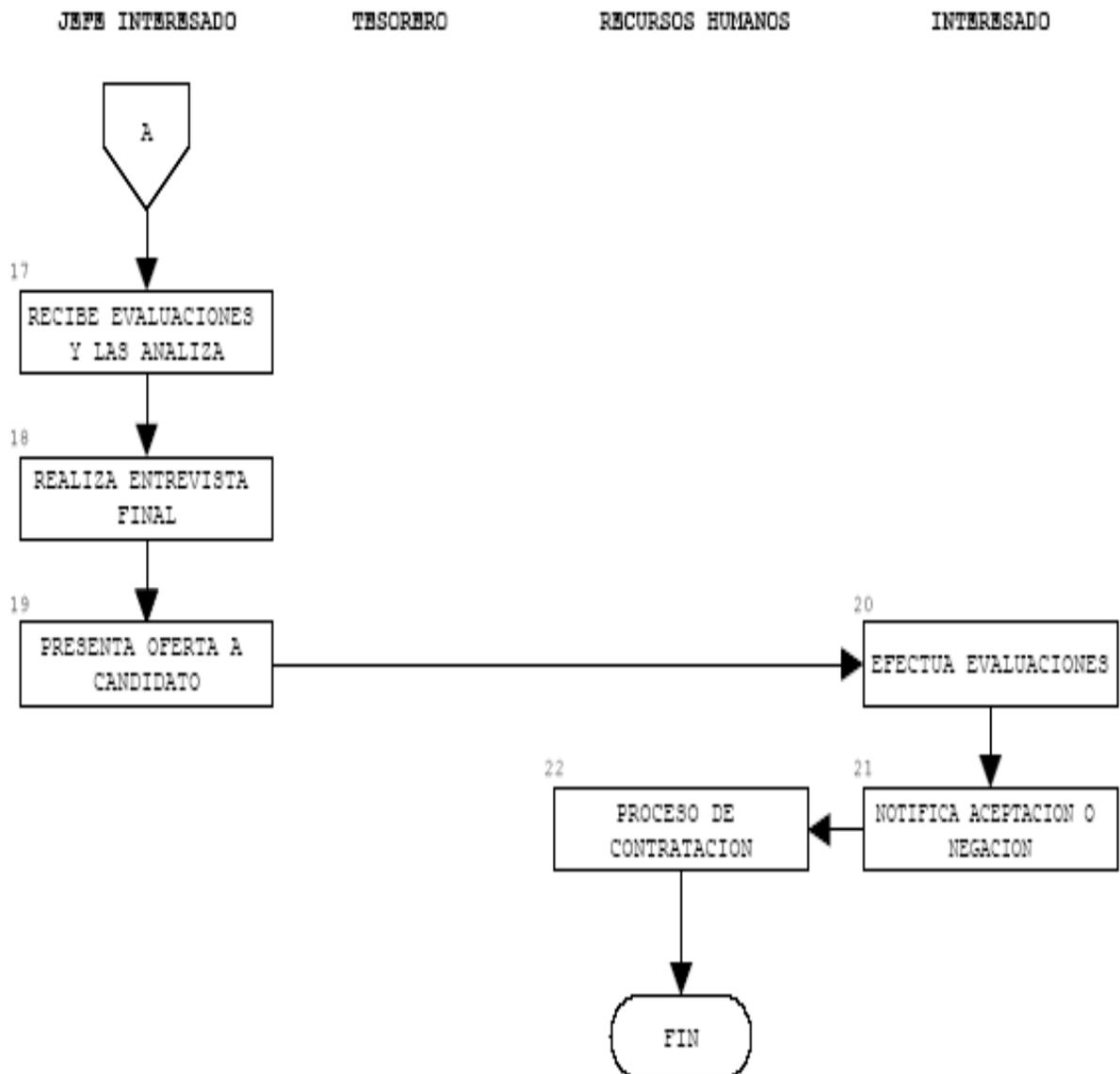
Cuadro 6.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		<p>ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR</p>	<p>FECHA</p> <p>OCTUBRE 2013</p>
		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: RECURSOS HUMANOS. PUESTO: ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS. DEPENDE DE: DIRECTOR</p>			
<p>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p>			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Jefe Interesado	1	Hace requerimiento de personal	
Tesorería	2	Analiza el presupuesto	
Tesorería	3	Envía aceptación de plaza.	
Recursos Humanos	4	Consulta perfil del puesto	
Recursos Humanos	5	Publicación de oferta en medios de comunicación y cartelera para empleados (internamente).	
Recursos Humanos	6	Recepción de currículos	
Recursos Humanos	7	Evalúa ofertas y proveer una lista de candidatos.	
Recursos Humanos	8	Determina entrevistas y cita interesados.	
Recursos Humanos	9	Realiza entrevista preliminar.	
Recursos Humanos	10	Selecciona candidatos idóneos.	
Jefe de unidad interesado	11	Efectúa entrevista más profunda a personas seleccionadas.	
Jefe de unidad interesado	12	Envía lista de candidatos seleccionados	

	ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR		FECHA	OCTUBRE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
NOMBRE DE LA UNIDAD: RECURSOS HUMANOS. PUESTO: ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS. DEPENDE DE: DIRECTOR				
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Jefe de unidad interesado	13	Envía lista de candidatos seleccionados		
Recursos Humanos	14	Pruebas escritas o psicológicas dependiendo el puesto		
Recursos Humanos	15	Evaluación de resultados obtenidos		
Recursos Humanos	16	Envía lista de resultados con los mejores aspirantes.		
Jefe de unidad interesado	17	Recibe evaluaciones y las analiza.		
Jefe de unidad interesado	18	Realiza entrevista final.		
Jefe de unidad interesado	19	Presenta oferta a candidatos.		
Candidato	20	Evalúa la oferta presentada.		
Candidato	21	Si la respuesta es positiva, notifica a recursos humanos		
Recursos Humanos	22	Realiza proceso de contratación		
Equipo de Investigación				
ELABORÓ		REVISÓ		AUTORIZÓ

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PERSONAL
 Figura 7.





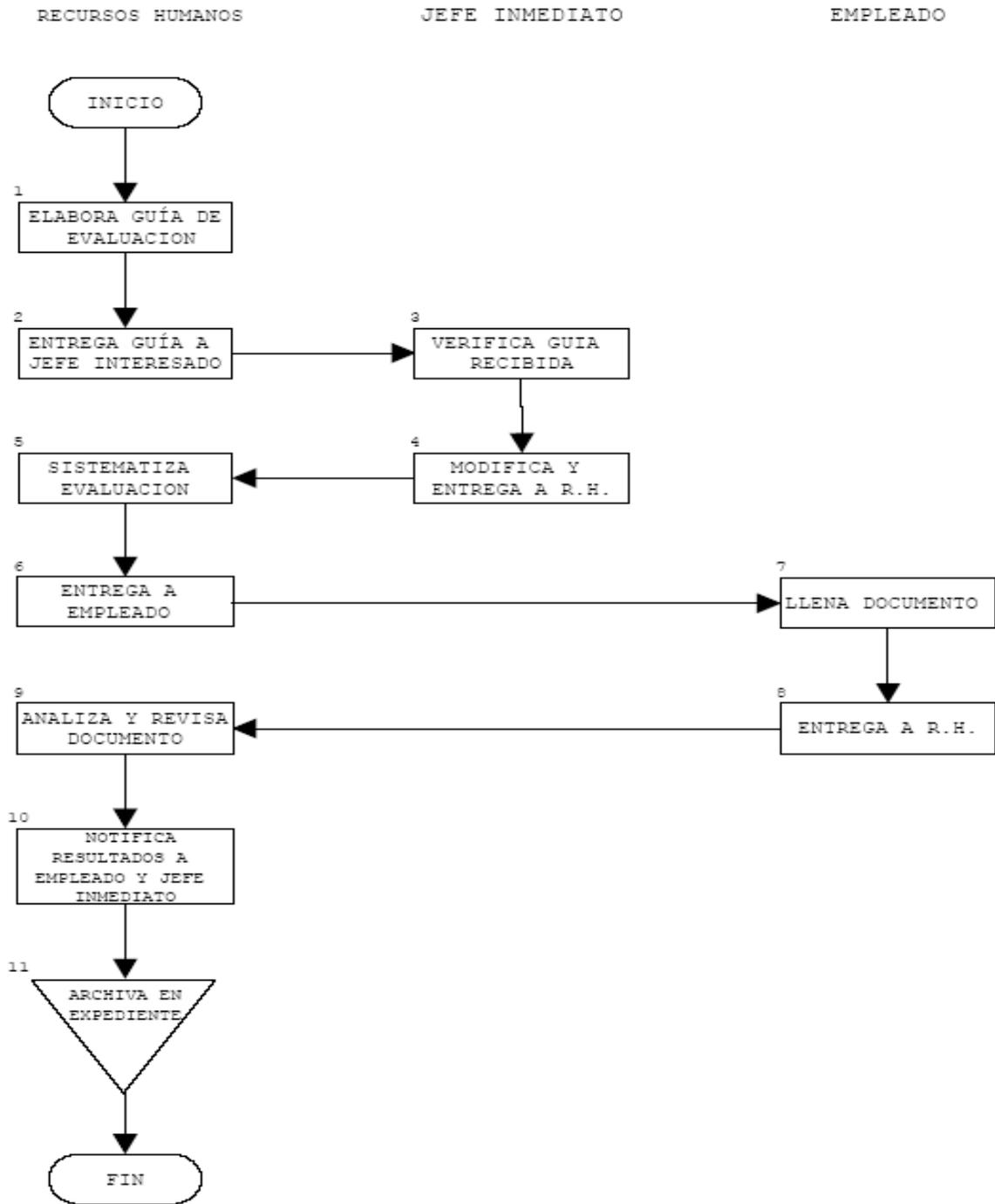
e) Evaluación de Personal

Cuadro 7.

		ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR	FECHA	OCTUBRE 2013
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: RECURSOS HUMANOS PUESTO: ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS DEPENDE DE: DIRECTOR				
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Recursos Humanos	1	Elabora guía de evaluación		
Recursos Humanos	2	Entrega guía a jefe interesado		
Jefe Inmediato	3	Verifica guía recibida		
Jefe inmediato	4	Modifica y devuelve guía a recursos humanos		
Recursos Humanos	5	Sistematiza evaluación		
Recursos Humanos	6	Entrega guía a empleado		
Empleado evaluado	7	Llena el instrumento		
Empleado evaluado	8	Entrega el formulario a RR. HH.		
Recursos Humanos	9	Analiza y revisa documento.		
Recursos Humanos	10	Notifica resultados a empleado y jefe inmediato.		
Recursos Humanos	11	Registra el resultado en expediente de empleado.		
Equipo de Investigación ELABORÓ		REVISÓ		AUTORIZÓ

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

Figura 8.



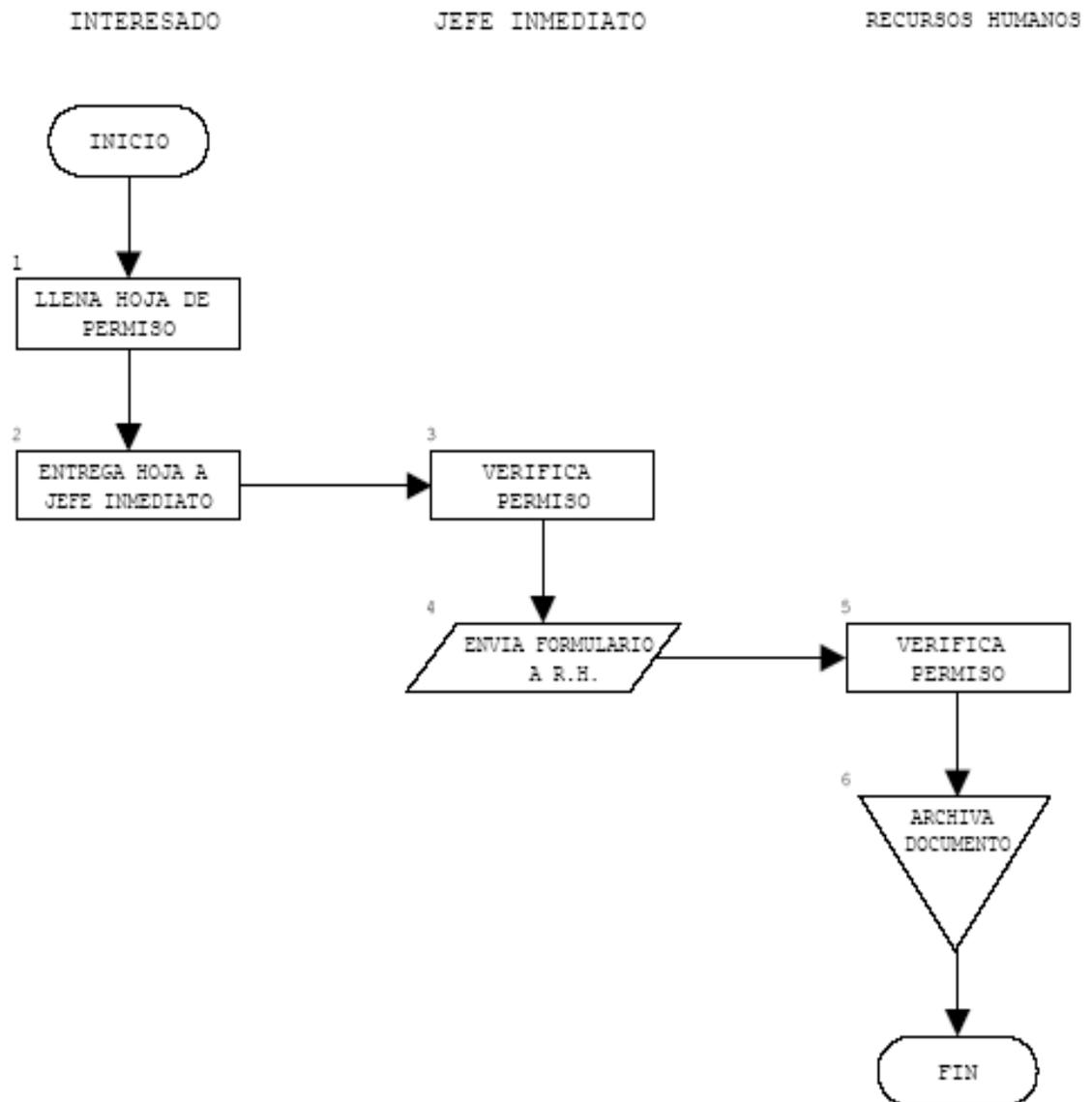
f) Permisos para el personal

Cuadro 8.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes		ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR	FECHA	OCTUBRE 2013
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
NOMBRE DE LA UNIDAD: RECURSOS HUMANOS PUESTO: ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS DEPENDE DE: DIRECTOR				
PROCEDIMIENTO DE PERMISOS PARA EL PERSONAL.				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Empleado	1	Llena hoja de permiso.		
Empleado	2	Entrega hoja de permiso a jefe inmediato.		
Jefe inmediato	3	Verificar hoja de permiso, autoriza y coloca si tendrá goce de sueldo o no.		
Jefe inmediato	4	Envía permiso a Recursos Humanos		
Recursos Humanos	5	Verifica autorización y condiciones del permiso aceptado.		
Recursos Humanos	6	Archiva documento en expediente.		
Equipo de Investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ	

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE PERMISOS PARA EL PERSONAL

Figura 9.



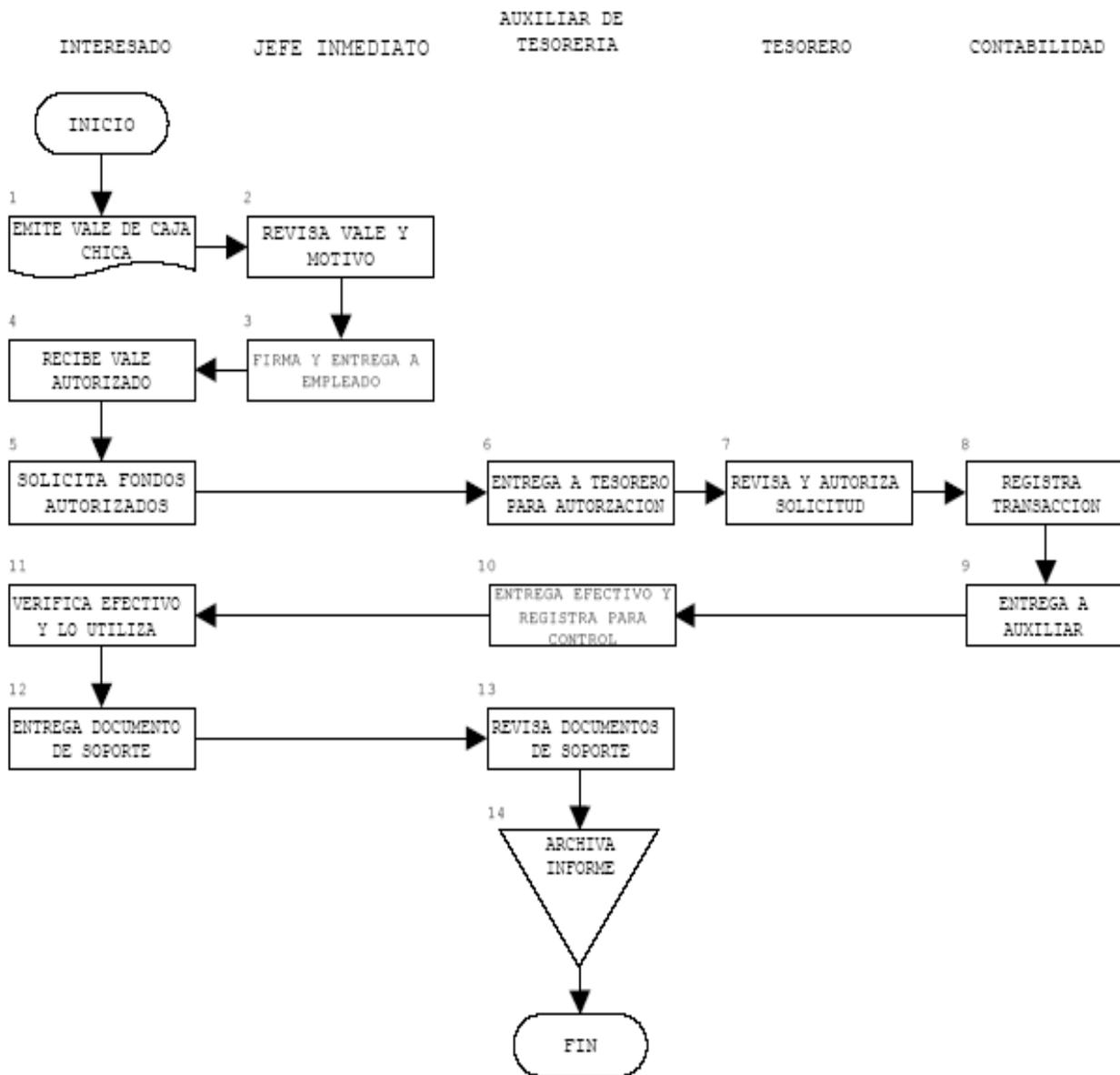
g) Gasto de caja chica.

Cuadro 9.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes		ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR	FECHA OCTUBRE 2013
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
DEPARTAMENTO: TESORERÍA PUESTO: AUXILIAR DE TESORERÍA DEPENDE DE: CONTABILIDAD			
PROCEDIMIENTO DE GASTO DE CAJA CHICA			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Interesado	1	Solicitud de fondo y elaboración de vale de caja chica	
Jefe inmediato	2	Revisa vale emitido y motivo de solicitud	
Jefe inmediato	3	Firma de autorización	
Interesado	4	Recibe documento autorizado	
Interesado	5	Solicita pago autorizado de fondo de caja chica	
Auxiliar de tesorería	6	Recibe documentación, verifica y entrega a tesorero para autorización	
Tesorería	7	Revisa y autoriza solicitud	
Tesorería	8	Entrega a auxiliar	
Auxiliar de tesorería	9	Entrega y registra efectivo brindado.	
Interesado	10	Gasta el efectivo según lo autorizado	
Interesado	11	Entrega documentos de soporte de gasto	
Auxiliar de tesorería	12	Revisa documentos de soporte de gasto	
Auxiliar de tesorería	13	Archiva documento para informe de liquidación de caja	
Contabilidad	14	Contabilizar transacciones efectuada previa satisfacción técnica	
Equipo de Investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE GASTO DE CAJA CHICA

Figura 10.



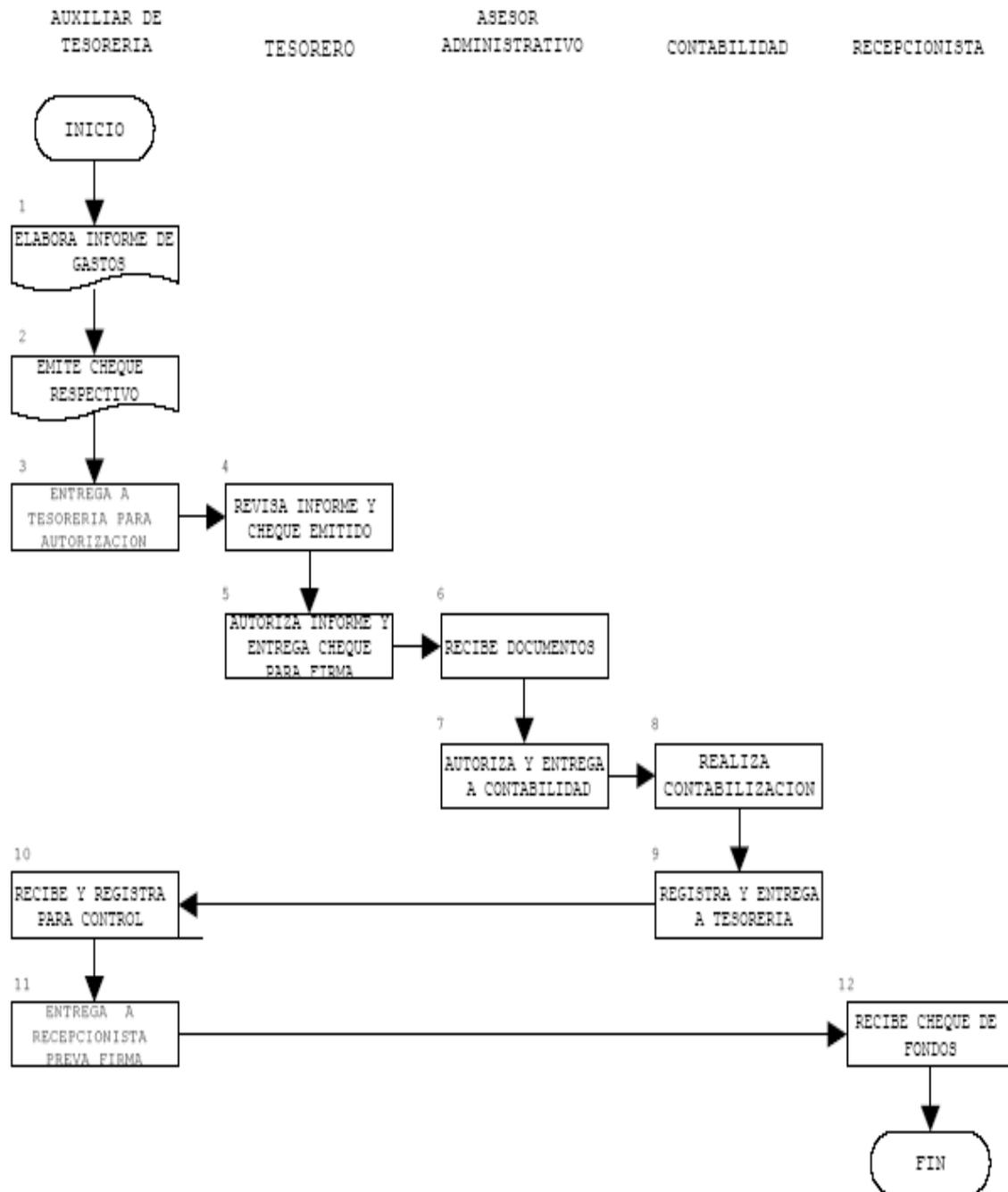
h) Liquidación de caja chica.

Cuadro 10.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes	ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR		FECHA	OCTUBRE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
DEPARTAMENTO: TESORERÍA PUESTO: AUXILIAR DE TESORERÍA DEPENDE DE: CONTABILIDAD				
PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Auxiliar de Tesorería	1	Elabora informe de gastos		
Auxiliar de Tesorería	2	Emite cheque respectivo de acuerdo a la cantidad mínima de gasto autorizado.		
Auxiliar de Tesorería	3	Entrega a Tesorero para autorización		
Tesorero	4	Revisa informe y cheque emitido		
Tesorero	5	Autoriza informe y aprueba cheque		
Asesor administrativo	6	Recibe documentos para autorización		
Asesor administrativo	7	Autoriza cheque entrega a contabilidad		
Contabilidad	8	Realiza asiento contable		
Contabilidad	9	Registra y entrega a tesorería con aprobación		
Auxiliar de Tesorería	10	Recibe y registra cheque		
Auxiliar de Tesorería	11	Entrega documento a recepcionista		
Recepcionista	12	Recibe cheque de fondos y realiza cambio a efectivo.		
Equipo de Investigación				
ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ	

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA.

Figura 11.



i) Pago con cheques

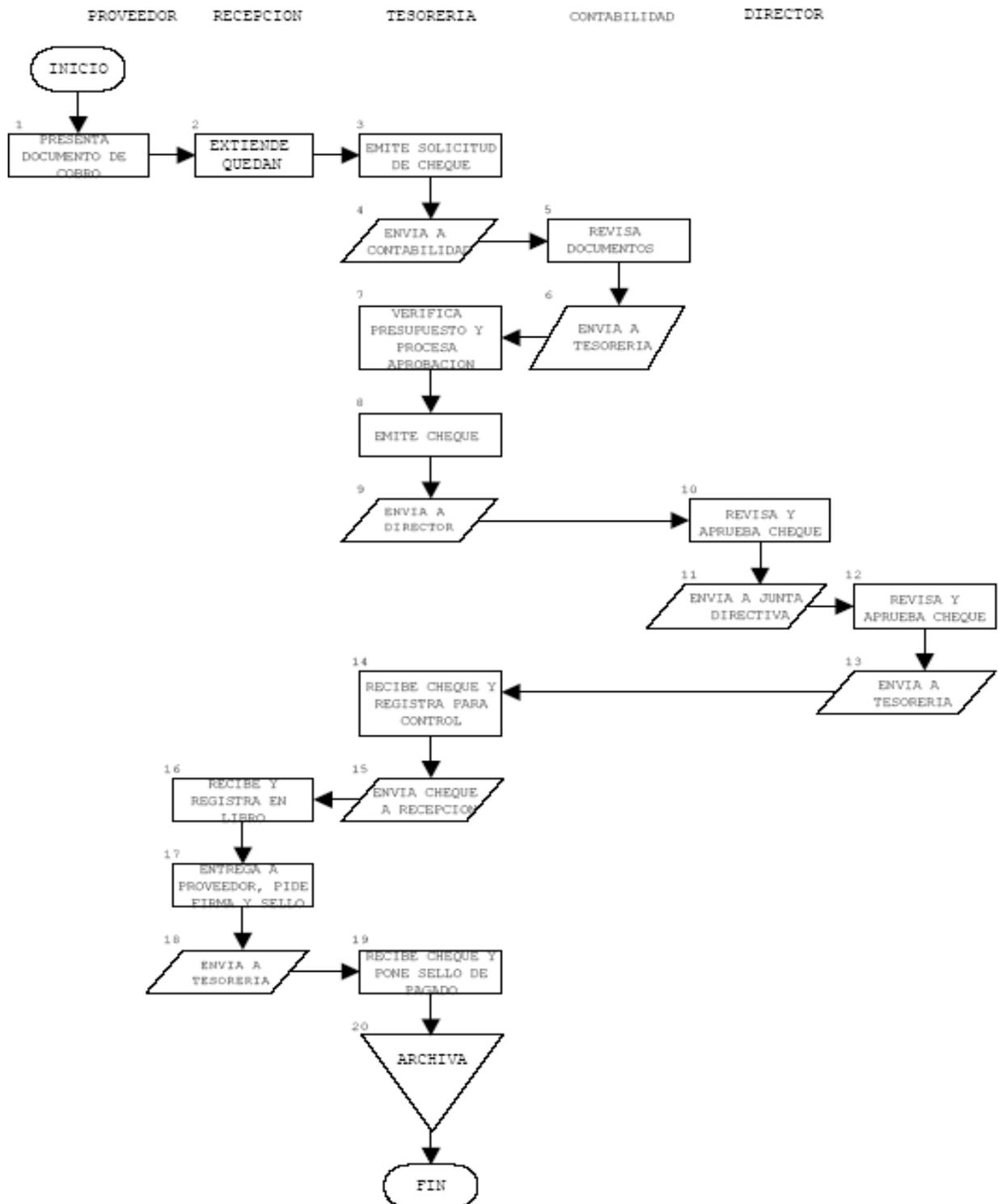
Cuadro 11.

 Asociación de Proyectos Comunes de El Salvador rocomes		ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR	FECHA	OCTUBRE 2013
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
DEPARTAMENTO: TESORERÍA				
PUESTO: TESORERO				
DEPENDE DE: CONTABILIDAD				
PROCEDIMIENTO DE PAGO CON CHEQUE				
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD		
Proveedor	1	Presenta recibo o factura de cobro.		
Recepcionista	2	Extiende quedan y establece fecha de pago		
Tesorería	3	Elabora solicitud de pago con cheque		
Tesorería	4	Envía solicitud emitida a contabilidad.		
Contabilidad	5	Revisa solicitud de cheque y documentos anexos, realiza provisión.		
Contabilidad	6	Envía a tesorería para emisión de cheque		
Tesorería	7	Verifica presupuesto y aprueba		
Tesorería	8	Emite cheque y da aprobación		
Tesorería	9	Envía a director para aprobación respectiva.		
Director	10	Revisa documentación y aprueba cheque		
Director	11	Envía a junta directiva para autorización		
Presidente	12	Revisa documentación y aprueba cheque		

 <p>Asociación de Proyectos Comunes de El Salvador rocomes</p>	<p>ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR</p>	<p>FECHA</p>	<p>OCTUBRE 2013</p>
	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>DEPARTAMENTO: TESORERÍA PUESTO: TESORERO DEPENDE DE: CONTABILIDAD</p>			
<p>PROCEDIMIENTO DE PAGO CON CHEQUE</p>			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Presidente	13	Envía a tesorería para entrega del mismo a proveedor	
Tesorería	14	Recibe cheque y registra para control	
Tesorería	15	Envía cheque a recepción para entrega la respectiva	
Recepcionista	16	Recibe y registra para control	
Recepcionista	17	Entrega a proveedor previa firma y sello de aceptación.	
Recepcionista	18	Envía a tesorería	
Tesorería	19	Recibe cheque, registra y sella de cancelado	
Tesorería	20	Archiva documentos para soporte de transacción	
Equipo de Investigación			
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE PAGO CON CHEQUE

Figura 12.



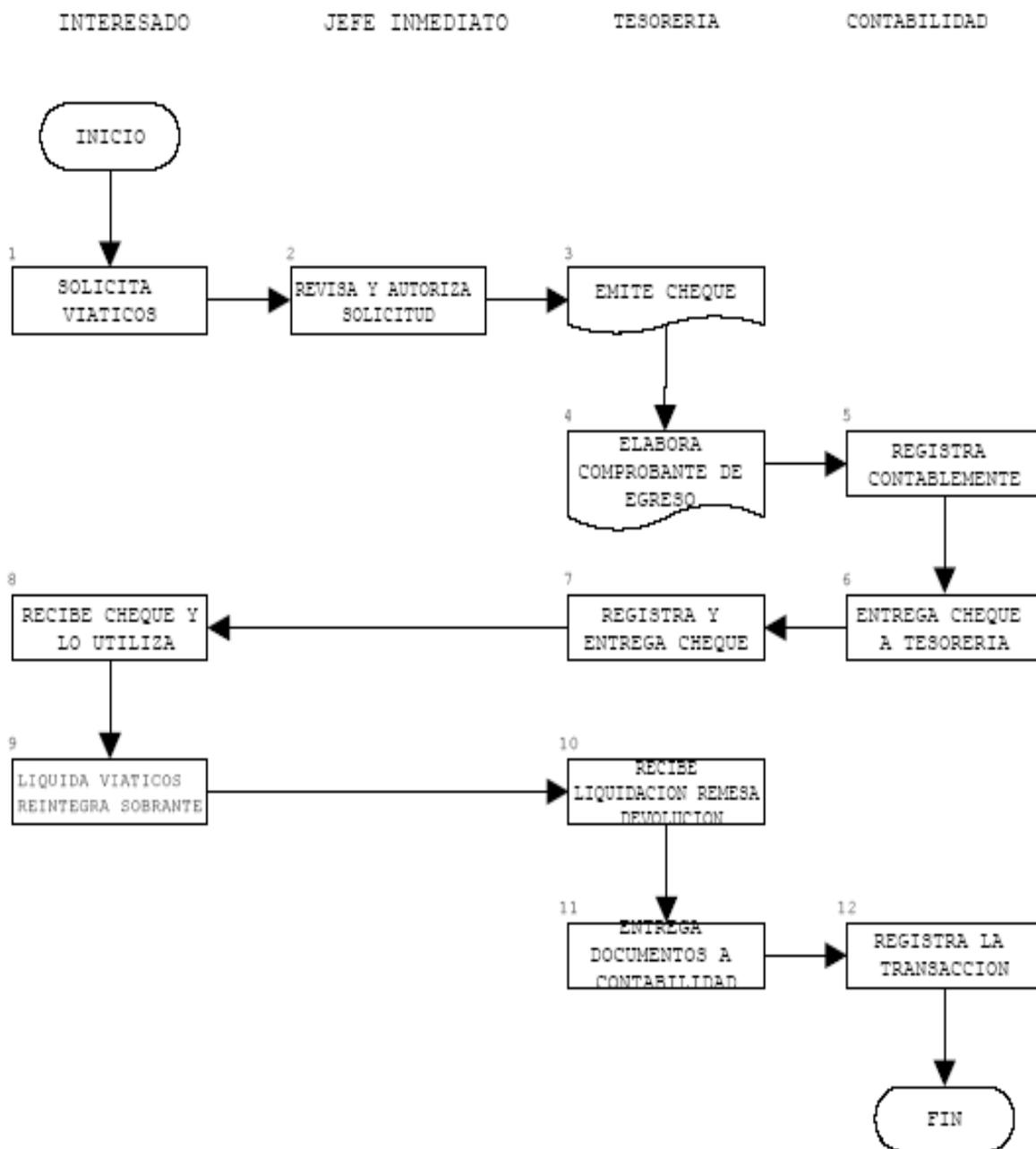
j) Pago de viáticos

Cuadro 12.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes	ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR		FECHA OCTUBRE 2013
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
DEPARTAMENTO: TESORERÍA PUESTO: TESORERO DEPENDE DE: CONTABILIDAD			
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE VIÁTICOS			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Interesado	1	Solicita viáticos	
Jefe Inmediato	2	Revisa y autoriza solicitud	
Tesorería	3	Emite cheque	
Tesorería	4	Elabora comprobante de egreso	
Contabilidad	5	Registra transacción contablemente.	
Contabilidad	6	Entrega cheque con aprobación a tesorería	
Tesorería	7	Registra y entrega cheque	
Interesado	8	Recibe cheque y lo utiliza	
Interesado	9	Liquida viáticos y entrega sobrante y documentos de soporte	
Tesorería	10	Recibe liquidación y remesa devolución recibida	
Tesorería	11	Registra devolución y entrega documentos	
Contabilidad	12	Registra devolución y documentos recibidos.	
Equipo de Investigación			
ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE PAGO DE VIÁTICOS

Figura 13.



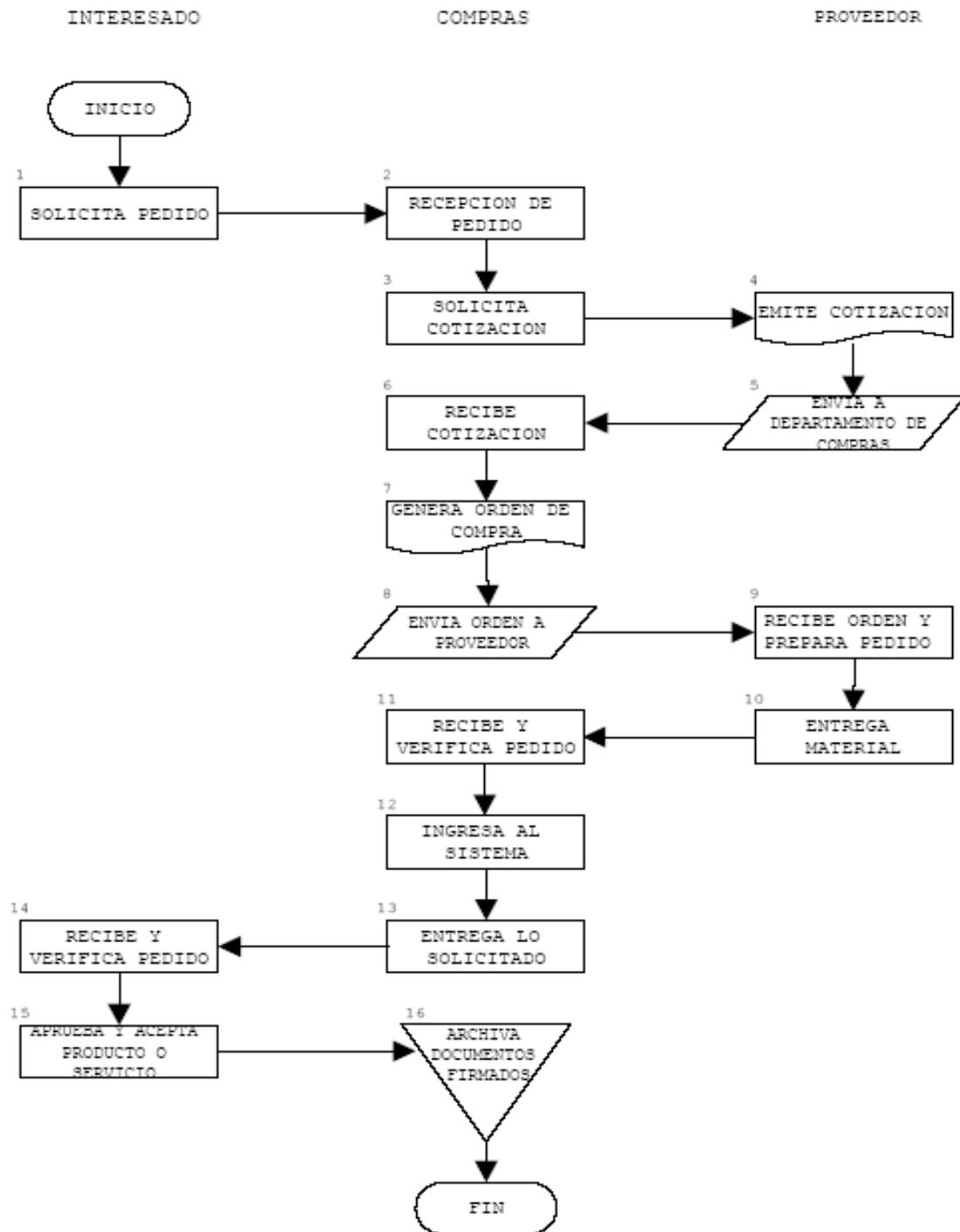
k) Compras de bienes y servicios.

Cuadro 13.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes		ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR	FECHA OCTUBRE 2013
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD PUESTO: ENCARGADO DE COMPRAS. DEPENDE DE: CONTABILIDAD.			
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.			
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Interesado	1	Solicita pedido	
Encargado de Compras	2	Recibe pedido solicitado y lo revisa.	
Encargado de Compras	3	Solicita cotización.	
Proveedor	4	Emite cotización solicitada	
Proveedor	5	Envía cotización para evaluación	
Encargado de Compras	6	Recibe cotización.	
Encargado de Compras	7	Genera orden de compra para proveedor	
Encargado de Compras	8	Envía orden de aceptación a distribuidor seleccionado	
Proveedor	9	Recibe orden y prepara pedido acorde a requisición.	
Proveedor	10	Realiza entrega de bien o servicio correspondiente	
Encargado de Compras	11	Recibe y verifica pedido entregado	
Encargado de Compras	12	Ingresa y registra para control.	
Encargado de Compras	13	Entrega a empleado lo solicitado	
Interesado	14	Recibe y verifica pedido entregado	
Interesado	15	Aprueba y acepta pedido recibido	
Encargado de Compras	16	Archiva documentos para control.	
Equipo de Investigación ELABORÓ		REVISÓ	AUTORIZÓ

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Figura 14.



F. PLAN DE CAPACITACIÓN

Frente a la necesidad de mejorar procesos y fortalecer el conocimiento dentro de la organización se crean las capacitaciones de personal, que buscan el desarrollo de habilidades y actitudes ante la solución de problemas. Desde la perspectiva del crecimiento en la autogestión comunitaria estos planes de desarrollo son una inversión para la empresa, debido a la búsqueda de una mejora continua y la auto-realización de los empleados.

1. OBJETIVOS

❖ GENERAL

Procurar el desarrollo sostenido de la entidad y de sus miembros, a través del mejoramiento y desarrollo de la capacidad de acción grupal e individual, fortaleciendo el conocimiento por medio de la visión del nuevo diseño de sistema organizacional para el mejoramiento de sus procesos administrativos.

❖ ESPECÍFICOS

- ✓ Proporcionar las herramientas teóricas del nuevo sistema de control interno administrativo.
- ✓ Desarrollar actividades a realizar para solucionar inconvenientes que se presenten en la ejecución del nuevo modelo.
- ✓ Mostrar el flujo de procesos que realizara cada área o actividad.
- ✓ Analizar y explicar los manuales diseñados en el nuevo sistema administrativo.
- ✓ Crear un ambiente de confianza ante el nuevo cambio.
- ✓ Solventar preguntar y dar respuesta a cualquier duda que se presente.

2. IMPORTANCIA

Radica en la necesidad específica de la empresa de realizar un cambio estructural dentro de los procesos administrativos en busca de la calidad y mejoramiento en cada área y actividad que se desarrolla dentro de la organización. A través del plan de capacitación diseñado se visualizan los cambios que se realizarán en un periodo determinado y como deben enfrentar los miembros de la ONG dichos movimientos.

3. TIEMPO DE DURACIÓN

Determinado por el cronograma de actividades y etapas que se desarrollan, la finalidad es completar todos los contenidos del sistema de control interno administrativo y las etapas que se deben cumplir para su buen funcionamiento.

4. DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

Establecidas las necesidades de capacitación, se determinan los tiempos de ejecución para dar a conocer el diseño del sistema de control interno administrativo a todo el personal que integra la ONG.

❖ PRIMERA ETAPA: JEFES

Como primera etapa se desarrolla el adiestramiento a las jefaturas de la ONG, siendo las principales líneas de mando y quienes toman decisiones y supervisan la ejecución de actividades, para el logro de objetivos.

❖ SEGUNDA ETAPA: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Son la parte fundamental de la buena implementación y seguimiento, ya que son quienes ejecutan las acciones.

❖ TERCERA ETAPA: PERSONAL OPERATIVO

El desarrollo de la formación a estos empleados se da con la finalidad de fortalecer el conocimiento y dar a conocer la propuesta elaborada que aplicara la ONG.

Cuadro 14. Programación de actividades.

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES JEFATURAS		
Tiempo Estimado: 2 Días		
Temas a tratar	Tiempo de Duración	Horario
Filosofía Organizacional		
Objetivos de la Empresa	30 minutos	De 8:00 am a 8:30
Misión, Visión	1 hora	De 8:31 am a 9:31
Valores Corporativos	20 minutos	De 9:32 am a 9:52
Receso		
Break	30 minutos	De 9:53 am a 10:23
El Liderazgo en las Jefaturas	1 hora	De 10:25 am a 11:25
La motivación desde las líneas de mando	1 hora	De 11:26 am a 12:26
Receso		
Almuerzo	1 hora	De 12:27 am a 1:30
La Integración de Personal en la ONG		
Proceso de Inducción	30 minutos	De 1:31 pm a 2:00
Reglamento Interno	1 hora	De 2: 01 pm a 3:00
Explicación de Manual de Organización		
Líneas de Mando	1 hora	De 3:01 pm a 4:00
Organigrama Organizacional	1 hora	De 4:01 pm a 5:00
Explicación de Descriptores de Puestos		
Puestos de Jefatura	1 hora	De 8:00 am a 9:00
Puestos Administrativos	1 hora	De 9:01 am a 10:00
Receso		
Break	15 minutos	De 10:30 am a 10:45
Explicación de Manual de Procedimiento		
Procedimientos Administrativos	2 horas	De 10:46 am a 12:46
Receso		
Almuerzo	1 hora	De 12:47 pm a 1:50
Procedimientos Operativos	2 horas	De 2:00 pm a 4:00

Cuadro 15. Programación de actividades

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES		
PERSONAL ADMINISTRATIVO		
Tiempo Estimado: 1 Día		
Temas a tratar	Tiempo de Duración	Horario
Filosofía Organizacional		
Objetivos de la Empresa	30 minutos	De 8:00 am a 8:30
Misión, Visión	1 hora	De 8:31 am a 9:31
Valores Corporativos	20 minutos	De 9:32 am a 9:52
Receso		
Break	30 minutos	De 9:53 am a 10:23
La motivación	1 hora	De 10:25 am a 11:25
La Integración de Personal en la ONG		
Reglamento Interno	1 hora	De 11:26 am a 12:36
Receso		
Almuerzo	1 hora	De 12:37 am a 1:30
Explicación de áreas en la Organización		
Líneas de Mando	30 minutos	De 1:31 pm a 2:00
Organigrama Organizacional	30 minutos	De 2:01 pm a 2:30
Explicación de Descriptores de Puestos		
Puestos Administrativos	1 hora	De 2:31 pm a 3:31
Receso		
Break	15 minutos	De 3:32 pm a 3:45
Explicación de Manual de Procedimiento		
Procedimientos	1:30 horas	De 3:46 pm a 5:00

Cuadro 16. Programación de actividades

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES		
PERSONAL OPERATIVO		
Tiempo Estimado: 1 Día		
Temas a tratar	Tiempo de Duración	Horario
Filosofía Organizacional		
Objetivos de la Empresa	30 minutos	De 8:00 am a 8:30
Misión, Visión	1 hora	De 8:31 am a 9:31
Valores Corporativos	20 minutos	De 9:32 am a 9:52
Receso		
Break	30 minutos	De 9:53 am a 10:23
La motivación	1 hora	De 10:25 am a 11:25
La Integración de Personal en la ONG		
Reglamento Interno	1 hora	De 11:26 am a 12:36
Receso		
Almuerzo	1 hora	De 12:37 am a 1:30
Explicación de áreas en la Organización		
Líneas de Mando	30 minutos	De 1:31 pm a 2:00
Organigrama Organizacional	30 minutos	De 2:01 pm a 2:30
Explicación de Descriptores de Puestos		
Puestos Operativos	1 hora	De 2:31 pm a 3:31
Receso		
Break	15 minutos	De 3:32 pm a 3:45
Explicación de Manual de Procedimiento		
Procedimientos	1:30 horas	De 3:46 pm a 5:00

Cuadro 17. Presupuesto del programa de capacitación.

PRESUPUESTO DE OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN JEFATURAS			
RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Libretas de apunte	8	\$0.35	\$ 2.80
Lapicero	8	\$0.15	\$ 1.20
Folders con manual de organización	8	\$3.00	\$ 24.00
Folders con manual de Procedimiento	8	\$3.00	\$ 24.00
Reglamento Interno	8	\$1.00	\$ 8.00
RECURSOS TECNOLÓGICOS *	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Retroproyector	1	0	0
Laptop	1	0	0
Micrófono	1	0	0
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Libretas de apunte	18	\$0.35	\$ 6.30
Lapicero	18	\$0.15	\$ 2.70
Folders con manual de organización	18	\$3.00	\$ 54.00
Folders con manual de Procedimiento	18	\$3.00	\$ 54.00
Reglamento Interno	18	\$1.00	\$ 18.00
RECURSOS TECNOLÓGICOS *	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Retroproyector	1	0	0
Laptop	1	0	0
Micrófono	1	0	0
PERSONAL OPERATIVO			
RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Libretas de apunte	17	\$0.35	\$ 5.95
Lapicero	17	\$0.15	\$ 2.55
Folders con manual de organización	17	\$3.00	\$ 51.00
Folders con manual de Procedimiento	17	\$3.00	\$ 51.00
Reglamento Interno	17	\$1.00	\$ 17.00
RECURSOS TECNOLÓGICOS *	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Retroproyector	1	0	0
Laptop	1	0	0
Micrófono	1	0	0
TOTAL			\$166.50

*PROCOMES ya cuenta con este recurso tecnológico para capacitar a su personal.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

Con el propósito de facilitar la realización correcta del sistema propuesto, se elabora la siguiente guía que contribuirá a efectuar y proponer las actividades necesarias que orientan el desarrollo del mismo.

1. OBJETIVOS

❖ GENERAL

Establecer los procedimientos que permitan la ejecución idónea de los elementos que componen el Sistema de Control, con el propósito que sea un instrumento de apoyo en la planeación y supervisión.

❖ ESPECÍFICOS

- ✓ Definir los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la puesta en marcha de dicho sistema.
- ✓ Delimitar la gestión a seguir por parte de la dirección y los jefes designados para dar inicio a la propuesta establecida.
- ✓ Elaborar el cronograma de actividades a desarrollar, con el objetivo de programar el tiempo de duración de las mismas.

2. ACCIONES ADMINISTRATIVAS

Para la implementación del sistema se deben realizar las siguientes actividades:

- ❖ **Entrega y presentación:** Se brinda el documento a la institución para la manifestación respectiva.
- ❖ **Revisión y estudio:** Una etapa muy importante en la cual se determina si la propuesta tiene aplicación en la ONG, y se analizan los puntos más importantes de la misma.

- ❖ **Aprobación y autorización del sistema:** Una vez realizado el estudio técnico, se debe hacer una evaluación del personal que tenga conocimiento de las actividades de la organización para que facilite la exposición a las autoridades respectivas sobre la ejecución del sistema.
- ❖ **Reproducción y distribución de instrumentos:** Luego de la aprobación de la proposición se debe hacer la distribución de las herramientas administrativas, es decir dar a conocer a todos los miembros los elementos del sistema.
- ❖ **Capacitación y adiestramiento de personal:** Efectuar actividades de entrenamiento para que los empleados adquieran los conocimientos necesarios con el fin de mejorar el desempeño de las labores que se realizan.
- ❖ **Puesta en marcha:** Después del proceso de adiestramiento de los empleados se procederá a desarrollar el sistema de control interno elaborado.
- ❖ **Seguimiento y control:** El seguimiento del sistema debe ser regido por los directivos y jefes de cada departamento, y consistirá en la observación y análisis detenido, que facilite el buen funcionamiento del mismo. Para ello los elementos a examinar son los componentes del control, los métodos e instrumentos utilizados, los obstáculos observados, y las posibles soluciones y alternativas que surjan.
- ❖ **Evaluación y retroalimentación:** Es necesario que el plan sea supervisado continuamente para asegurar que las labores tanto administrativas como operativas sean hechas cronológicamente, así como garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El sistema de control administrativo pretende la supervisión adecuada que permita la detección de correcciones e irregularidades con el objetivo que exista la retroalimentación correspondiente. De esta manera se crea la necesidad de generar la presentación de informes destinados a notificar a los directivos los errores y fallas encontradas, a la espera de recomendaciones pertinentes.

3. RECURSOS

Para la implementación de la propuesta los recursos que se deben de considerar son los siguientes:

- ❖ **Humanos:** La Asociación debe contar con el personal idóneo y dispuesto a poner todo su empeño en mejorar las practicas llevadas a cabo en la organización, al mismo tiempo se debe brindar capacitación y adiestramiento sobre el sistema propuesto.
- ❖ **Materiales:** Comprende toda la papelería que se utilizará en el sistema, así como pizarras informativas, medios electrónicos y otros; con los cuales se brinde información y retroalimentación a todos los miembros de la entidad, con los cuales la institución cuenta.
- ❖ **Financieros:** Se refiere al recurso monetario necesario para la capacitación y los materiales que se emplearan.
- ❖ **Técnicos administrativos:** Se entiende como tal los manuales administrativos elaborados, pues constituyen herramientas técnicas que son útiles a la gestión administrativa ya que son una guía en las de actividades a desarrollar.

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR.

Cuadro 18.

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Entrega y presentación de la propuesta	■															
2 Revisión y estudio del documento		■	■													
3 Aprobación y autorización del sistema				■												
4 Reproducción y distribución de instrumentos					■	■										
5 Capacitación y adiestramiento del personal							■	■								
6 Puesta en marcha del plan									■	■	■					
7 Seguimiento y control												■	■			
8 Evaluación y retroalimentación														■	■	■

H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

LIBROS.

- ❖ Chiavenato, Idalberto; Administración, Proceso Administrativo, Ediciones McGraw-Hill, año 2001.
- ❖ Gibson, James L., Ivancevich, John y Donnelly, James. Organizaciones, conducta, estructura, proceso. Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana, México, 1996.
- ❖ Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos: análisis y diseño. Primera edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 1997.
- ❖ Heinz Wehrich, Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global, 11ª. Edición, Editorial McGraw-Hill.
- ❖ Heinz Wehrich, Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global, 12ª. Edición, Editorial McGraw-Hill.
- ❖ Hernández, J; Las Cuentas por Pagar causas y consecuencias, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., año 2003.
- ❖ Ivancevich M. John y otros; Gestión, calidad y competitividad, Editorial McGraw-Hill, año 1997.
- ❖ Mahler, Walter. Planeación de la estructura de las organizaciones. Segunda edición. Editorial Héctor Gallo, México, 1982.
- ❖ Mantilla Blanco, Samuel Alberto, Yolima Cantes, Sandra; Auditoria del Control Interno, Ecoe Ediciones, año 2005.

- ❖ Perdomo Moreno, Abraham, Fundamentos de Control Interno, Novena Edición, Editorial Thompson, año 2004.
- ❖ Rodríguez, H; El Proceso de control interno de las empresas, instituciones organismos, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, año 2003.
- ❖ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I y II, Talleres Gráficos UCA, año 2000.

TESIS.

- ❖ Chévez Cruz, Omar Antonio...

“Sistema de Control Administrativo para fortalecer el servicio de agua potable de la Adesco Loticalpus, Lotificación Cháncala, municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador”.

- ❖ Alvarado Pérez , Rogelio Eduardo Alvarado Pérez..

“Plan Estratégico para el fortalecimiento Institucional de la Unidad Ecológica Salvadoreña (unes) ubicada en Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador”

LEYES

- ❖ Código de Trabajo
- ❖ Constitución de la Republica
- ❖ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.
- ❖ Ley del Impuesto Sobre la Renta
- ❖ Ley del Seguro Social
- ❖ Reglamento del Seguro Social

SITIOS WEB

- ❖ http://www.surtigas.com.co/portal/page/portal/website/quienes_somos/valores_institucionale
- ❖ <http://www.procomes.org/categories/Perfil-Institucional-de-PROCOMES/>
- ❖ <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-ong.html>
- ❖ http://www.slideshare.net/ROSY_DANAY/organizaciones-no-gubernamentales-presentation
- ❖ <http://definicion.de/ong/>
- ❖ <http://www.wikipedia.com>
- ❖ <http://www.buenastareas.com>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos5/teorsist/teorsist.shtm>
- ❖ <http://www.monografias.com/.../Desarrollo Organizational>
- ❖ <http://unanuevaideadeempresas.blogspot.com/.../tipos-de-control-administr...>
- ❖ <http://es.wikipedia.org/wiki/Oxfam>
- ❖ <http://es.scribd.com/doc/52932133/Control-Administrativo>

ANEXOS

ANEXO N° 1.

A. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

I. DATOS GENERALES.

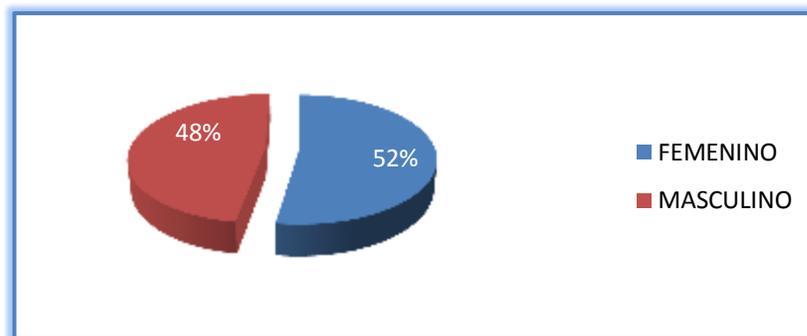
1. ¿Cuál es su género?

Objetivo: Determinar el porcentaje de mujeres y hombres que laboran en PROCOMES de los miembros que intervinieron en la encuestas.

Cuadro N° 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
FEMENINO	11	52%
MASCULINO	10	48%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 1



Análisis.

De acuerdo a los datos obtenidos, se logra observar que existe un equilibrio equitativo laboral de personas en la institución en lo referente al género lo cual indica, igualdad de sexo en la ONG, por lo que no existe diferenciación a la hora de contratar al personal que laborará en la organización.

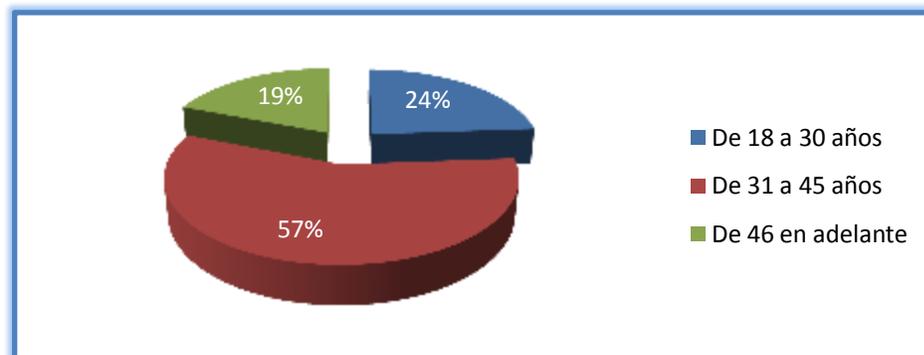
2. ¿Cuál es su Edad?

Objetivo: Conocer cuál es la edad promedio de los recursos humanos del área administrativa.

Cuadro N° 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
De 18 a 30 años	5	24%
De 31 a 45 años	12	57%
De 46 en adelante	4	19%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 2



Análisis.

De los encuestados en menor proporción su edad oscila entre el intervalo de 18-30 años, mientras que un poco más de la mitad corresponde al rango de 31 a 45 y un mínimo porcentaje se encuentra en un margen de 46 en adelante. De este modo se puede determinar que la ONG se inclina en la contratación de personas de edad mayor y con experiencia.

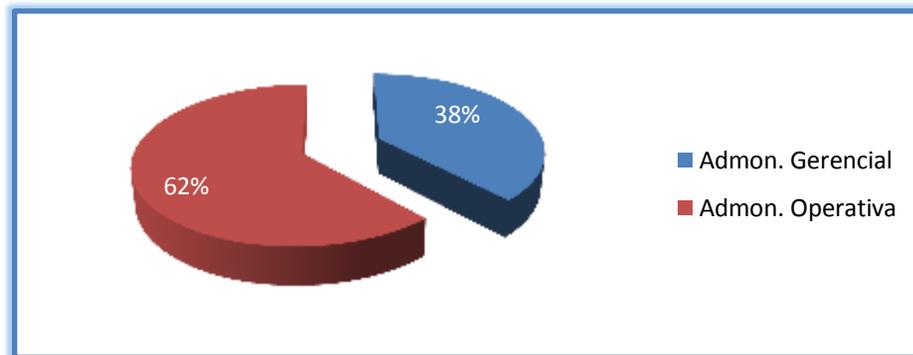
3. ¿A qué departamento de la institución pertenece?

Objetivo: Saber el número de empleados en el departamento y la naturaleza de sus funciones.

Cuadro N° 3.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Admón. Gerencial	8	38%
Admón. Operativa	13	62%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 3.



Análisis:

Dentro de la organización existen más empleados encuestados que pertenecen al departamento administrativo gerencial con una proporción de más de la mitad, mientras que el complemento es parte del área administrativa operativa.

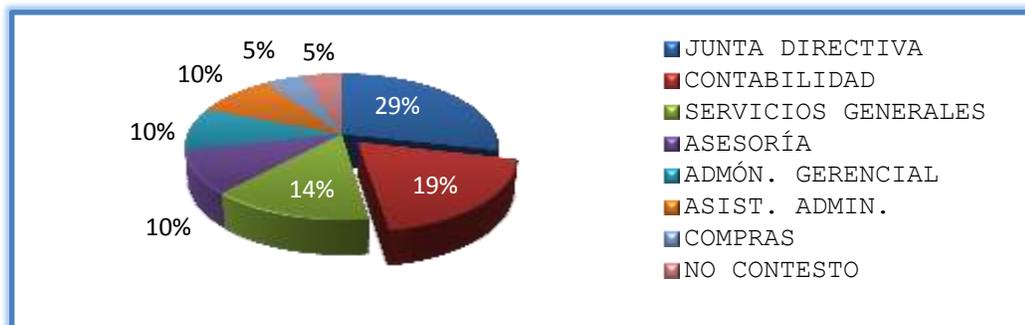
4. ¿Cargo que desempeña?

Objetivo: Identificar cual es el papel que desempeña dentro de la unidad.

Cuadro N° 4.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Junta directiva	6	29%
Contabilidad	4	19%
Servicios generales	3	14%
Asesoría	2	10%
Admón. gerencial	2	10%
Asist. Admin.	2	10%
Compras	1	5%
No contesto	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 4



Análisis.

Dentro de la ONG casi dos cuartos de los empleados desempeñan cargos de la junta directiva y contabilidad, más de la décima parte realiza labores de servicios generales, un tercio de empleados ejecuta trabajos de asesoría, administración gerencial y asistencia administrativa, mientras una mínima fracción efectúa actividades de compra, el resto no contesto.

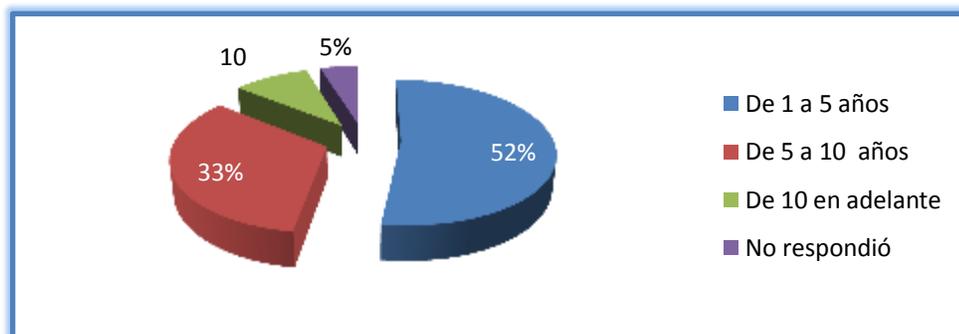
5. ¿Tiempo de laborar en el departamento?

Objetivo: Investigar la antigüedad y experiencia del empleado en el desempeño de su labor.

Cuadro N° 5

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
De 1 a 5 años	11	52%
De 5 a 10 años	7	33%
De 10 en adelante	2	10%
No respondió	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 5.



Análisis

La mayoría de empleados que laboran en la institución tienen más de 5 años de trabajar en la ONG, lo que significa que existe una estabilidad laboral para los miembros de la organización.

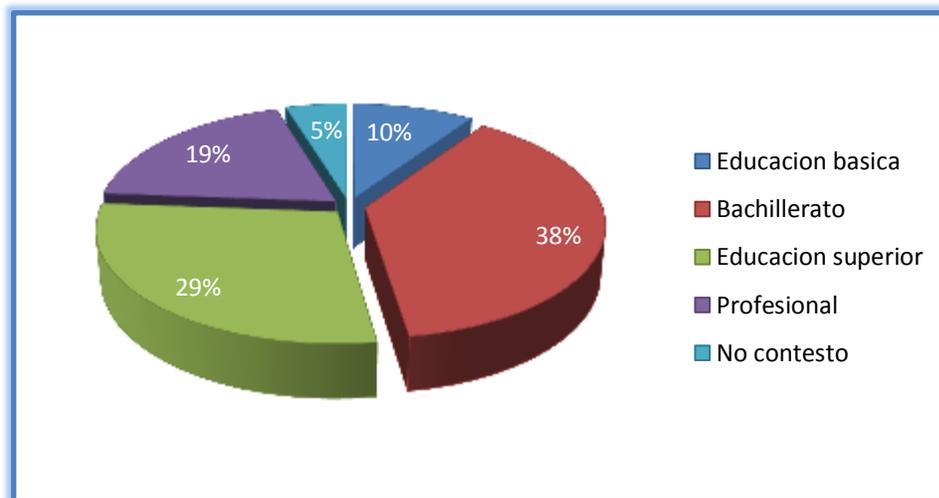
6. ¿Estudios realizados?

Objetivo: Determinar cuál es el grado académico de los empleados en el departamento

Cuadro N° 6.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Educación básica	2	10%
Bachillerato	8	38%
Educación superior	6	29%
Profesional	4	19%
No contesto	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N°6.



Análisis.

De acuerdo a los resultados obtenidos casi dos cuartos de los empleados poseen estudios universitarios, mientras que una décima parte tienen una educación básica, y un trigésimo segmento pertenece a bachillerato, y lastimosamente un quinto no contesto.

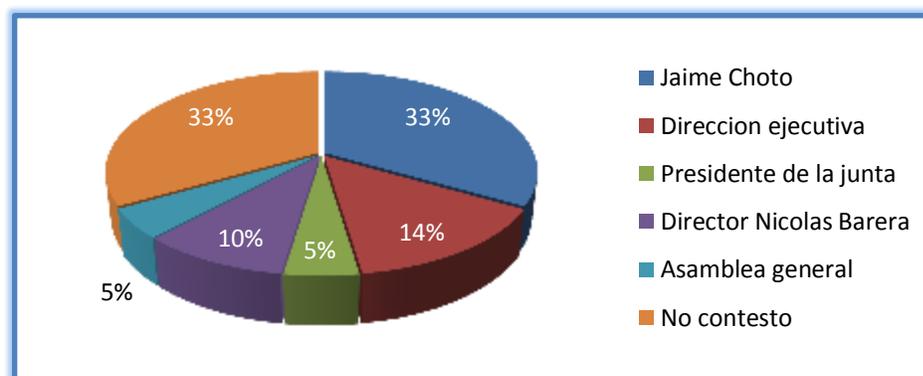
7. ¿Jefe inmediato?

Objetivo: Conocer a quien se reporta el empleado en casos de autorizaciones.

Cuadro N° 7.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Jaime Choto	7	33%
Dirección ejecutiva	3	14%
Presidente de la junta	1	5%
Director Nicolás Barrera	2	10%
Asamblea general	1	5%
No contesto	7	33%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 7



Análisis.

De los encuestados más de dos tercios de los empleados conocen a la persona encargada de realizar la supervisión en su área de trabajo. Más de un tercio de los miembros se abstuvo de responder la pregunta ya que no mencionaron el nombre del encargado.

II. DATOS ESPECÍFICOS.

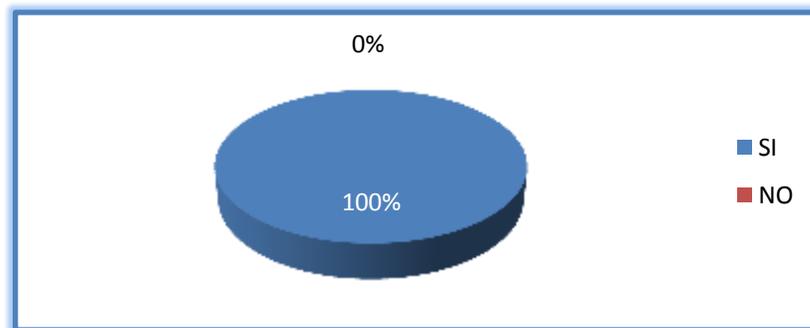
1. ¿Le indicaron cual es la visión, misión y objetivos de la organización?

Objetivo: Verificar a través de estos factores la filosofía de la institución

Cuadro N° 8

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 8.



Análisis.

En su totalidad el grupo de personas encuestadas tienen conocimiento de la filosofía de la institución de PROCOMES. Razón por la cual se afirma que en la organización se da seguimiento al fortalecimiento de los procesos de planificación ya que se involucra a los empleados.

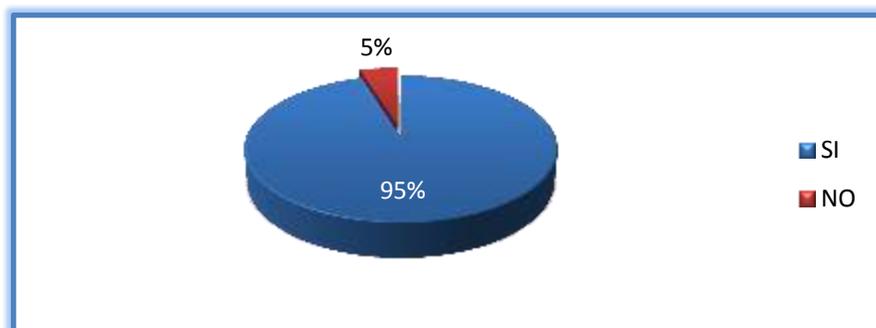
2. ¿Conoce los objetivos del área o departamento al que pertenece?

Objetivo: Investigar los objetivos que persigue la ONG con cada área de la institución.

Cuadro N° 9.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	20	95%
NO	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 9.



Análisis.

De las personas encuestadas una proporción mínima manifiesta no conocer los objetivos del área a la que pertenece. Lo que se puede interpretar es que los jefes de las áreas han involucrado a sus miembros en el logro de los mismos.

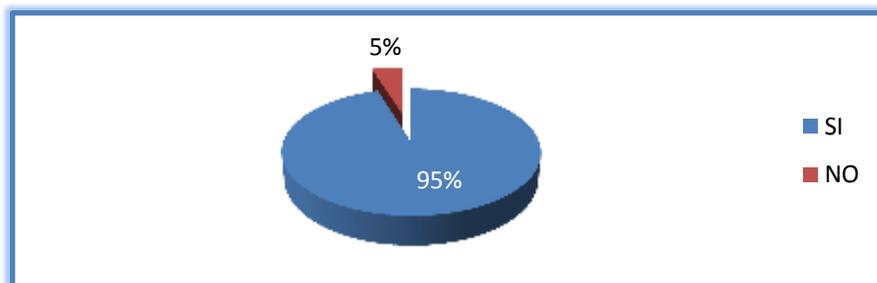
3. ¿Le dieron a conocer los objetivos establecidos del puesto que desempeña?

Objetivo: Identificar si le indicaron al empleado el propósito que debe perseguir en la realización de su trabajo.

Cuadro N° 10.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	20	95%
NO	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 10.



Análisis.

Casi la totalidad de los empleados, confirman conocer los objetivos que persigue cada puesto en el que se desempeñan, es decir que la empresa pretende alcanzar las metas establecidas por ella, involucrando a todo el personal de las áreas que la conforman.

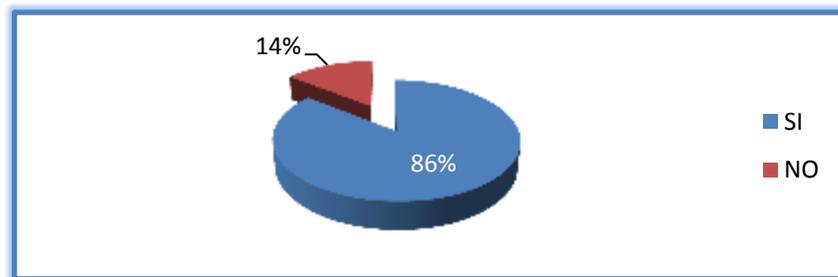
4. ¿Contribuye el propósito de su puesto al logro de objetivos del departamento?

Objetivo: Corroborar la relación de objetivos de las unidades departamentales con los diferentes cargos establecidos.

Cuadro N° 11.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	18	86%
NO	3	14%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 11.



Análisis.

La mayor parte de los trabajadores está consciente que el desarrollo de su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización y en menor proporción consideran que el desempeño de su labor no colabora a alcanzar las metas de la ONG.

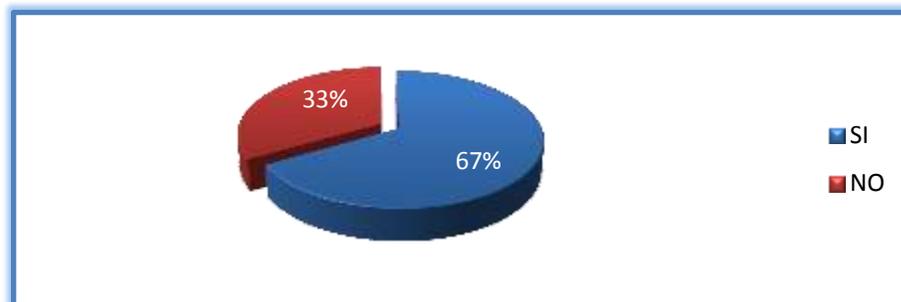
5. ¿Existe una programación sobre la entrega de resultados o reportes de sus actividades?

Objetivo: Determinar si se encuentran organizadas las gestiones llevadas a cabo por el empleado para facilitarle el logro de las metas de forma clara y concisa.

Cuadro N° 12.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	14	67%
NO	7	33%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 12.



Análisis

Un tercio de los encuestados expresa que no existe una programación en el control de actividades, mientras que el resto establece que si se da esta actividad, provocando una disconformidad entre los empleados dado que el control debe ser aplicado a todos los miembros de la organización.

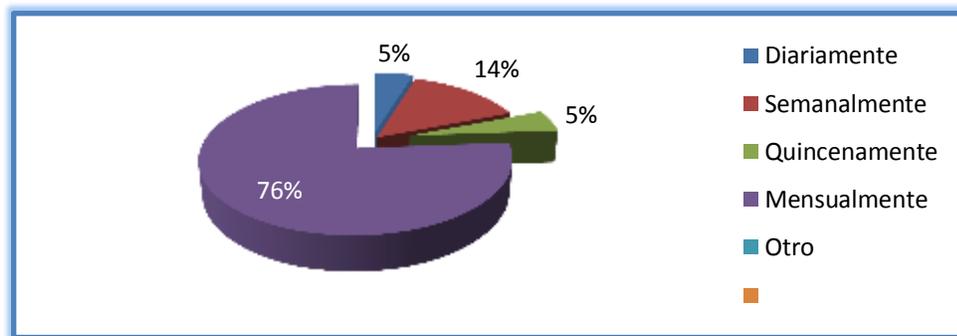
6. ¿Con que frecuencia realiza la presentación de la información de las actividades que realiza?

Objetivo: Verificar el periodo transcurrido entre los diferentes resultados y el avance de los mismos a modo de mejorar el desempeño y proyectar las tareas.

Cuadro N° 13.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Diariamente	1	5%
Semanalmente	3	14%
Quincenalmente	1	5%
Mensualmente	16	76%
Otro	0	0%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 13.



Análisis.

En su totalidad expresan que la presentación de reportes y toda información de vital importancia en PROCOMES se realizan en periodos mínimos de un día y un máximo a un mes. Contribuyendo en la obtención de información oportuna que sirve en el proceso de toma de decisiones.

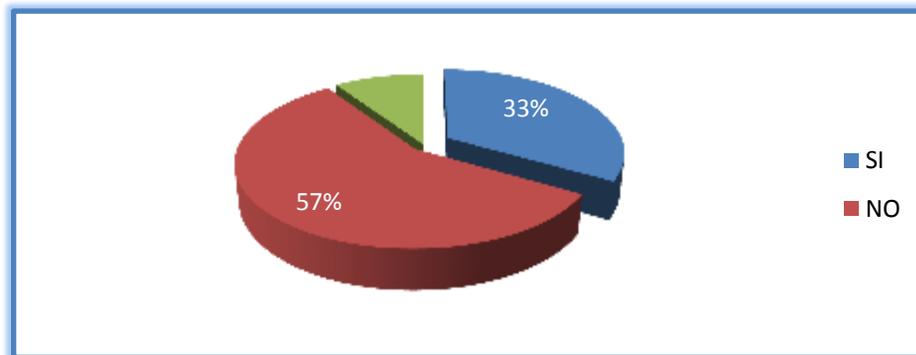
7. ¿Ha recibido actualizaciones en cuanto al acatamiento de las normas, políticas y métodos de trabajo para un buen funcionamiento del mismo?

Objetivo: Investigar el estado de actualización de la políticas y métodos de trabajo implementados.

Cuadro N° 14.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	7	33%
No	12	57%
No respondió	2	10%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 14.



Análisis.

De los encuestados más de la mitad afirma que no ha recibido actualizaciones en cuanto a las normas establecidas de las funciones laborales lo cual provoca deficiencia en el desempeño del empleado que no esté acorde a las exigencias actuales de la ONG.

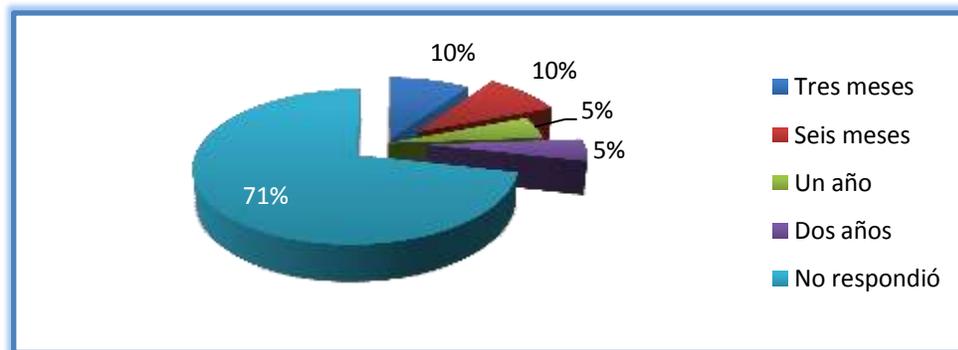
8. ¿Hace cuánto tiempo se dio la última actualización de procedimientos en la institución?

Objetivo: Analizar el grado de adaptación de los métodos de trabajo a las situación actual de PROCOMES.

Cuadro N° 15.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Tres meses	2	10%
Seis meses	2	10%
Un año	1	5%
Dos años	1	5%
No respondió	15	71%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 15.



Análisis.

Más de dos tercios de los encuestados respondió no haber recibido actualizaciones para su área de trabajo lo cual muestra ausencia de programas de capacitación a los empleados, provocando en ellos la falta de comunicación de los cambios relevantes en cuanto a los procedimientos administrativos implementados por la organización.

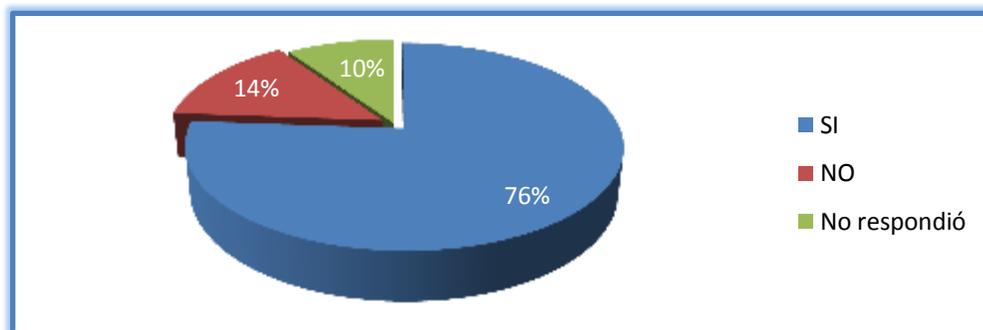
9. ¿Conoce el organigrama bajo el cual funciona la organización?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen definido claramente el nivel jerárquico del departamento al que pertenecen.

Cuadro N° 16.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	16	76%
No	3	14%
No respondió	2	10%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 16.



Análisis.

Más de tres cuartos de los encuestados identifican plenamente la estructura corporativa de la institución, lo cual evidencia que existe un conocimiento pleno de las escalas jerárquicas de la organización, mientras que menos de un cuarto manifiesta no estar enterado de la presencia de un organigrama.

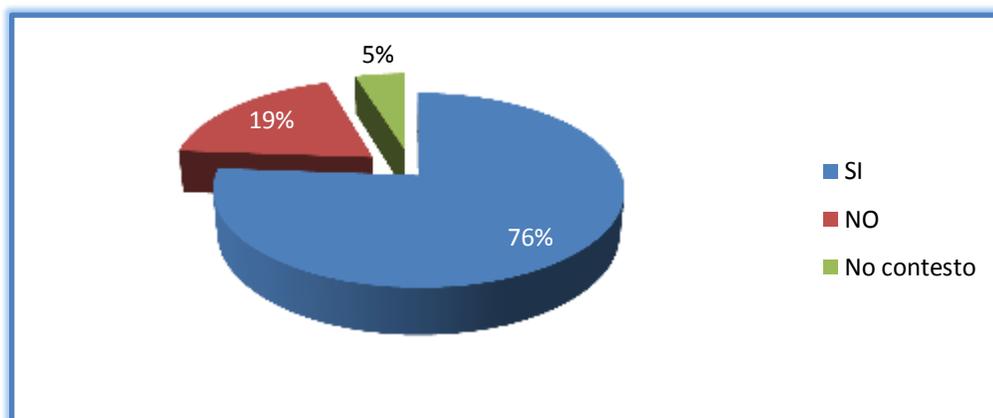
10. ¿Contiene políticas definidas su cargo laboral asignado?

Objetivo: Conocer si existen políticas que guíen al empleado en la ejecución de su trabajo.

Cuadro N° 17.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	16	76%
No	4	19%
No contesto	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 17.



Análisis

Menos de un cuarto de las personas consultadas argumentan inexistencia de reglamentos establecidos para la realización de la actividad laboral, y el complemento de estos afirma la existencia de lineamientos bajo los cuales se puede optimizar la realización de sus labores, una proporción mínima no contesto.

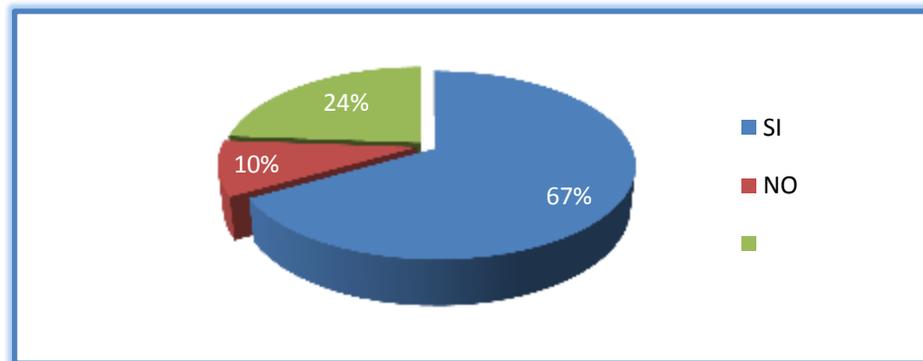
11. ¿Contribuyen las políticas implementadas al correcto desempeño de su labor?

Objetivo: Interpretar si las políticas son la guía y orientación adecuada para la realización de las tareas del subordinado.

Cuadro N° 18.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	14	67%
No	2	10%
No contesto	5	24%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 18



Análisis.

Una décima parte de los empleados afirman que las políticas definidas no contribuyen al correcto desempeño de su labor, una proporción de más de dos tercios las considera que estas le brindan la orientación adecuada para desempeñar correctamente su trabajo, mientras que el resto no contestó.

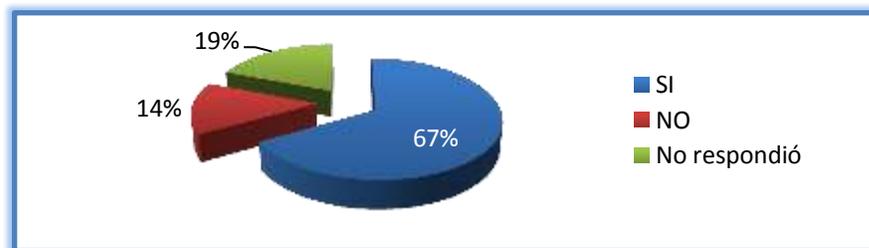
12. ¿Cuenta la empresa con los procedimientos adecuados de acuerdo a las funciones que usted realiza para que su trabajo sea transparente y efectivo?

Objetivo: Evaluar la implementación y coordinación de las actividades que garantizan la buena administración.

Cuadro N° 19

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	14	67%
No	3	14%
No respondió	4	19%
TOTAL	21	100%

Gráfico N°19.



Análisis.

En el área administrativa casi los dos tercios de los empleados manifiestan que las instrucciones establecidas le permiten realizar su trabajo de manera efectiva, es decir que poseen buenos procedimientos para realizar sus funciones, mientras que el resto de los miembros afirma que estos ordenamientos no le garantizan la realización de sus tareas de forma adecuada por lo cual no podría estar acordes a la manera de ejecutar sus funciones.

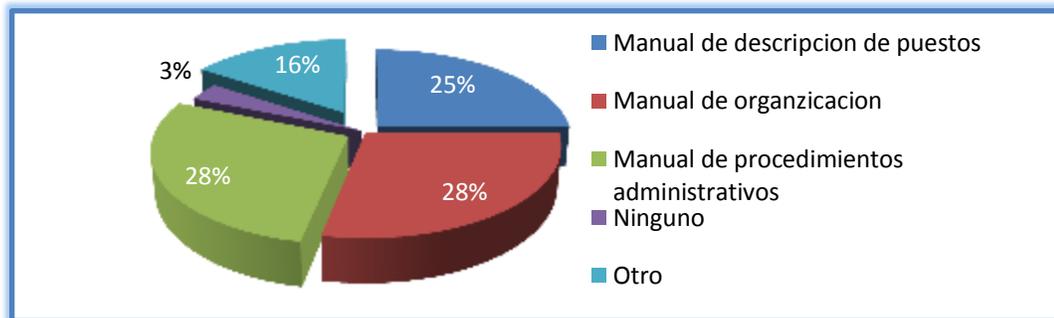
13. ¿Cuál de los siguientes documentos posee?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los tipos de manuales que pueden guiar al ejecutar su trabajo y con cuales cuenta el departamento al que pertenece.

Cuadro N° 20.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Manual de descripción de puestos	8	25%
Manual de organización	9	28%
Manual de procedimientos administrativos	9	28%
Ninguno	1	3%
Otro	5	16%
TOTAL	32	100%

Gráfico N° 20.



Análisis.

Los tipos de manuales con los que cuenta la organización son de: descripción de puestos, organización y procedimientos administrativos. La mayoría de los miembros pueden auxiliarse para realizar sus tareas a través de estos documentos, sin embargo es necesario lograr que todos los empleados cuenten con ellos para que tengan claro las diferentes tareas y funciones a su cargo.

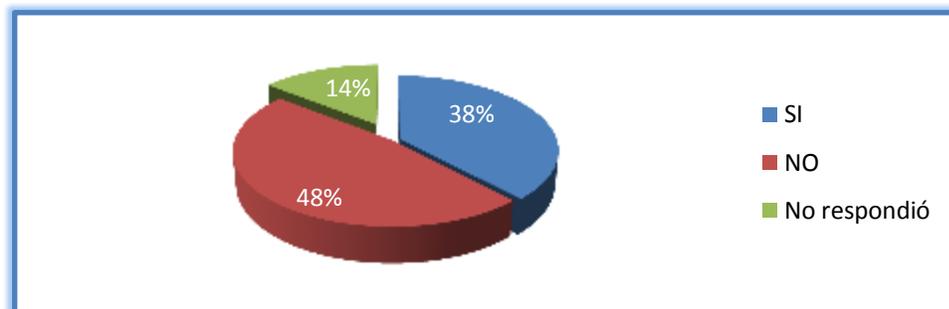
14. ¿Le han impartido cursos de capacitación para el mejor desempeño de su labor?

Objetivo: Conocer si existen programas de entrenamiento y formación para el mejor desempeño laboral.

Cuadro N° 21.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	8	38%
No	10	48%
No respondió	3	14%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 21.



Análisis.

DE acuerdo a los resultados obtenidos más del 50% de los empleados no cuentan con entrenamiento para el desarrollo de su trabajo, y solo el resto de los colaboradores de la institución reciben cursos de capacitación para desempeñar su labor de manera más efectiva. Lo cual demuestra que no hay una igualdad en cuanto a la programación de actualizaciones para el desempeño de los miembros de la ONG.

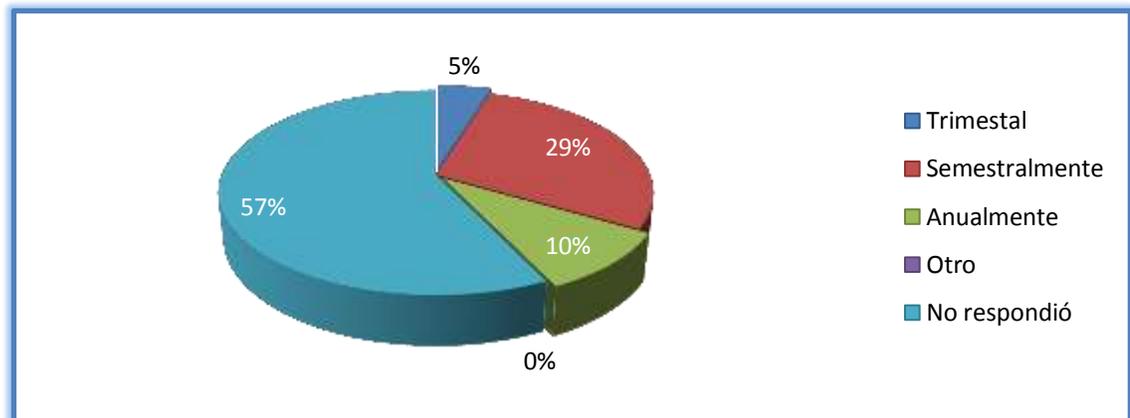
15. ¿Con qué frecuencia se realizan?

Objetivo: Examinar la frecuencia de la capacitación que recibe el personal del departamento.

Cuadro N° 22.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Trimestral	1	5%
Semestralmente	6	29%
Anualmente	2	10%
Otro	0	0%
No respondió	12	57%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 22.



Análisis.

Debido que la mayoría de los encuestados no reciben capacitaciones, esta pregunta no fue contestada por todos los empleados. Sin embargo menos de la mitad de los subalternos que reciben capacitación manifestaron que los entrenamientos son recibidos con más frecuencia entre los 6 meses a un año.

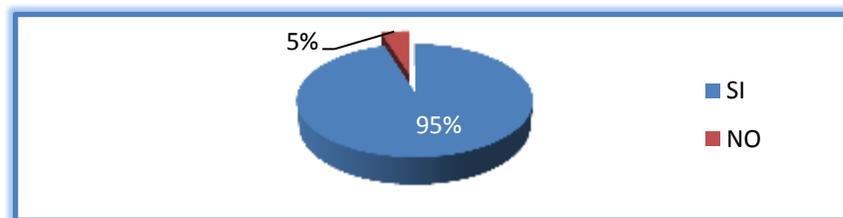
16. ¿Los conocimientos y aptitudes que posee le dan seguridad y soporte para realizar su trabajo?

Objetivo: Determinar si el subalterno se siente apto para desempeñar la labor asignada.

Cuadro N° 23.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	20	95%
NO	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 23.



Análisis.

Del total de encuestados en el área administrativa, la mayoría confía en los conocimientos que posee, quiere decir que pueden desempeñar convenientemente sus tareas, esta afirmación puede garantizar que las labores se encuentran asignadas al personal idóneo. Una proporción bastante menor considera que no posee la preparación adecuada para realizar sus labores lo que significa que las tareas no están asignadas correctamente y que necesitan capacitación urgente para lograr cumplir con las funciones que realizan y contribuir de una mejor manera a la organización.

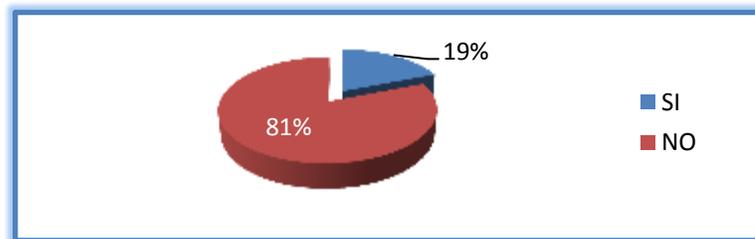
17. ¿Recibe incentivos por parte de la institución en su área de trabajo?

Objetivo: Investigar si recompensan el esfuerzo y aporte personal de los empleados para el logro de las metas de la organización.

Cuadro N° 24.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	4	19%
NO	17	81%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 24.



Análisis

La mayoría del personal respondió que no reciben incentivos por parte de la institución, este factor puede afectar considerablemente el ambiente percibido por el empleado en la organización por lo que es recomendable mejorar este aspecto pues con ello el empleado estará agradecido con la institución y obtendrá mayor satisfacción en la realización de su trabajo. En este caso el más conveniente es implementar e iniciar con el reconocimiento público para que todo el personal tenga acceso a los incentivos de PROCOMES.

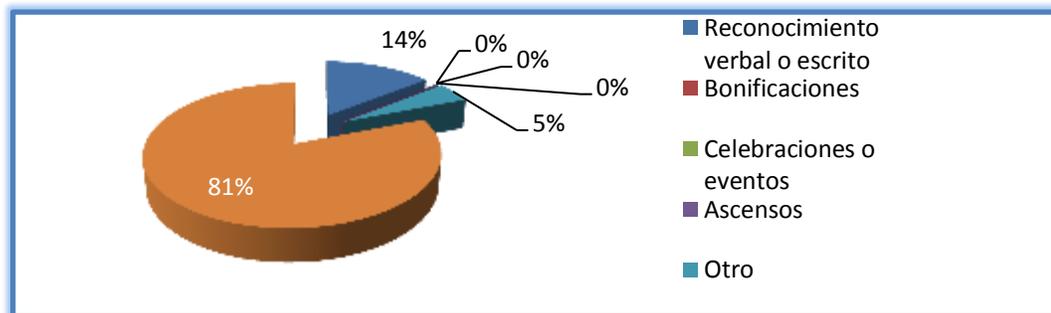
18. ¿Cuál de los siguientes incentivos ha recibido en la institución?

Objetivo: Verificar la forma de recompensar e incentivar a los subalternos en la organización.

Cuadro N° 25.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Reconocimiento verbal o escrito	3	14%
Bonificaciones	0	0%
Celebraciones o eventos	0	0%
Ascensos	0	0%
Otro	1	5%
No contesto	17	81%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 25.



Análisis.

Debido a que solo un 19% de los miembros de la organización recibe incentivos, el resto no respondió a la pregunta. Obteniendo como resultado una proporción bastante mínima con reconocimiento verbal o escrito, lo cual no es aceptable ya requiere de una mínima inversión por parte de la institución y el beneficio de realizarlo es mucho mayor.

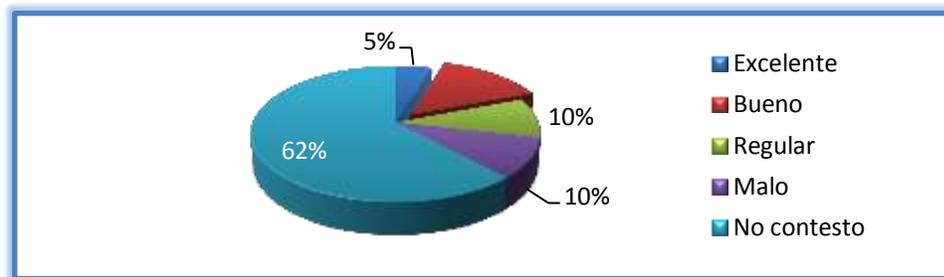
19. ¿Cómo califica usted el estímulo que ha recibido según los siguientes criterios?

Objetivo: Determinar cómo percibe el empleado la motivación que recibe.

Cuadro N° 26.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Excelente	1	5%
Bueno	3	14%
Regular	2	10%
Malo	2	10%
No contesto	13	62%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 26.



Análisis:

Ya que solo un 19% de los miembros de la organización recibe incentivos, la mayoría de ellos no respondieron a esta pregunta. Dejando como resultado más evidente que menos de un cuarto de los subalternos consideran como bueno o regular el estímulo recibido, por lo que se puede determinar que la forma de estimular al personal no está dando los resultados esperados los cuales deberían ser de agrandar al personal.

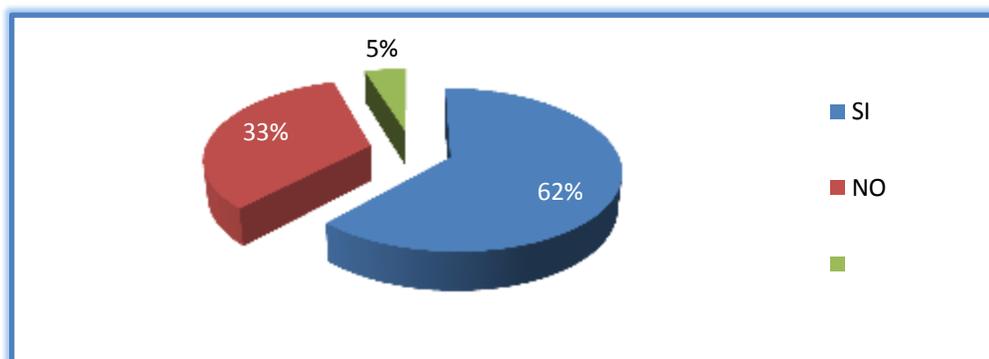
20. ¿Considera que es adecuado el ambiente laboral en su área de trabajo?

Objetivo: Comprobar el estado emocional del empleado en su lugar de trabajo.

Cuadro N° 27.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	13	62%
No	7	33%
No contesto	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 27.



Análisis.

De acuerdo a los resultados obtenidos más de la mitad de los empleados consideran adecuado el ambiente de trabajo mientras que una tercera parte del personal no confirma la existencia de un agradable bienestar organizacional en su área laboral. Por lo que es un factor que la ONG debe mejorar para lograr una mayor proporción de miembros contentos en su área de trabajo.

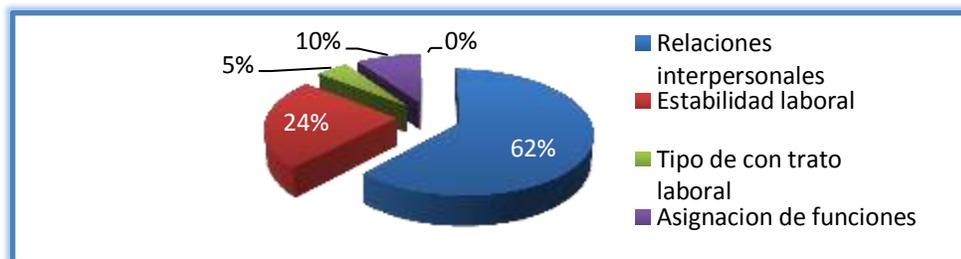
21. ¿Cuál cree que es la razón por la que el ambiente en la organización se ve influenciado?

Objetivo: Indagar cuál es la razón principal por la que el subordinado califica el clima organizacional.

Cuadro N° 28.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Relaciones interpersonales	13	62%
Estabilidad laboral	5	24%
Tipo de con trato laboral	1	5%
Asignación de funciones	2	10%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 28.



Análisis.

Del total encuestados más de la mitad respondió que el ambiente institucional se ve afectado por las relaciones interpersonales, esto quiere decir que no existen buenos lazos laborales entre los miembros y es el factor determinante por el cual no se sienten cómodos en la organización. Una cuarta proporción considera que por la estabilidad laboral se ve influenciado el clima laboral. Una cifra menor, más de la décima parte piensa que es debido a la asignación de funciones y al tipo de contrato laboral.

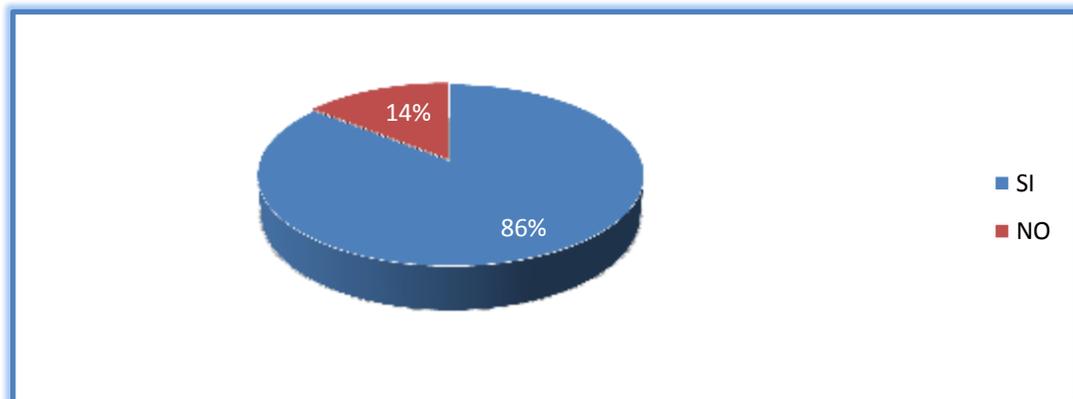
22. ¿En su departamento realizan actividades para la evaluación de su desempeño?

Objetivo: Identificar si la organización evalúa la labor del empleado para investigar el grado de esfuerzo aportado a su labor.

Cuadro N° 29.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	18	86%
NO	3	14%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 29.



Análisis.

Más de un octavo de los integrantes de la ONG respondió que son evaluados por el desempeño de su trabajo. En consecuencia se confirma la preocupación de parte de la institución por corroborar la realización de las tareas y responsabilidades de cada empleado.

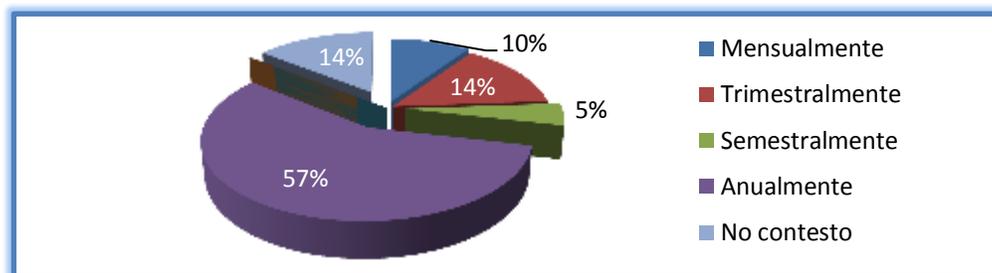
23. ¿Con qué frecuencia realizan dichas evaluaciones?

Objetivo: Analizar el seguimiento en el desarrollo y calidad de trabajo del personal.

Cuadro N° 30.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Mensualmente	2	10%
Trimestralmente	3	14%
Semestralmente	1	5%
Anualmente	12	57%
No contesto	3	14%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 30.



Análisis.

De acuerdo a los resultados, los periodos más frecuentes de evaluación son los siguientes: más de un octavo de los empleados respondió que se realizan anualmente y trimestralmente, mientras que la otra proporción indicó que se realizan de forma mensual y semestral. Basado en estas respuestas, el periodo de evaluación no es muy adecuado ya que pasado un año es difícil revertir y corregir las posibles desviaciones encontradas.

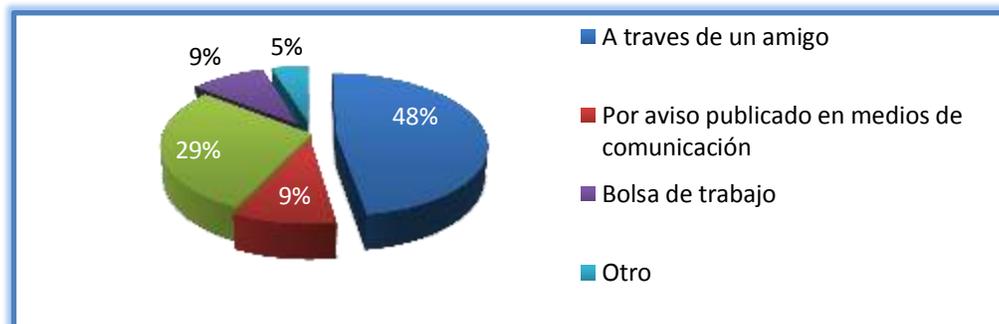
24. ¿Por qué medio se enteró de la oferta de empleo en PROCOMES?

Objetivo: investigar cual fue el medio por el que ingreso el empleado al organismo.

Cuadro N° 31.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
A través de un amigo	10	48%
Por aviso publicado en medios de comunicación	2	10%
Por recomendación	6	29%
Bolsa de trabajo	2	10%
Otro	1	5%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 31.



Análisis.

Del total de empleados menos de la mitad respondió que la manera de ingresar a la institución fue por medio de un amigo. Otra proporción de más de un cuarto de los encuestados ingreso por medio de recomendación. Mientras que la otra cuarta parte ingreso por medio de aviso en medio de comunicación y a través de bolsa de trabajo, lo cual es muy apropiado para el adecuado reclutamiento de personal.

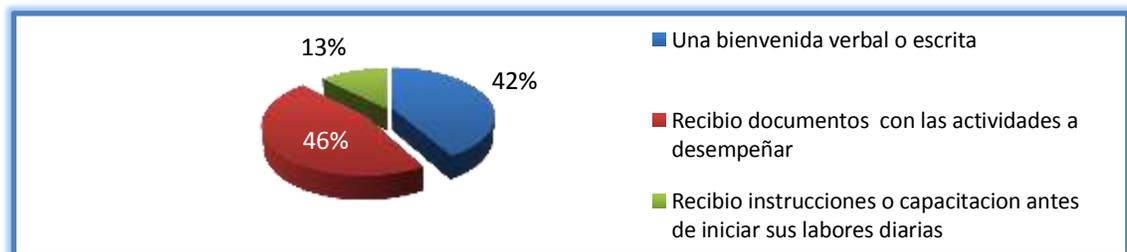
25. ¿Al ingresar a la institución cuál de las siguientes opciones fueron utilizadas para darle a conocer los aspectos generales de PROCOMES?

Objetivo: Indagar la forma en que la institución realiza la inducción a los subordinados.

Cuadro N° 32.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Una bienvenida verbal o escrita	10	42%
Recibió documentos con las actividades a desempeñar	11	46%
Recibió instrucciones o capacitación antes de iniciar sus labores diarias	3	13%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 32.



Análisis.

La forma más frecuente en que han integrado al personal es a través de documentos varios con las actividades a desempeñar, ya que representa casi la mitad de la población, otra manera de hacerlo es por medio de una bienvenida verbal o escrita con una proporción de menos de la media del total encuestado. Más de la décima parte recibió instrucciones o capacitación antes de iniciar las labores. El resultado más indicado debió ser la utilización de las tres opciones.

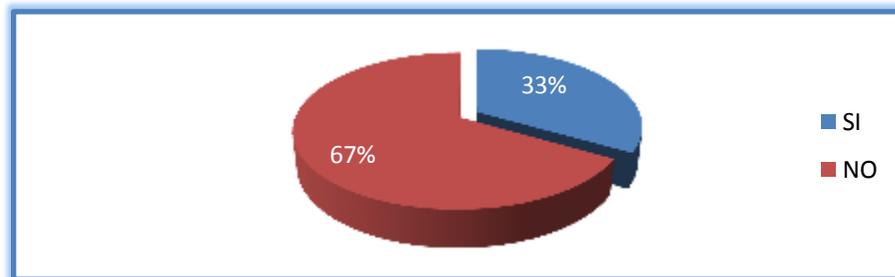
26. ¿Existe en la asociación una unidad a cargo de la labor de reclutamiento y selección de empleados?

Objetivo: Verificar si hay una persona responsable o encargado para realizar dicha labor.

Cuadro N° 33.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	7	33%
NO	14	67%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 33.



Análisis.

Las respuestas de las personas encuestadas, muestran que casi dos tercios del personal no tienen conocimiento de la unidad de reclutamiento y selección, es decir que es posible que cada área de la institución esté contratando y realizando esta labor, al mismo tiempo que no se está dando a conocer y ofreciendo sus servicios internos al personal, por lo que es necesario establecer la importancia y presencia necesaria de esta unidad dentro de la institución. Solo un bajo porcentaje de más de un tercio conoce esta área de PROCOMES.

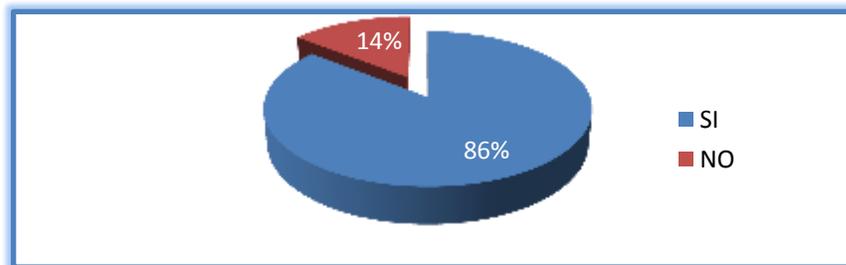
27. ¿Le informaron sobre la existencia de un reglamento interno que rige a la organización?

Objetivo: Comprobar si la ONG cuenta con un reglamento interno establecido para el conocimiento de las normas internas de trabajo.

Cuadro N° 34.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	18	86%
NO	3	14%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 34.



Análisis.

Más de un octavo del personal encuestado respondió que si conoce el reglamento institucional por lo que la mayoría de integrantes está enterado de cuales deben las reglas a cumplir, sin embargo existe una pequeña parte de los empleados que no tiene conocimiento de estas normas por lo que la organización aún tiene esta tarea por terminar ya que todos los miembros deben conocer este factor importante, es decir que el porcentaje debe llegar al 100%.

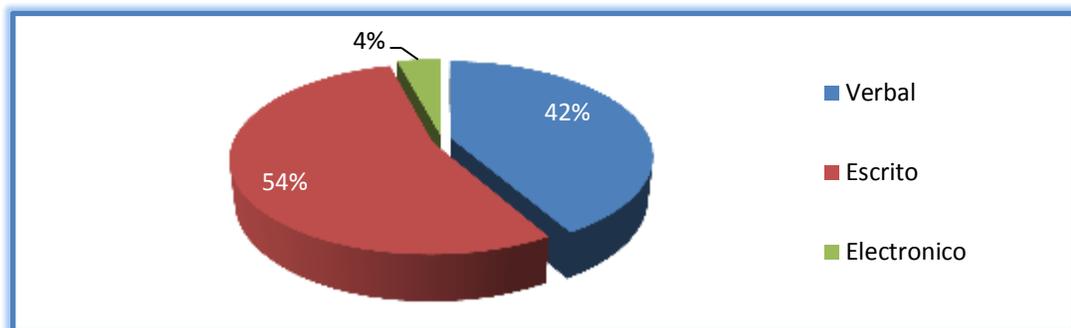
28. ¿Por qué medios se le dio a conocer dicho reglamento?

Objetivo: Averiguar la forma en que la institución da a conocer las reglas sus integrantes

Cuadro N° 35.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Verbal	10	42%
Escrito	13	54%
Electrónico	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 35.



Análisis.

De acuerdo a los resultados más de dos cuartos del personal ha tenido conocimiento del reglamento por medio escrito y electrónico, otra proporción de casi la mitad solamente lo ha conocido verbalmente. Se determina que la forma en que dan a conocer el reglamento no está siendo la adecuada ya que no es correcto que solo lo conozcan verbalmente pues no hay forma de que puedan consultar y aclarar dudas en algún momento, además que no es una manera formal y apropiada de hacerlo.

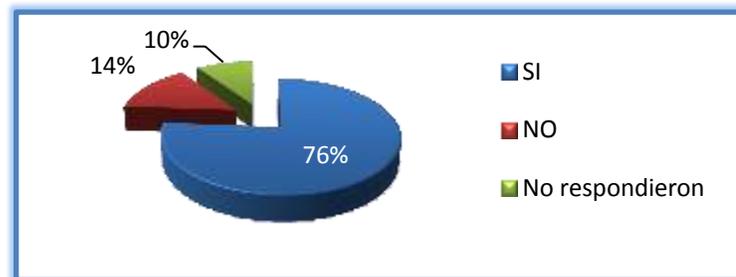
29. ¿Utiliza algún tipo de documento para respaldar la autorización de las transacciones que se realizan dentro de la institución?

Objetivo: Examinar sobre la utilización de documentos para el registro de autorizaciones con el fin de formar un historial para una posible consulta en el futuro.

Cuadro N° 36.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	16	76%
No	3	14%
No respondieron	2	10%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 36.



Análisis

Un octava parte de los empleados utiliza documentos que respaldan las transacciones que realiza la ONG, el complemento de ellos respondió que no los utiliza, se puede observar que la mayoría de registros y actividades que se realizan están respaldados con un documento autorizado, mientras que hay un porcentaje pequeño que no está siendo respaldado, se puede ver la falta de control en estos procesos.

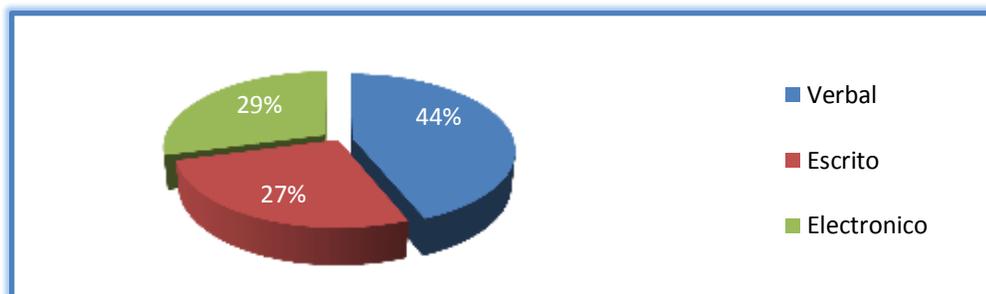
31. ¿Cuál es la forma en que se da la comunicación en su área de trabajo?

Objetivo: Verificar el medio de comunicación más utilizado en cada departamento.

Cuadro N° 38.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Verbal	18	44%
Escrito	11	27%
Electrónico	12	29%
TOTAL	41	100%

Gráfico N° 38.



Análisis.

La comunicación dentro de la ONG surge por los tres canales expuestos, verbal, escrito y electrónico, esto quiere decir la información llega a los empleados y es compartida de esta manera podemos evidenciar que la comunicación está en un buen nivel de aceptación.

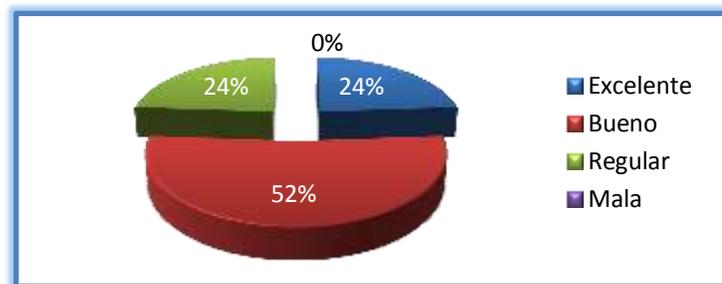
32. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

OBJETIVO: Conocer la fluidez de la información y las relaciones entre los subalternos.

Cuadro N° 39.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Excelente	5	24%
Bueno	11	52%
Regular	5	24%
Mala	0	0%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 39



Análisis:

De 21 empleados administrativos, más de tres cuartos considera que la comunicación es de buena a excelente, y casi un cuarta parte confirmo que era Regular, se puede observar que la transferencia de información se encuentra en una escala aceptable dentro de la ONG, por ende la comunicación es fluida y llega a una gran parte de los empleados.

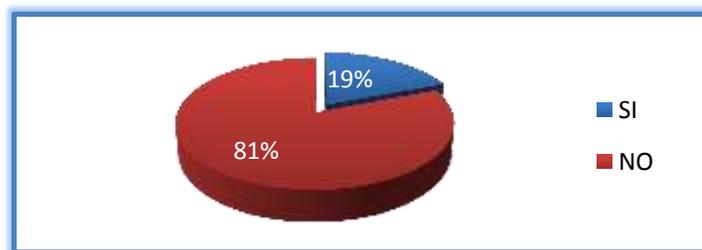
33. ¿Existe una guía de procedimientos establecidos para la solución de problemas administrativos?

OBJETIVO: Determinar si los empleados cuentan con manuales de procedimientos o una guía que sea de utilidad para la solución de problemas complejos.

Cuadro N° 40.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	4	19%
NO	17	81%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 40



Análisis:

Al preguntar si existe una guía de procedimientos para la solución de problemas administrativos, una octava parte de los encuestados dijo que No y la parte restante dijo que si, el resultado indica una falta evidente de dicho proceso debido a que la mayoría de empleados administrativos desconoce de su existencia. Es necesaria la determinación de los procedimientos a nivel global, para todas las aéreas administrativas.

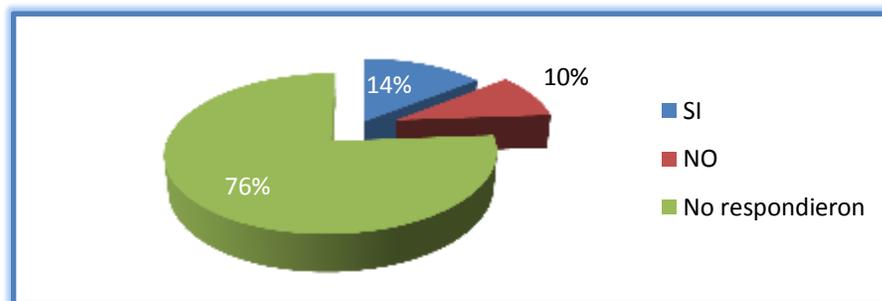
34. ¿Le ayuda a resolver las dificultades que se presentan en su labor?

OBJETIVO: Valorar el grado de contribución de las medidas implementadas a la resolución de las dificultades presentadas.

Cuadro N° 41.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	3	14%
No	2	10%
No respondieron	16	76%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 41.



Análisis:

El procedimiento establecido en la ONG para la solución de problemas administrativos no contribuye a resolverlos, debido a los empleados dijeron que no les funciona para resolver las dificultades que se presentan. Se evidencia una necesidad de establecer una nueva forma para poder resolver los problemas de tipo administrativo, para colaborar con el empleado a tomar sus propias decisiones en lo que respecta a la solución de dificultades en su puesto de trabajo.

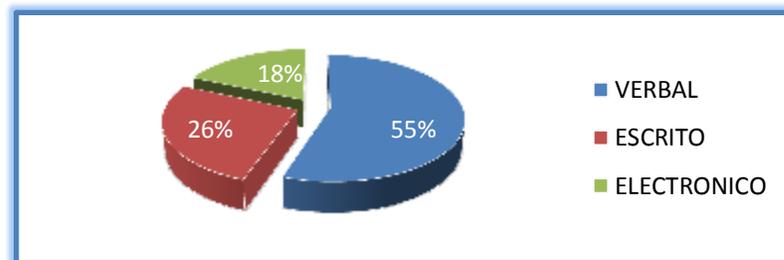
36. ¿En qué forma son comunicados los problemas detectados en su área de trabajo?

OBJETIVO: Analizar la manera en que se comunican los problemas e inconvenientes a la jefatura del departamento.

Cuadro N° 43.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Verbal	21	55%
Escrito	10	26%
Electrónico	7	18%
TOTAL	38	100%

Gráfico N° 43.



Análisis:

En la ONG, la comunicación se da por tres vías oral, escrita y electrónico debido a que de los 21 empleados más de la mitad de ellos dijo que los problemas se comunicaban de manera oral, menos de la mitad indico que también utilizan la manera escrita y electrónica para dar a conocerlos. Se puede decir que la forma en que se comunican los diferentes inconvenientes que surgen en la ONG es adecuada pues utilizan los canales correctos para transmitir la información.

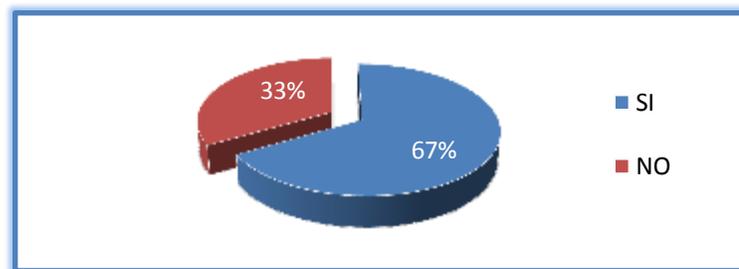
37. ¿Existe una persona que ejerza la supervisión administrativa en su área laboral?

OBJETIVO: Confirmar si tienen asignada alguna unidad encargada de supervisar o controlar el área administrativa

Cuadro N° 44.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	14	67%
NO	7	33%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 44.



Análisis:

Más de dos tercios indicó que en su área laboral existe una persona que ejerce la supervisión y la parte restante indicó que no hay supervisión en su área. La mayoría de los empleados está siendo supervisado en la realización de su labor, sin embargo existe un porcentaje considerable que no lo que genera descontrol y falta de realización de los procesos establecidos dentro de la organización, lo que puede dar lugar a un descontrol en la institución.

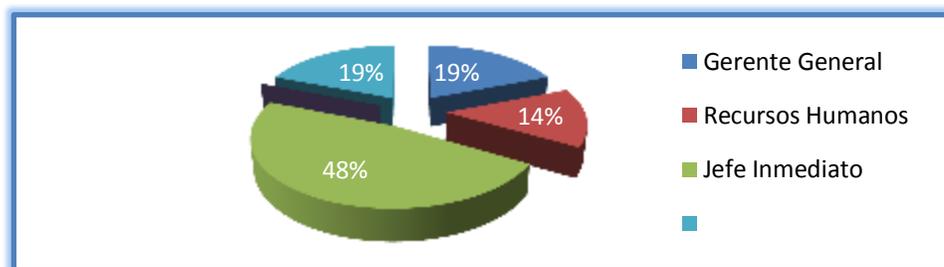
38. ¿Podría indicar cual miembro de la organización es?

OBJETIVO: Identificar cuál es la unidad o persona encargada de supervisar al área administrativa.

Cuadro N° 45.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Gerente General	4	19%
Recursos Humanos	3	14%
Jefe Inmediato	10	48%
No respondieron	4	19%
TOTAL	21	100%

Grafico No 45.



Análisis:

En el área administrativa la persona que ejerce la tarea de Jefe en cada área ejerce la supervisión con una proporción de casi dos cuartos, mientras que más de un tercio es supervisado por la labor de gerencia y Recursos Humano, el restante de miembros confirmaron que no reciben supervisión de ninguna persona. Se puede evidenciar que no todos los empleados están siendo supervisados en la labor de sus actividades, lo cual significa un inadecuado control de parte de la institución.

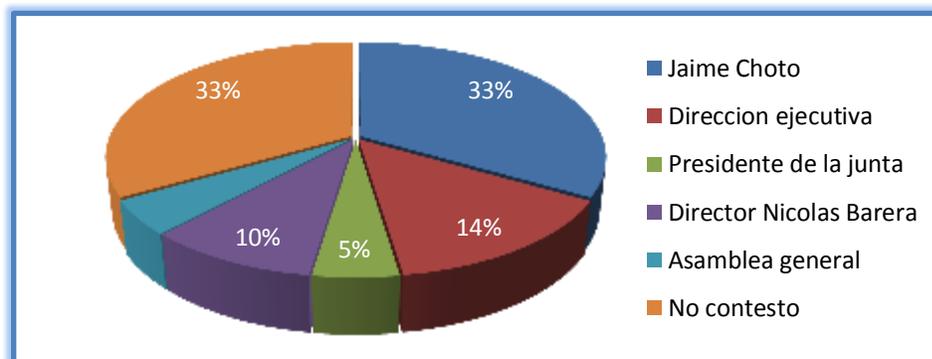
39. ¿Conoce el nombre del encargado?

OBJETIVO: Indagar en qué medida los empleados conocen la persona encargado de la supervisión en su área de trabajo.

Cuadro No 46

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Jaime Choto	7	33%
Dirección ejecutiva	3	14%
Presidente de la junta	1	5%
Director Nicolás Barrera	2	10%
Asamblea general	1	5%
No contesto	7	33%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 46.



Análisis:

Del personal que integra el área administrativa más de dos tercios de los empleados conoce a la persona encargada de la supervisión en su área de trabajo, por lo que el resto de ellos se abstuvo a responder el nombre del encargado del área, en su mayoría si conocían el nombre pero por seguridad no quisieron darlo.

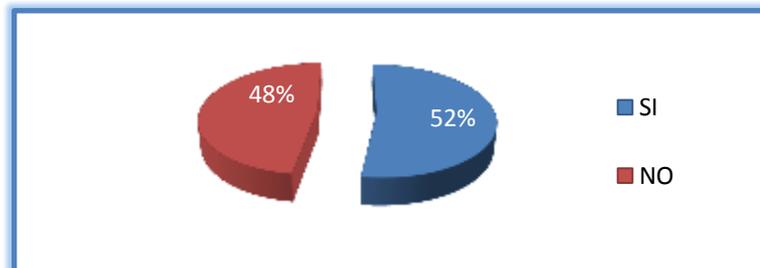
40. ¿Implementa la organización procedimientos para verificar el cumplimiento de sus actividades?

OBJETIVO: Examinar si los empleados cuentan con lineamientos de control en la ejecución de sus actividades.

Cuadro N° 47.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	11	52%
NO	10	48%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 47.



Análisis:

La ONG, dentro de su área administrativa cuenta con más de la mitad de los empleados bajo su control, pero los demás respondieron que no, el resultado indica que los miembros de la organización no se les aplica ningún procedimiento de control que evidencie el cumplimiento de tareas. Es necesario establecer medidas de supervisión a todos los subalternos para lograr que la organización cumpla con los objetivos establecidos y lleve a cabo todas las funciones programadas.

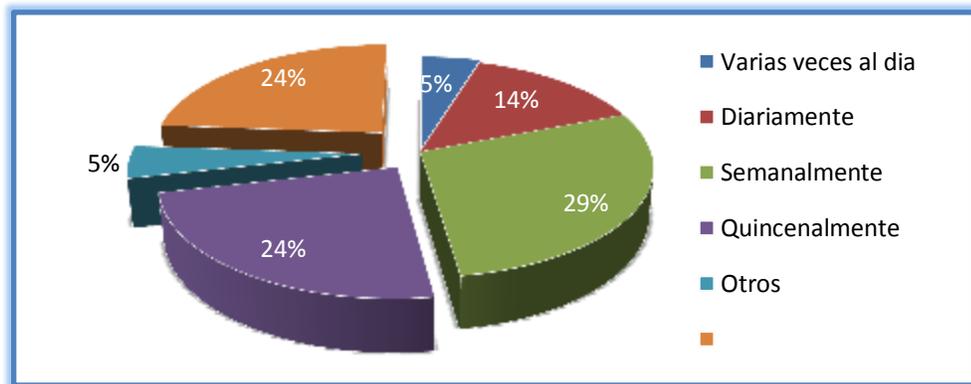
41. ¿Con que frecuencia comprueban la realización de las actividades en el área de su trabajo?

OBJETIVO: Verificar el periodo transcurrido entre los diferentes resultados y el avance de los mismos a modo de mejorar el desempeño y corregir las desviaciones.

Cuadro No 48.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Varias veces al día	1	5%
Diariamente	3	14%
Semanalmente	6	29%
Quincenalmente	5	24%
Otros	1	5%
No respondieron	5	24%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 48.



Análisis:

La supervisión del área administrativa se da con más frecuencia semanal y quincenal con una proporción de casi dos tercios de los encuestados, la parte restante es supervisada diariamente y varias veces al día.

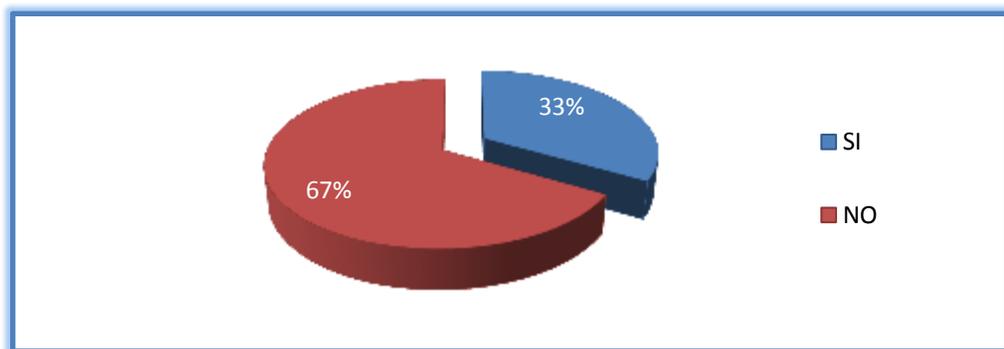
42. ¿De acuerdo al puesto al que pertenece tiene acceso a recursos monetarios para la ejecución de su trabajo?

OBJETIVO: Conocer los recursos necesarios para la realización del trabajo de los empleados.

Cuadro N° 49.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	7	33%
No	14	67%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 49.



Análisis:

Para la ejecución de actividades según su puesto laboral, en la ONG hay personal administrativo que se le asigna recursos monetarios estos están representados por más de un tercio del personal.

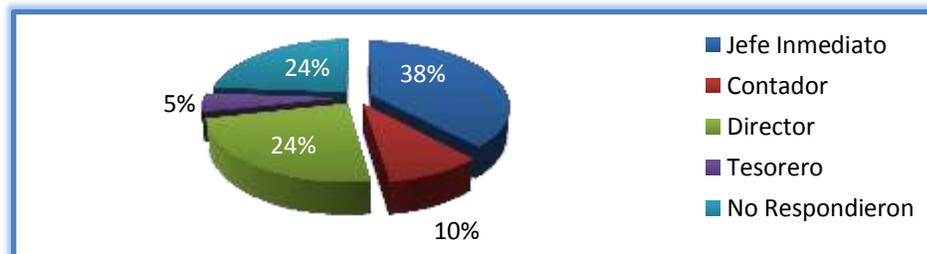
43. ¿Quién determina la asignación de recursos monetarios para que usted pueda realizar sus actividades rutinarias?

OBJETIVO: Saber quién es la persona encargada de la asignación de recursos.

Cuadro N° 50.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Jefe Inmediato	8	38%
Contador	2	10%
Director	5	24%
Tesorero	1	5%
No Respondieron	5	24%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 50.



Análisis:

El jefe como responsable de cada empleado, es la persona con mayor participación en la asignación de recursos monetarios ya que representa más de un tercio, una cuarta parte de los empleados afirmó que el director y el contador se encargan de esta tarea.

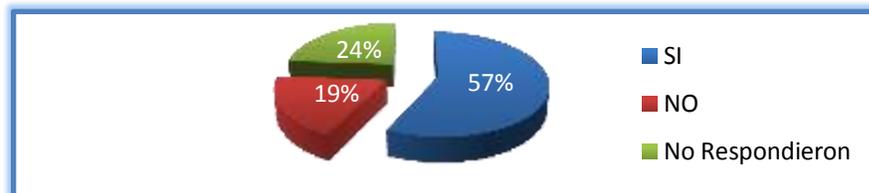
44. ¿Debe justificar en que será utilizado el recurso asignado?

OBJETIVO: Investigar el nivel de inspección realizado para la asignación de capital.

Cuadro N° 51.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	12	57%
No	4	19%
No Respondieron	5	24%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 51.



Análisis:

Del total de encuestados casi dos tercios de ellos contestaron que si debe justificar el uso de los recursos, más de una cuarta parte respondió que no y el resto no respondió la pregunta. La situación ideal debe ser que todos los empleados al recibir recursos monetarios de la institución deben justificar y respaldar en que ha sido utilizado el capital recibido, ya que es un medio para ser utilizado en beneficio y con el fin de lograr los objetivos de la organización.

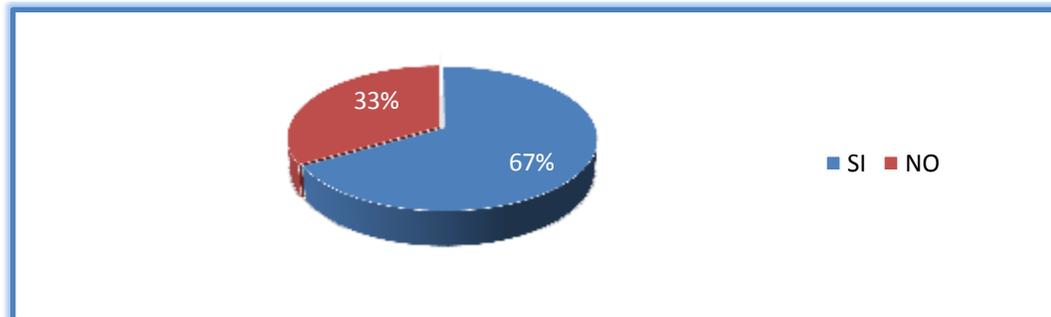
45. ¿Es obligatoria la entrega de documentación que ampare la utilización del medio financiero entregado?

OBJETIVO: Analizar la documentación necesaria para el soporte del patrimonio asignado.

Cuadro N° 52.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	14	67%
NO	7	33%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 52.



Análisis:

De 21 empleados encuestados más de dos tercios respondió que ante una asignación de recursos monetarios es obligatoria la entrega de documentación que soporten los gastos incurridos, una tercera parte no respondieron a la interrogante debido a que no se les asignan recursos monetarios para la realización de actividades.

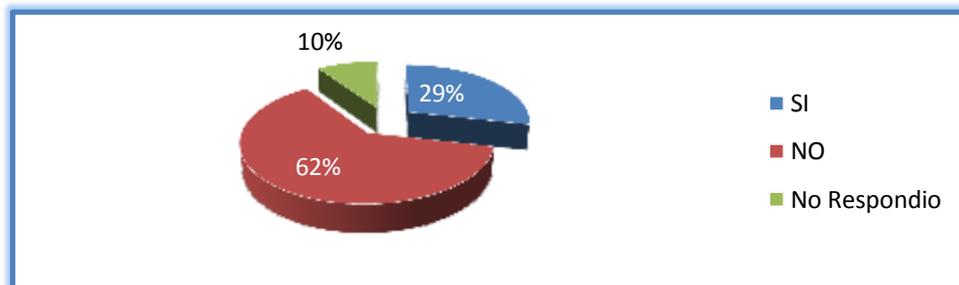
46. ¿Realiza usted el proceso de compras en la institución?

OBJETIVO: Determinar si existe una persona asignada para realizar las compras o cualquier subalterno puede ejecutarlas.

Cuadro N° 53.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	6	29%
No	13	62%
No Respondió	2	10%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 53.



Análisis:

Seis empleados se encargan del proceso de compras representando casi un tercio del total, el restante de ellos se encargan a otro tipo de actividades dentro de la empresa.

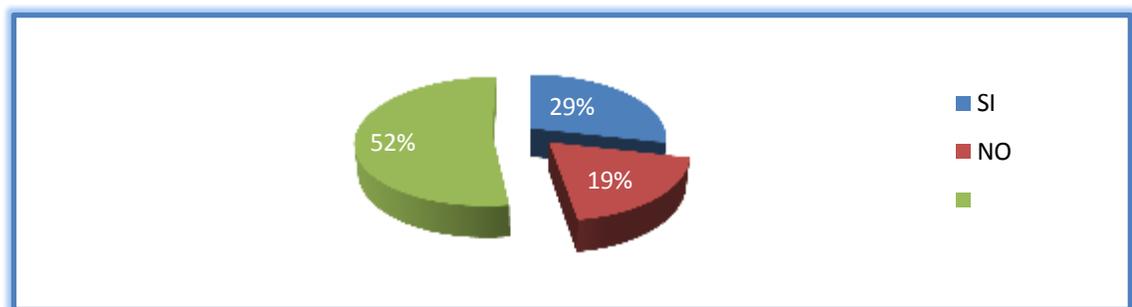
47. ¿Posee procedimientos detallados para realizar las compras?

OBJETIVO: Conocer si la organización estableció una guía adecuada para la adquisición de recursos.

Cuadro N° 54.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	6	29%
No	4	19%
No respondieron	11	52%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 54.



Análisis:

Al preguntar si existen procedimientos en las actividades de compras se pudo observar que los encargados de realizarlas cuentan con instrucciones detalladas bajo las cuales rigen su funcionamiento, los datos muestran que la ONG sigue lineamientos para adquirir materiales o servicios pero el personal no está completamente informado de cómo realizar el proceso.

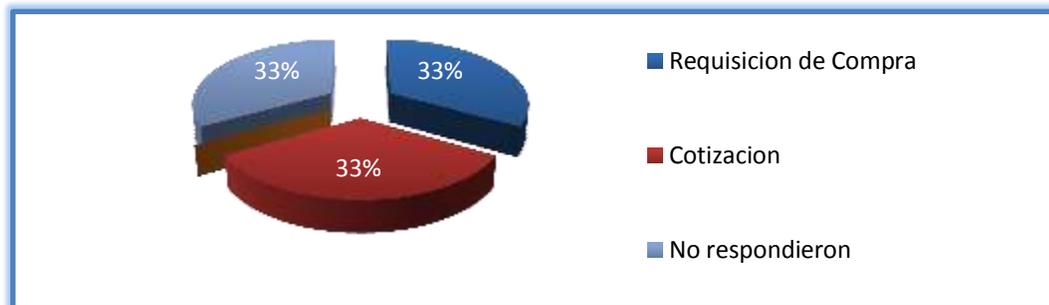
48. ¿Cuáles de los siguientes documentos son necesarios para realizar adquisición de materiales o servicios?

OBJETIVO: Verificar los documentos necesarios para lograr el respaldo respectivo.

Cuadro N° 55.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Requisición de Compra	7	33%
Cotización	7	33%
No respondieron	7	33%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 55.



Análisis:

Para la compra de materiales o servicios las personas encargadas utilizan la Requisición de Compra y la Cotización, como documentos fundamentales en su proceso, se evidencia la poca variedad de documentos que amparan estas actividades. El restante no respondió ya que no tiene a su cargo el proceso de compras.

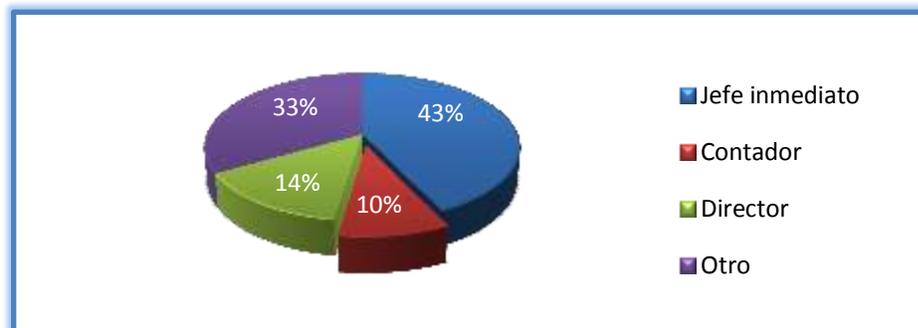
49. ¿Quién se encarga de autorizar las compras solicitadas?

OBJETIVO: Indagar la persona encargado de avalar y verificar el proceso de compras de la institución.

Cuadro N° 56.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Jefe inmediato	9	43%
Contador	2	10%
Director	3	14%
Otro	7	33%
TOTAL	21	100%

Gráfico N° 56.



Análisis:

En el proceso de compras de materiales y servicios la persona que autoriza las compras es el jefe inmediato representando casi la mitad, la otras personas que realizan la autorización lo conforman el contador y director constituyendo menos de un cuarto del total encuestado, se puede observar que existen varias personas que deben autorizar las compras no existe un responsable directo de los mismos.

ANEXO N° 2.

A. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO.

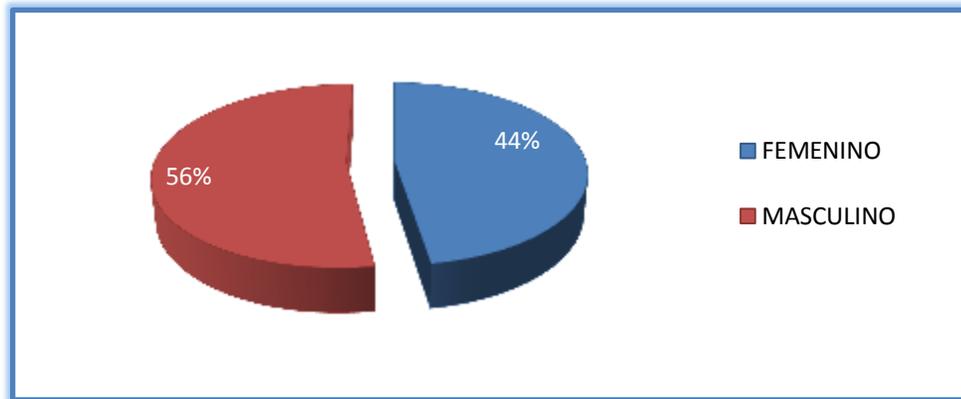
I. DATOS GENERALES.

1. Sexo:

Cuadro N° 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
FEMENINO	8	44%
MASCULINO	10	56%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 1



Análisis:

Más de la mitad de los encuestados son hombres y el restante son mujeres, esto indica que las actividades operativas son realizadas con mayor participación masculina, evaluando el margen de diferencia entre la cantidad de hombre y mujeres no es muy elevada ya que es un 6%, se puede observar que la ONG, emplea a sus colaboradores no importando el género o tipo de actividad que se va a realizar.

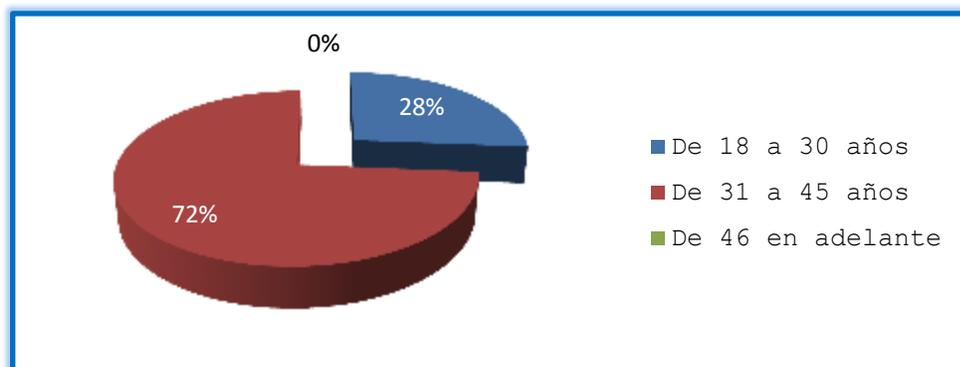
2. Edad:

Objetivo: Conocer cuál es la edad promedio de los recursos humanos del área operativa.

Cuadro N° 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
De 18 a 30 años	5	28%
De 31 a 45 años	13	72%
De 46 en adelante	0	0%
TOTAL	19	100%

Gráfico N° 2



Análisis:

Más de la mitad de los empleados operativos de la ONG, oscilan entre la edad de 31 a 45 años, el restante de los entrevistados tienen una edad de 18 a 30 años, esta información indica que en el área operativa, la ONG contrata personas con mayor experiencia y con mayor responsabilidad en la realización de actividades.

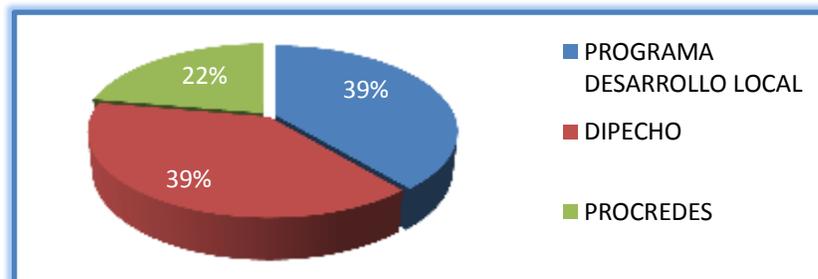
3. ¿A qué proyecto de la institución pertenece?

Objetivo: Cuantifica el número de empleados por proyecto y la naturaleza de sus funciones.

Cuadro N° 3

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Programa Desarrollo local	7	39%
Programa de Preparación antes los desastres (DIPECHO)	7	39%
Programa de Créditos para el Desarrollo de Economía Solidaria (PROCREDES)	4	22%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 3



Análisis:

Los Proyectos de Desarrollo Local y Programa de Preparación antes los desastres son los que tienen mayor número de personas laborando con un proporción de más de tres cuartos, lo cual demuestra que representan mayor demanda en la cantidad de empleados para desarrollar sus labores, el restante pertenece al Programa de Créditos para el Desarrollo de Economía Solidaria.

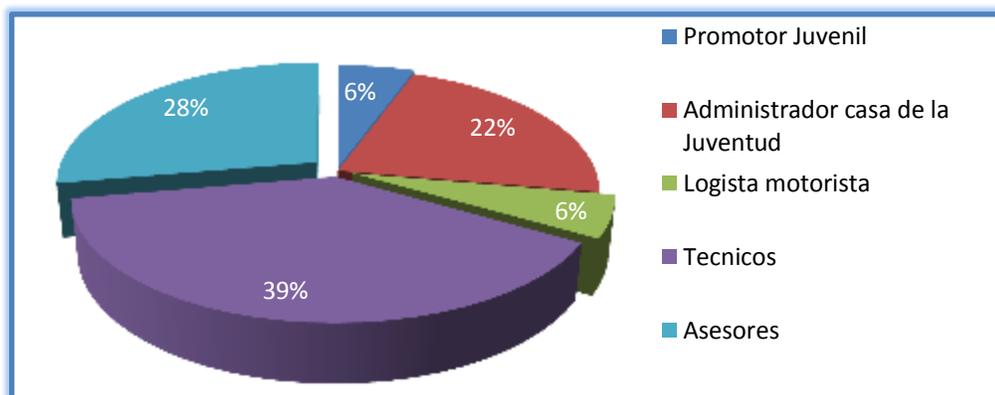
4. Cargo que desempeña

Objetivo: Identificar cual es el papel que desempeña dentro de la unidad.

Cuadro N° 4

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Promotor Juvenil	1	6%
Administrador casa de la Juventud	4	22%
Logista motorista	1	6%
Técnicos	7	39%
Asesores	5	28%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 4



Análisis:

Del total de encuestados las personas que ejecutan la labor de Técnico y Asesor representan un mayor número con una proporción de más de dos tercios, otra cantidad importante de casi un cuarto tiene el puesto de Administrador de casa de la Juventud, mientras que el resto son Logista-Motorista y Promotor Juvenil.

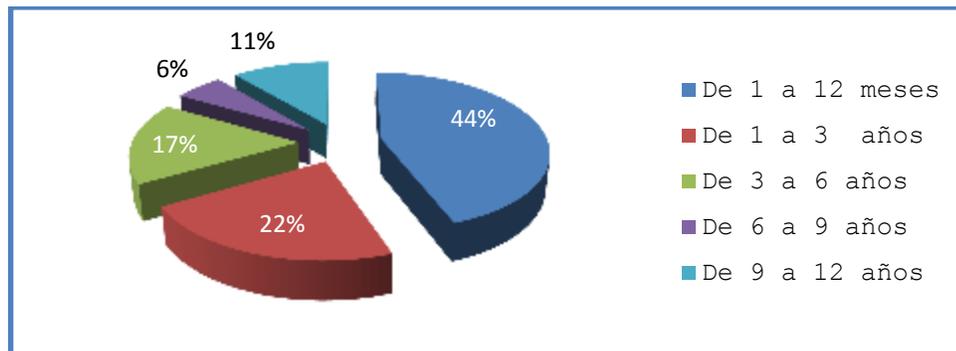
5. Tiempo de laborar en el departamento

Objetivo: Investigar la antigüedad y experiencia del empleado en el desempeño de su labor.

Cuadro N° 5

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
De 1 a 12 meses	8	44%
De 1 a 3 años	4	22%
De 3 a 6 años	3	17%
De 6 a 9 años	1	6%
De 9 a 12 años	2	11%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 5



Análisis:

Del total de encuestados casi la mitad de los trabajadores poseen de 1 a 12 meses de laborar en la organización, lo cual evidencia la excesiva rotación de empleados debido a que poseen muchos proyectos.

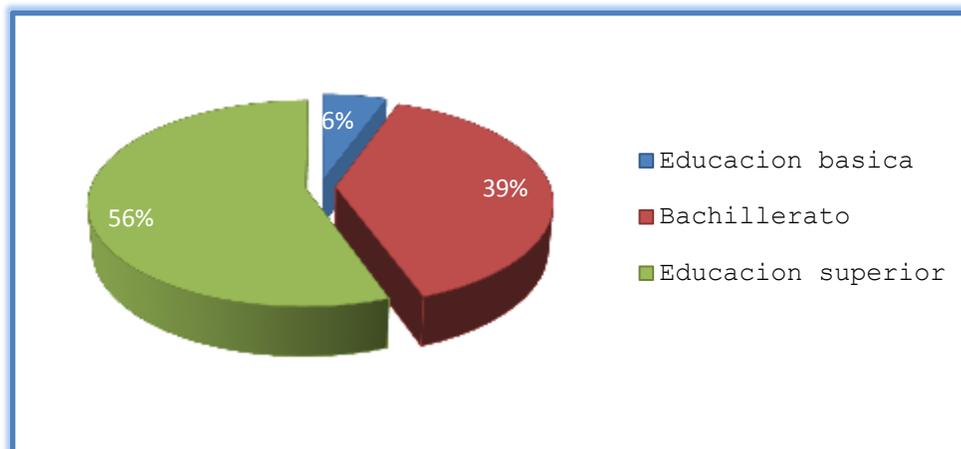
6. Estudios realizados

Objetivo: Determinar cuál es el grado académico de los empleados en el departamento.

Cuadro N° 6

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Educación básica	1	6%
Bachillerato	7	39%
Educación superior	10	56%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 6



Análisis:

Más de dos cuartos de los encuestados cuenta con una educación superior, una proporción de más de un tercio posee bachillerato, mientras que el resto tiene estudios de educación básica.

II. DATOS ESPECÍFICOS.

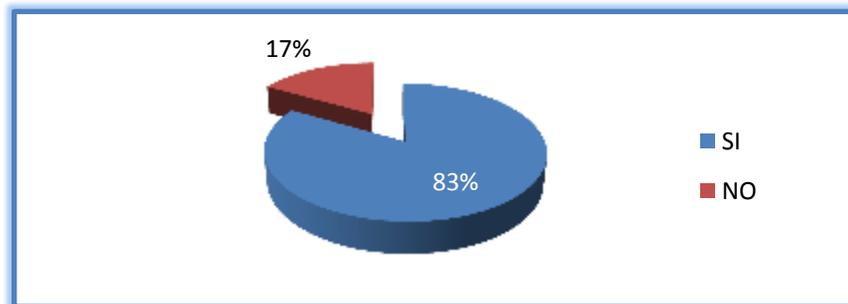
1. ¿Conoce los objetivos del área o departamento al que pertenece?

Objetivo: Detectar la difusión de los objetivos que persigue la ONG para que los empleados contribuyan a su logro.

Cuadro N° 7

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	15	83%
No	3	17%
No contesto	0	0%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 7



Análisis:

Más de tres cuartos de los entrevistados contestaron que si conocen los objetivos de su área de trabajo, indicando que esto les ayuda al logro de los mismos, ya que saben hacia donde deben dirigir el desarrollo de sus labores, las personas restantes respondieron que no, esto muestra una falta de comunicación en la difusión de los objetivos.

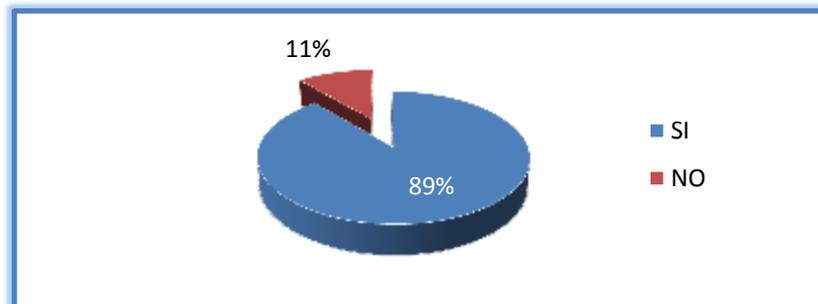
2. ¿Cuenta la empresa con los procedimientos adecuados para que usted pueda llevar a cabo su labor de una forma transparente y efectiva?

Objetivo: Evaluar la implementación y coordinación de las actividades que garantizan la buena administración.

Cuadro N° 8

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 8



Análisis:

Del total de las personas encuestadas más de tres cuartos de la población respondieron que la ONG cuenta con procedimientos establecidos para la realización de sus actividades, los empleados restantes respondieron que no existen. Se puede observar que la organización cuenta con herramientas administrativas pero no todo el personal está enterado de estas instrucciones.

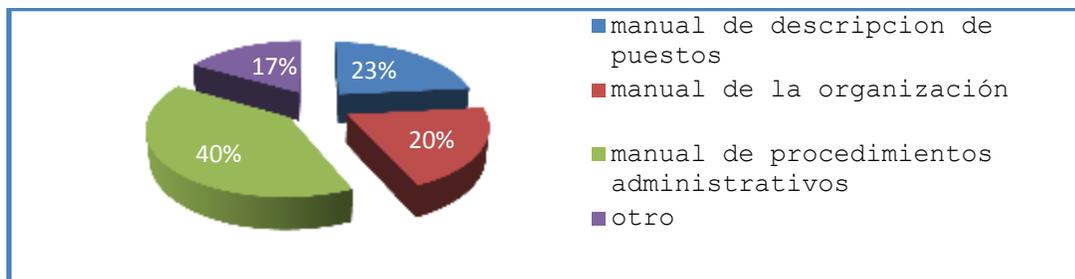
3. ¿Cuál de los siguientes documentos posee la empresa para que usted pueda llevar a cabo su trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los tipos de manuales que le pueden guiar al ejecutar su trabajo y con cuales cuenta el departamento al que pertenece

Cuadro N° 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Manual de Descripción de Puestos	7	23%
Manual de la Organización	6	20%
Manual de Procedimientos Administrativos	12	40%
Otro	5	17%
TOTAL	30	100%

Cuadro N° 9



Análisis:

Según los resultados el Manual más utilizado es de procedimientos administrativos ya que casi dos cuartos de las personas lo poseen, el de organización es también conocido y utilizado por casi un cuarto de los miembros, una cuarta parte utiliza de manual de descripción de puestos, el personal restante utiliza otro tipo de herramientas como lo es el reglamento interno de la empresa.

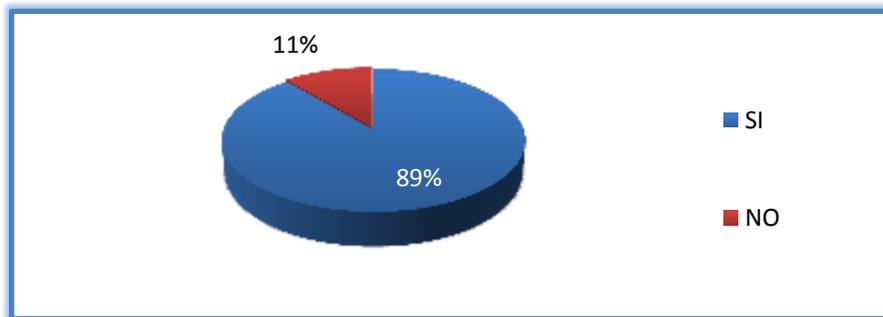
4. ¿Le han impartido cursos de capacitación para el mejor desempeño de su labor?

Objetivo: Conocer si existen programas de entrenamiento y formación para el mejor desempeño laboral.

Cuadro N° 10

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 10



Análisis:

Más de un octavo de los empleados han recibido capacitación acerca de los puestos de trabajo el complemento no ha recibido. Por lo que la ONG contribuye con los colaboradores en dar un entrenamiento de cómo deben desarrollar sus actividades, pero no lo están haciendo en forma general si no a un porcentaje de empleados, lo ideal es que cada miembro dentro de la organización reciba una capacitación e inducción de cómo se debe desempeñar en su empleo.

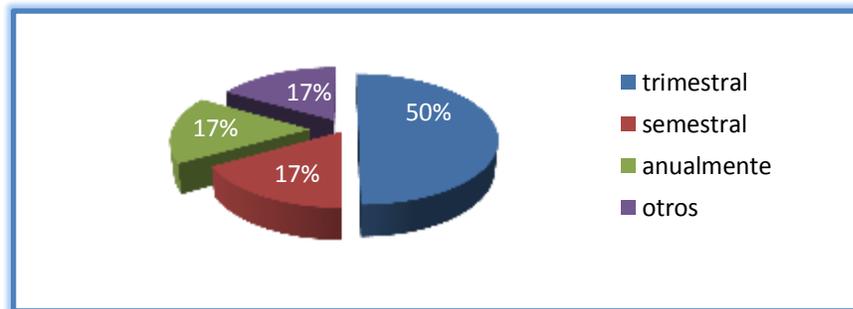
5. ¿Con que frecuencia se realizan?

Objetivo: Examinar la frecuencia de la capacitación que recibe el personal del departamento.

Cuadro N° 11

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Trimestral	9	50%
Semestral	3	17%
Anualmente	3	17%
otros	3	17%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 11



Análisis:

La mitad de los encuestados afirmaron que las capacitaciones son trimestralmente, el restante indico que se dan entre un periodo de seis meses y más de un año, esto quiere decir que los empleados están recibiendo información en cuanto como deben realizar las actividades, se puede observar que no existe una programación estándar para todos.

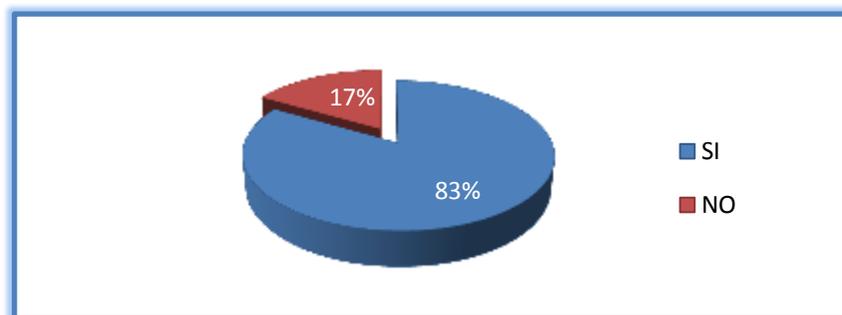
6. ¿Conoce el organigrama bajo el cual funciona la empresa?

Objetivo: Comprobar si los empleados tienen definido claramente el nivel jerárquico del departamento al que pertenece.

Cuadro N° 12

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	15	83%
NO	3	17%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 12



Análisis:

Más de tres cuarto de los empleados conocen las líneas de mando y jerarquía en la organización a través del organigrama, la fracción restante no lo conoce, esto indica que en su mayoría las personas que laboran en la ONG saben quiénes son los jefes y a quienes puede acudir, hay un porcentaje pequeño que desconoce la existencia esta estructura, esto propicia un descontrol por no conocer las jefaturas directas.

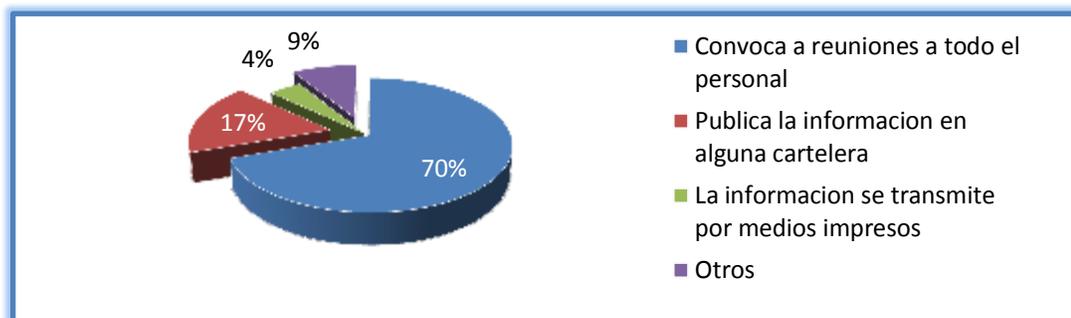
7. ¿De qué manera la ONG da a conocer el funcionamiento del organigrama, a todos los empleados?

Objetivo: investigar la transmisión de información valiosa para la empresa objeto de estudio.

Cuadro N° 13

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Convoca a reuniones a todo el personal	16	70%
Publica la información en alguna cartelera	4	17%
La información se transmite por medios impresos	1	4%
Otros	2	9%
TOTAL	23	100%

Cuadro N° 13



Análisis:

En la ONG, la comunicación fluye de diferentes maneras, la más utilizada es a través de convocatorias a reuniones con todo el personal, que representa un poco menos de tres cuartos de la población, las personas restantes utilizan las publicaciones en carteleras, por medios impresos y por otros medios.

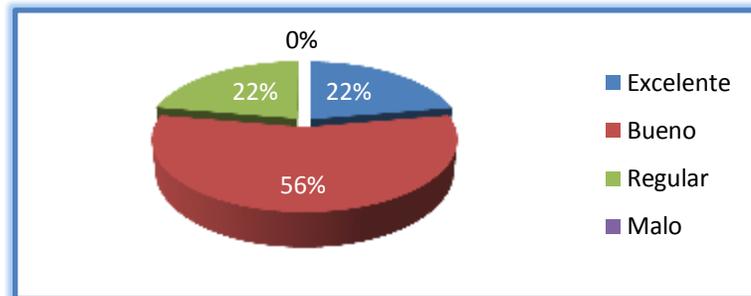
8. ¿Según su criterio dentro de la escala siguiente como clasifica el ambiente de trabajo según el área a la que pertenece?

Objetivo: conocer el clima organizacional

Cuadro N° 14

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Excelente	4	22%
Bueno	10	56%
Regular	4	22%
Malo	0	0%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 14



Análisis:

Más de la mitad expresa que el ambiente de trabajo es bueno, casi un cuarto de ellos lo consideran excelente y el restante lo califica como regular, por lo que se puede considerar que es importante mejorar el ambiente laboral.

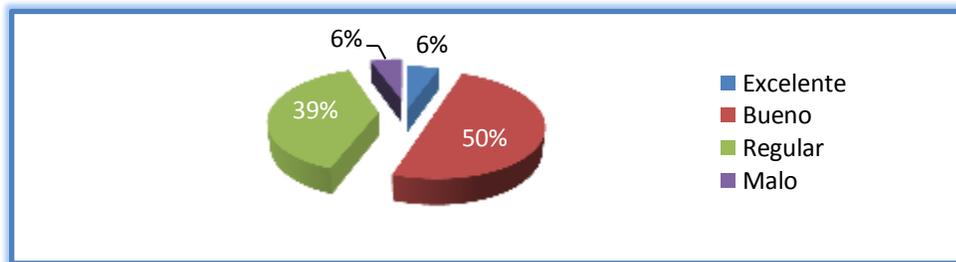
9. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre su departamento y las otras áreas de la compañía según la siguiente escala?

Objetivo: Conocer la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía para eliminar dichas situaciones.

Cuadro N° 15

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Excelente	1	6%
Bueno	9	50%
Regular	7	39%
Malo	1	6%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 15



Análisis:

La comunicación juega un papel relevante en el flujo de la información, en la ONG la mitad del personal operativo considera que es buena, un 39% dijo que era regular y un 6% malo, el restante contestó que es excelente, se puede observar que está en un nivel aceptable y que en su mayoría todos los empleados son notificados de lo que ocurre en la organización.

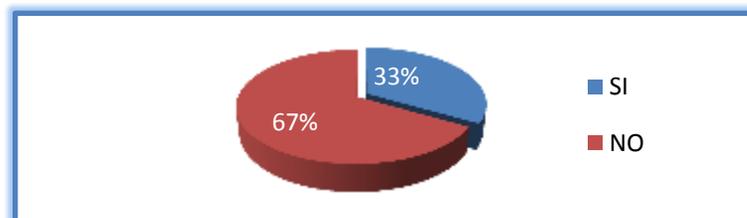
10. ¿Recibe incentivos por parte de la institución en su área de trabajo?

Objetivo: Investigar si la organización promueve la motivación para generar un alto compromiso de los empleados con la empresa.

Cuadro N° 16

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	6	33%
NO	12	67%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 16



Análisis:

Más de un cuarto de los entrevistados respondieron que reciben incentivos por parte de la institución y un poco más de la mitad no, se puede observar que no todos son reconocidos por la labor que desempeñan dentro de la organización. La empresa debe trabajar para crear un programa donde se pueda reconocer a todos los empleados que realizan una excelente labor y cumplen con los objetivos y metas propuestos.

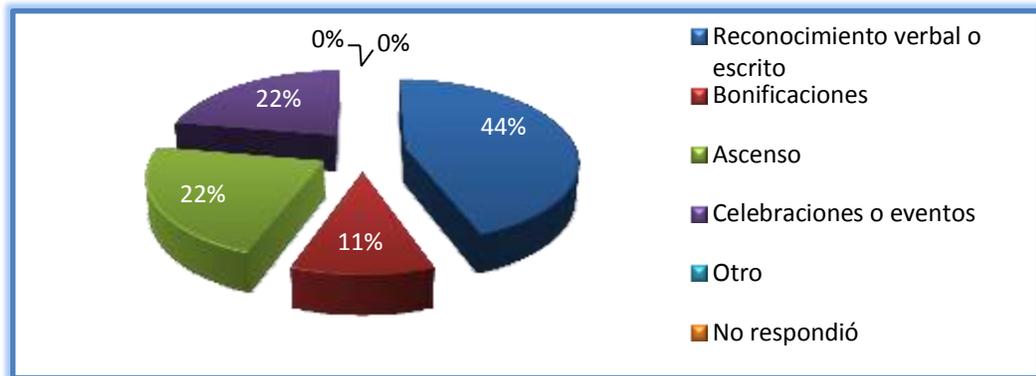
11. ¿Cuál de los siguientes incentivos ha recibido?

Objetivo: Verificar la forma de recompensar e incentivar a los subalternos en la organización

Cuadro N° 17

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Reconocimiento verbal o escrito	4	44%
Bonificaciones	1	11%
Ascenso	2	22%
Celebraciones o eventos	2	22%
Otro	0	0%
No respondió	0	0%
TOTAL	9	100%

Gráfico N° 17



Análisis:

Menos de la mitad de los empleados operativos respondieron que reciben incentivos a través de reconocimientos verbales o escrito, casi un cuarto de ellos tiene celebraciones o eventos, otra fracción de la cuarta parte recibe ascensos y el restante bonificaciones, se evidencia que la empresa estimula a sus colaboradores contribuyendo a estimular la labor de los mismos.

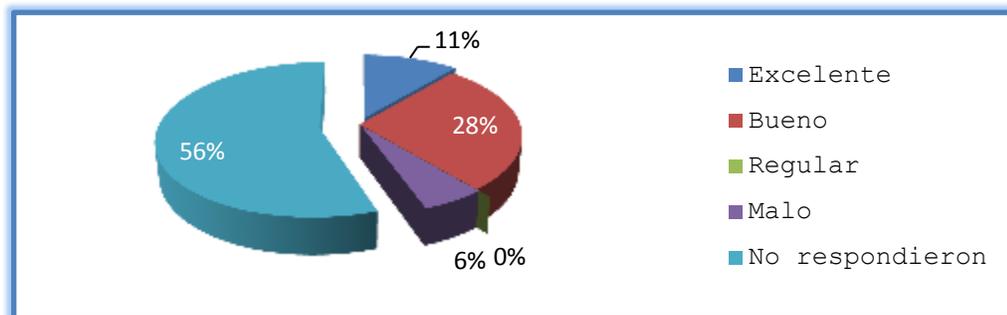
12. ¿Cómo considera usted que es el estímulo que ha recibido para elaborar sus actividades de trabajo según los siguiente?

Objetivo: Determinar cómo percibe el empleado la motivación que recibe.

Cuadro N° 18

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Excelente	2	11%
Bueno	5	28%
Regular	0	0%
Malo	1	6%
No respondieron	10	56%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 18



Análisis:

La mayoría de los encuestados no respondieron, lo cual nos indica que no se motiva por igual a todo el personal, un porcentaje de más de un cuarto considera bueno el estímulo recibido, mientras que una proporción mínima de menos de la décima parte le da una mala calificación, el resto contesto que es excelente.

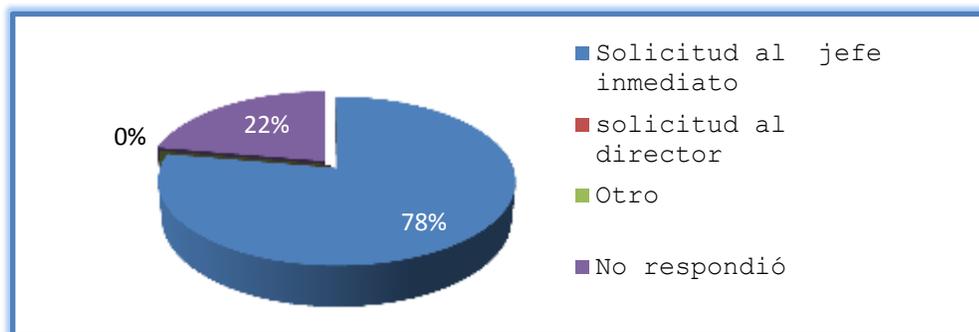
13. ¿Para utilizar algún mobiliario o equipo de oficina para realizar sus labores cual es el procedimiento para solicitarlo?

Objetivo: Conocer el medio a seguir para utilizar los recursos mobiliarios y equipos de oficina de la ONG.

Cuadro N° 19

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Solicitud al jefe inmediato	14	78%
Solicitud al director	0	0%
Otro	0	0%
No respondió	4	22%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 19



Análisis:

Más de Tres cuartos de los entrevistados indicaron que al momento de utilizar recursos deben realizar una solicitud al jefe inmediato, el otro porcentaje se abstuvo de responder, esto indica que existe una falta de control que contribuya al adecuado desarrollo de actividades.

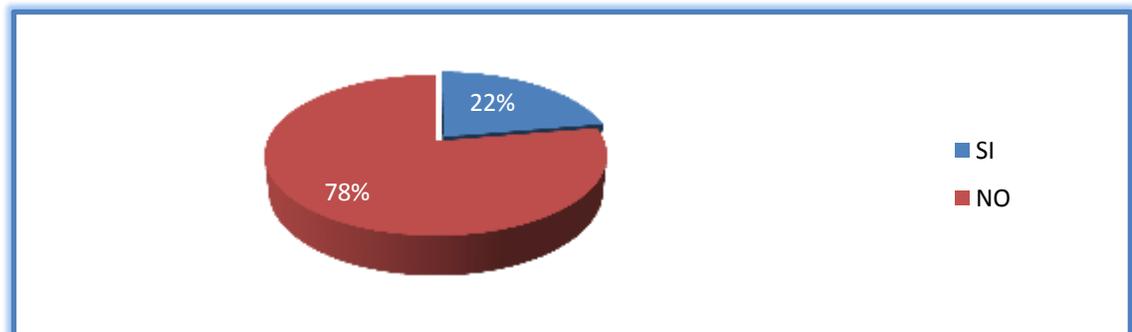
14. ¿De acuerdo al puesto al que pertenece tiene acceso a recursos monetarios para la ejecución de su trabajo?

Objetivo: Comprobar el acceso de los empleados a los recursos financieros.

Cuadro N° 20

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	4	22%
NO	14	78%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 20



Análisis:

Tres cuartos de los empleados indican que no cuentan o utilizan recursos monetarios para la ejecución de actividades y un cuarto si tiene acceso a estos, esto quiere decir que no todos los colaboradores necesitan que la empresa invierta o gaste fondos económicos directamente por la naturaleza de su trabajo, como viáticos, comisiones u otros.

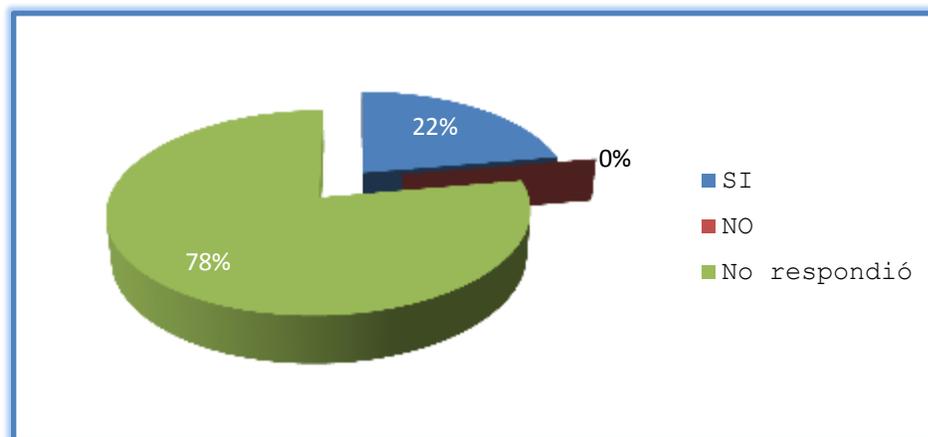
15. ¿Elabora algún registro o reporte del dinero entregado?

Objetivo: Verificar el control de los recursos monetarios y documentos que respaldan la entrega de recursos financieros a los empleados

Cuadro N° 21

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Si	4	22%
No	0	0%
No respondió	14	78%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 21



Análisis:

Un cuarto de los empleados al momento de legalizar los gastos que han realizado en concepto de uso de recursos monetarios confirmaron que utilizan o entregan un reporte para detallar lo utilizado, el otro porcentaje no respondió a la interrogante, debido a que ellos no utilizan recursos.

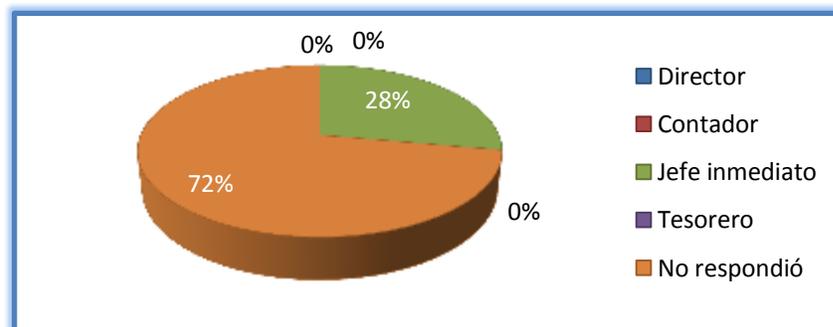
16. ¿Quién determina la asignación de recursos monetarios para que usted pueda realizar sus actividades rutinarias?

Objetivo: Conocer quien aprueba la asignación de recursos para que los empleados puedan llevar a cabo sus tareas.

Cuadro N° 22

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Director	0	0%
Contador	0	0%
Jefe inmediato	5	28%
Tesorero	0	0%
No respondió	13	72%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 22



Análisis:

Un poco menos de tres cuartos de los empleados se abstuvo en responder la interrogante ya que no tienen acceso a recursos financieros, el restante indica que la persona que autoriza la asignación de recursos es el jefe inmediato.

17. ¿Por qué medio se enteró de la oferta de empleo en PROCOMES?

Objetivo: Investigar cual fue el medio por el que ingreso el empleado a la organización

Cuadro N° 23

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
A través de un amigo	11	61%
A través de un aviso publicado en algún medio de comunicación	2	11%
Por recomendación	3	17%
Bolsa de trabajo	1	6%
No respondió	1	6%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 23



Análisis:

Más de la mitad de los empleados se dieron cuenta de la oferta de trabajo por un amigo, más de un cuarto por recomendación, el restante a través de aviso publicitario, esto indica que las oportunidades laborales son para personas de confianza y conocidos que laboran en la organización.

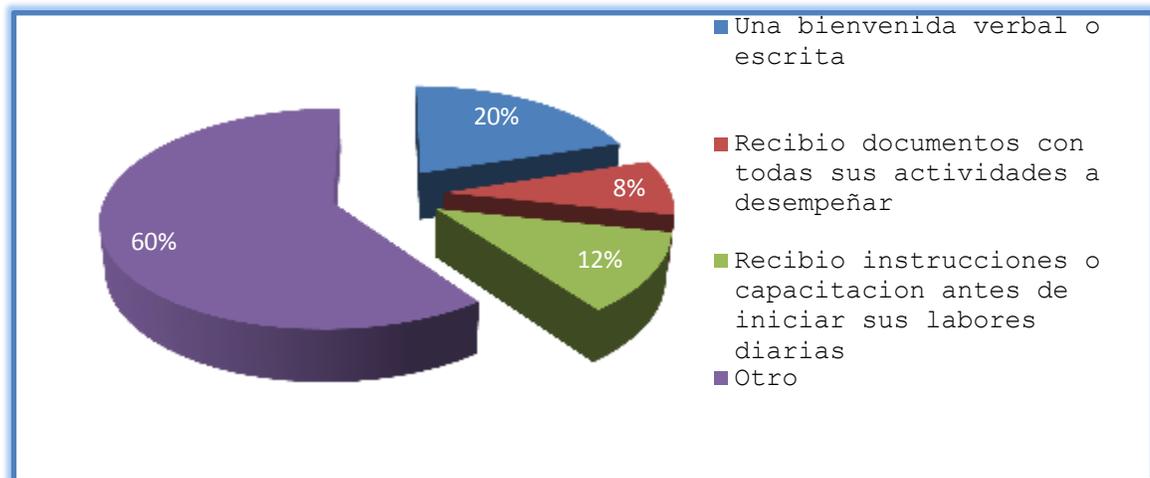
18. ¿Al ingresar a PROCOMES cual opción fue utilizada para darle a conocer las generalidades de PROCOMES?

Objetivo: Indagar la forma en que la institución realiza la inducción a los subordinados.

Cuadro N° 24

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Una bienvenida verbal o escrita	12	20%
Recibió documentos con todas sus actividades a desempeñar	5	8%
Recibió instrucciones o capacitación antes de iniciar sus labores diarias	7	12%
Otro	36	60%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 24



Análisis:

La mayoría de encuestados recibió una bienvenida verbal y escrita, más de una décima fracción obtuvo instrucciones o capacitación, menos de otra décima parte adquirió documentos con sus funciones, y el resto utilizó otros medios para conocer aspectos generales de PROCOMES.

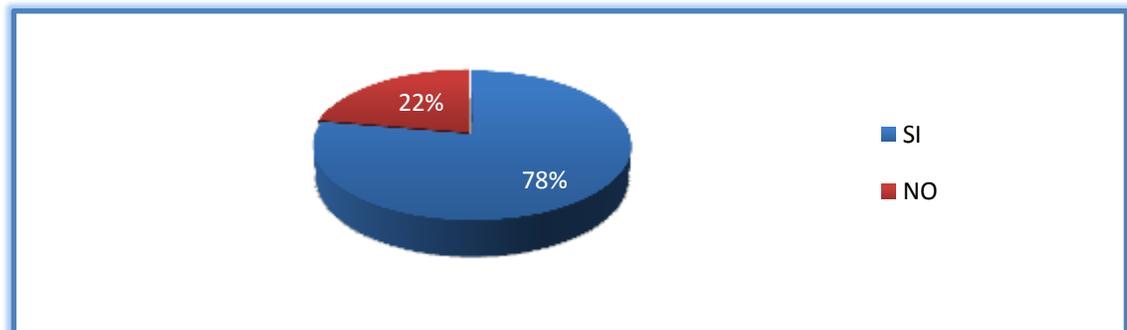
19. ¿Cuándo ingreso e inicio labores en la empresa le explicaron que la compañía posee algún reglamento interno?

Objetivo: Deducir si existen normas bajo las cuales se regulan las labores internas entre el empleador y el trabajador.

Cuadro N° 25

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
SI	14	78%
NO	4	22%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 25



Análisis:

Más de tres cuartos del personal respondió que al iniciar labores les informaron del reglamento interno, el porcentaje restante indicó que no se les dio a conocer. La organización debe crear un plan en el que todos los empleados lo conozcan y lo tengan presente. Ya sea impreso o por medio electrónico.

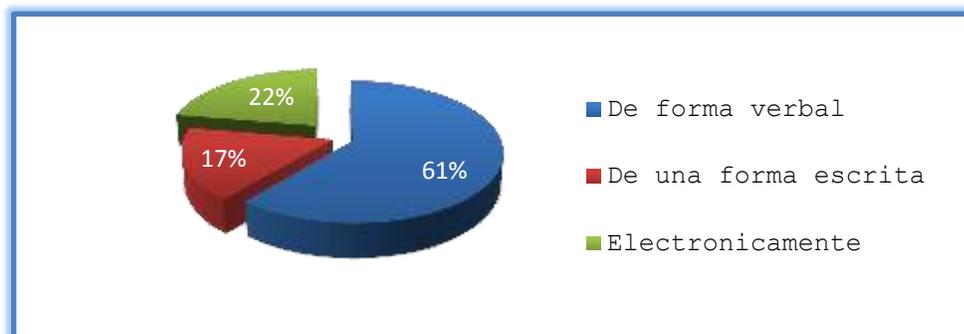
20. ¿De qué manera se enteró de la presencia del reglamento?

Objetivo: Identificar si la ONG cuenta con un reglamento interno de trabajo en el cual se regulen las obligaciones y deberes de los empleados como también de la organización.

Cuadro N° 26

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
De forma verbal	11	61%
De Una forma Escrita	3	17%
Electrónicamente	4	22%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 26



Análisis:

La ONG utiliza diferentes medios de comunicación para dar a conocer su reglamento el más utilizado es el verbal ya que casi más de la mitad lo confirma, un poco menos de un cuarto lo conocieron por un medio electrónico, y el resto de manera escrita.

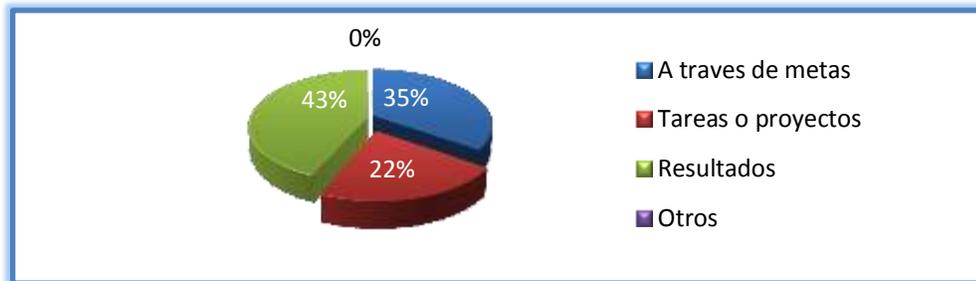
21. ¿En base a qué criterios se evalúa el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Determinar los criterios de evaluación del personal de PROCOMES, que contribuyan al desarrollo de los empleados.

Cuadro N° 27

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
A través de metas	8	35%
Tareas o proyectos	5	22%
Resultados	10	43%
Otros	0	0%
TOTAL	23	100%

Cuadro N° 27



Análisis:

Las evaluaciones de desempeño dentro de la ONG, son realizadas a través de diversos criterios, el más utilizado es la evaluación de resultados, adicional a este por tareas o proyectos y por logro de metas, por lo que los parámetros son muy rigurosos pues casi todos los empleados son evaluados por los tres factores mencionados.

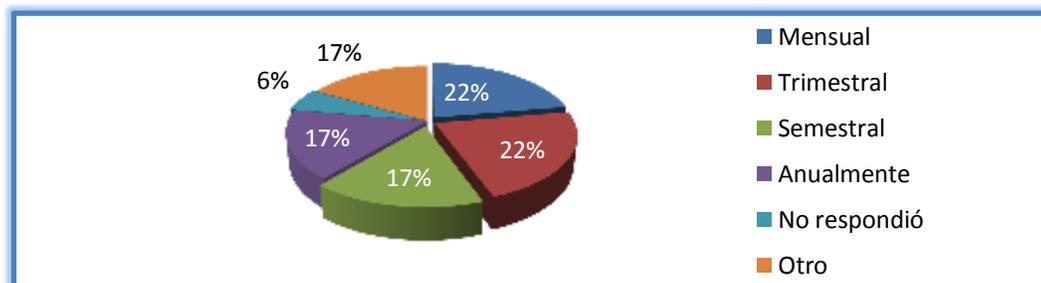
22. ¿Con que frecuencia se realizan las evaluaciones de sus labores?

Objetivo: Verificar la frecuencia con la cual se evalúa el desempeño de los empleados para el desarrollo y calidad de trabajo personal.

Cuadro N° 28

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Mensual	4	22%
Trimestral	4	22%
Semestral	3	17%
Anualmente	3	17%
No respondió	1	6%
Otro	3	17%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 28



Análisis:

La frecuencia de evaluación son bastante diversas, las más utilizadas son las mensuales y trimestrales con un cuarto de participación cada una, las semestrales y anuales son realizadas con menor participación, igualmente las evaluaciones que se realizan en diferentes periodos.

ANEXO 3.

REGLAMENTO INTERNO INSTITUCIONAL

INTRODUCCIÓN

El código que se presenta a continuación, tiene como fin que los empleados de PROCOMES tengan conocimiento de los valores esenciales para normar las relaciones laborales dentro de la entidad y cumplir con la reglamentación establecida para el funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

La ONG se reserva el derecho de modificar este Reglamento Interno de acuerdo a las necesidades que se presenten, pero dichas modificaciones deben hacerse de conformidad con la legislación laboral de El Salvador.

MARCO REGULATORIO

El marco jurídico del presente documento es la Ley de Organismos No Gubernamental, El Código de Trabajo y los Estatutos de la Corporación.

TITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- El presente Reglamento tiene por objeto establecer los derechos y obligaciones provenientes de las relaciones laborales entre “PROCOMES” y sus miembros.

Art. 2. El personal que trabaja en la institución y que firma contratos laborales y de servicios se regirá además por el Código de trabajo, y demás estatutos para regular estas instituciones.

Art. 3. Jefe designado de Recursos Humanos será el responsable de hacer cumplir, a todos los empleados, lo estipulado en este documento así como lo establecido en otras leyes de nuestro país.

Art. 4. PROCOMES es una Entidad de utilidad pública, no lucrativa, de carácter permanente con personalidad jurídica. Su domicilio es la ciudad de San Salvador, y su sede se encuentra en Ciudad Satélite, calle Júpiter, block J casa N 35, San Salvador.

Art. 5. La Asamblea General es el máximo organismo de decisiones y conducción de la ONG.

Art. 6. El Director Ejecutivo es el encargado de conducir y garantizar el cumplimiento de la estrategia.

Art. 7. Los Coordinadores de los departamentos son los jefes intermedios y son los delegados para la ejecución de los Planes Estratégicos, Programas y Proyectos.

Art. 8. Todos los empleados deben respetar el funcionamiento de la estructura organizacional y los manuales establecidos

Art. 9. Para efectos de administración y disciplina interna, el Director en coordinación con el Encargado de Recursos Humanos, tendrá autoridad para seleccionar, transferir, y suspender el Contrato Individual de Trabajo de los empleados.

TITULO II

REQUISITOS DE INGRESO

Art. 10. Toda persona que tenga interés en laborar en PROCOMES debe someterse a los procesos de selección de personal y presentar los siguientes requisitos:

- a) Solicitud de empleo.
- b) Curriculum vitae con fotografía reciente.
- c) Solvencia de PNC y Antecedentes Penales.
- d) Examen general de heces, orina, pulmón y hemograma
- e) Dos cartas de recomendación de empleos anteriores.

Art. 11. En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba.

Art. 12. No podrá ser contratado nuevamente un empleado que haya sido colocado en períodos anteriores, cuando la relación laboral haya terminado por despido, sin importar la causa.

Art. 13. Cuando se contraten personas para prestar servicios en la ejecución de una obra determinada, se entenderá como celebrado a plazo.

Art. 14. PROCOMES podrá contratar personal interino para llenar plazas vacantes en los casos de suspensión de contratos, incapacidades por enfermedad, descanso por parto, o cualquier otra causa similar

Art. 15. El personal de nuevo ingreso debe tener un periodo de inducción para ser capacitado para desempeñar sus responsabilidades y después de tres meses deberá ser evaluado para determinar si es apto para efectuar los compromisos asignados.

Art. 16. A los candidatos se les someterá a pruebas escritas de conocimiento y psicológicas para determinar sus habilidades de trabajo en equipo, sus actitudes personales para manejar y relacionarse con sus compañeros.

TITULO III

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 17. Los empleados se evaluarán de acuerdo a la finalización de los convenios, proyectos y actividades que se realicen.

Art. 18. Durante el periodo de evaluación ejecutado, se realizará una encuesta a la población beneficiada con el objetivo de investigar el grado de satisfacción.

Art. 19. La manera de actuar con los compañeros, subalternos y superiores es parte de la supervisión.

Art. 20. Los aspectos a evaluar, son los siguientes: Cumplimiento de resultados, Satisfacción ciudadana y Actitudes laborales.

Art. 21. Los parámetros para realizar las evaluaciones para el empleado que ocupa cargos de Dirección y Gerencia son: Liquidez, incremento de mercado de cooperantes y la incidencia en los gobiernos locales.

Art. 22. Se realizara una evaluación anual sobre la satisfacción ciudadana de los servicios brindados como institución.

TITULO IV

DESARROLLO PERSONAL

Art. 23. PROCOMES, desarrollará un proceso de capacitación para sus miembros, en áreas idóneas al puesto asignado así como perfeccionamiento de habilidades técnicas.

Art. 24. Es posible facilitar permisos de estudio de formación especializada y técnica de cualquier nivel, siempre y cuando la formación académica sea idónea para su cargo o su desarrollo profesional dentro de la asociación.

TITULO V

DÍAS Y HORAS DE TRABAJO

Art. 25. Las horas de trabajo diurnas están comprendidas entre las ocho horas y las diecisiete horas de un mismo día.

Art. 26. La semana labora no excederá de cuarenta y cuatro horas.

Art. 27. Es de suma importancia que el personal inicie puntualmente sus labores para la atención correcta y ágil del cliente interno o externo.

Art. 28. Un departamento o unidad puede estar compuesto tanto de personal administrativo como operativo, por lo que los horarios de trabajo dependerán del tipo de labor.

TITULO VI

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Art. 29. Salario es la retribución en dinero que PROCOMES está obligada a pagar a un empleado por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Está compuesto por todo lo recibido en dinero que implique retribución de actividades, como los sobresueldos y bonificaciones habituales.

Art. 30. Los sueldos serán aprobados por la Junta Directiva a propuesta de la Dirección Ejecutiva.

Art. 31. Los sueldos de cada persona serán establecidos en su respectivo contrato individual de trabajo, y se pagaran quincenalmente por medio de planillas.

Art. 32. El pago a los empleados se realizará por medio de cheque o depósito en cuenta de ahorro o corriente propiedad del trabajador.

Art. 33. PROCOMES hará incrementos salariales por motivos de inflación, estímulos al cumplimiento de resultados siempre y cuando la liquidez alcanzada en el periodo lo permita.

TITULO VII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL PERSONAL

Art. 34. Además de las indicadas por el Código de Trabajo en el Art. 31, son obligaciones del personal:

- a) Acatar las disposiciones emanadas de la junta directiva en lo relativo al desempeño de sus labores.
- b) Obedecer órdenes y sugerencias de la Jefatura inmediata, supervisores o coordinadores de programa.
- c) Solicitar por escrito todo permiso a su jefe inmediato por lo menos con un día de anticipación.

Art. 35. Además de lo establecido en el Código de Trabajo en el Art. 32, se prohíbe al personal:

- a) Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o provocar una pelea.
- b) Poseer o ingerir bebidas alcohólicas o drogas en las instalaciones o presentarse bajo los efectos de las mismas.
- c) Abandonar su trabajo, sección o departamento sin causa justificada.

TITULO VIII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA PROCOMES

Art. 36. Son deberes de la asociación las siguientes:

- a) Pagar al personal su salario, en forma, cuantía, fecha y lugar establecido en el contrato firmado.
- b) Brindar los materiales y las herramientas necesarias.
- c) Todas las que les impongan el Código de Trabajo y demás fuentes de obligación laboral.

Art. 37. Se prohíbe a PROCOMES:

- a) Aceptar gratificaciones de sus subalternos.
- b) Influir en los miembros en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
- c) Establecer cualquier distinción basada en motivos de raza, color, sexo, opinión política o religión.

TITULO IX

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

Art. 38. PROCOMES aplicará las siguientes sanciones disciplinarias al personal que cometa faltas descritas en el Reglamento Interno:

- a) Represión verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Suspensión por un día a criterio de la institución.

Art. 39. Se entenderá por cada una de las siguientes sanciones disciplinarias lo siguiente:

- a) Represión verbal: Jefe inmediato llama verbalmente la atención del empleado por alguna falta cometida. Son generalmente de carácter leve para que el subalterno rectifique su conducta inmediatamente.
- b) Amonestación Escrita: La falta cometida se deja plasmada por escrito con la respectiva sanción a la que se hace acreedor el empleado. Se aplica después de una o más amonestaciones verbales.
- c) Suspensión: La institución podrá suspender hasta por un día sin goce de sueldo al empleado, por cada falta disciplinaria establecida en el presente Reglamento Interno (Código de Trabajo art 305).

Art. 40. Las faltas han sido clasificadas de la siguiente manera:

- a) Leves
- b) Graves
- c) Muy Graves

Art. 41. Son consideradas faltas “Leves” las siguientes:

- a) Tres llegadas tarde en el mes, sin causa justificada o sin previo permiso autorizado.
- b) Salir anticipadamente en la finalización de la jornada de trabajo.
- c) Utilizar los bienes de la institución para fines personales o hacer uso inadecuado de las mismas.
- d) Ingresar a las instalaciones en horarios fuera de su jornada laboral, sin autorización escrita.
- e) No cumplir con las normas de seguridad e higiene ocupacional.

Art. 42. Son consideradas faltas “Graves” las siguientes:

- a) Propiciar o permitir el incumplimiento de procedimientos, normas, políticas y reglamentos.
- b) Evadir responsabilidades propias del cargo.
- c) Prolongar permisos, incapacidades sin autorización.
- d) Inasistencia injustificada o abandono.

Art. 43. Son consideradas faltas “Muy Graves” las siguientes.

- a) Participar o provocar pleitos y amoríos dentro de la asociación.
- b) Extraer mobiliario, material didáctico, instrumentos e implementos, sin autorización previa.
- c) Presentarse a trabajar bajo los efectos del alcohol o drogas.
- d) Portar armas sin autorización correspondiente.

TITULO X

DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

Art. 44. Dentro de los seis días siguientes en que fuere aprobado el presente documento, se dará a conocer al personal por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, se colocaran en lugares de fácil visibilidad.

Art. 45. Toda reforma o modificación al presente Reglamento, no tendrá validez, si no se observan el trámite respectivo.

Art. 46. Mientras la presente ordenanza esté vigente, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto a los nuevos patronos o sus representantes y el personal de nuevo ingreso.

Especificaciones del Puesto		
Requisitos Intelectuales		
Educación Formal		Esencial Complementaria
Licenciado en Contaduría Pública	X	
Diplomado en Auditorías	X	
Educación No Formal		Esencial Complementaria
Cursos de Leyes Tributarias	X	
Cursos de Excel		X
Experiencia Laboral: 5 años como contador Público		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Compras	Encargado de Compras	Revisar las compras realizadas y los inventarios
Tesorería	Encargado de Tesorería	Revisar los ingresos de la ONG
Dirección	Director	Revisar los estados financieros
Competencias		
Habilidad numérica		
Análisis de información y pensamiento lógico		
Alto nivel de transparencia y honradez		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social		Estrés Postura Inadecuada
Riesgo Ergonómico		
Riesgo Físico		
Riesgo Mecánico		
Riesgo Eléctrico		
Riesgo seguridad Física		
Alcance salarial \$800 a \$1000 aproximadamente.		

Cuadro 2. Descriptor de puesto.

 <p>PROCOMES</p> <p>DESCRITOR DE PUESTO</p>		Fecha de Elaboración		
		OCTUBRE 2013		
Nombre del Puesto: Contador de Proyectos				
Departamento o Unidad: Contabilidad		Nombre de la Jefatura que pertenece: Jefe. De Contabilidad Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm		
Objetivo del Puesto: Realizar los registros contables de la ONG, en proyectos y tareas encomendadas por la jefatura de contabilidad				
Función General: Proveedor de registros contables y suministrador de información financiera para la elaboración de estados financieros				
Actividades				
	Permanentes	Periódicas	Eventuales	
Realización de asientos contables	X			
Elaboración de formatos de arqueos de caja			X	
Presentación de informes a la jefatura contable		X		
Especificaciones del Puesto				
Requisitos Intelectuales				
Educación Formal		Esencial	Complementaria	
Egresado en Contaduría Pública		X		
Educación No Formal		Esencial	Complementaria	
Experiencia Laboral: no indispensable				

Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Compras	Encargado de Compras	Realización de inventarios Físicos y registro
Tesorería	Encargado de Tesorería	Arqueo de cajas
Competencias		
Habilidad numérica		
Análisis de información y pensamiento lógico		
Trabajo en equipo		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social		Estrés
Riesgo Ergonómico		Postura Inadecuada
Riesgo Físico		
Riesgo Mecánico		
Riesgo Eléctrico		
Riesgo seguridad Físico		
Alcance Salarial: \$ 400 - \$ 550 aproximadamente.		

Cuadro 3. Descriptor de puesto.

 <p>PROCOMES</p>		<p>Fecha de Elaboración</p> <p>OCTUBRE 2013</p>	
DESCRIPTOR DE PUESTO			
Nombre del Puesto: Asesor Administrativo			
Departamento o Unidad: Administración		Nombre de la Jefatura que pertenece: Dirección	
		Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm	
Objetivo del Puesto: Dar un asesoramiento en materia administrativa para que los procesos se cumplan según las políticas establecidas			
Función General: Proveer a la dirección de herramientas administrativas que mejoren los procesos y hagan que fluyan sin complicación.			
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales
Coordinar la ejecución y desarrollo del control en toda la organización	X		
Liderar la revisión, evaluación, y dirección de los sistemas propios de control al interior de la ONG	X		
Verificar y conceptualizar sobre el sistema de control contable dentro de la ONG	X		
Asesorar y apoyar en la solución de problemas y necesidades de control	X		
Verificar que las áreas implanten las medidas recomendadas		X	
Especificaciones del Puesto			
Requisitos Intelectuales			
Educación Formal		Esencial	Complementaria
Licenciado en Administración de empresas o ingeniero Industrial		X	

Educación No Formal		Esencial	Complementaria
Cursos de Excel			X
Diplomados en mejoras de procesos administrativos		X	
Experiencia Laboral: 3 Años			
Relaciones Internas y Externas			
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación	
Dirección	Director	Revisar los procesos establecidos	
Contabilidad	Jefe de contabilidad	Validación de cumplimiento de procesos	
Competencias			
Organización Analista Capacidad de toma de decisiones			
Factores de Riesgo en el trabajo			
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 700 - \$ 950 aproximadamente.			

Cuadro 4. Descriptor de puesto.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		<p>Fecha de Elaboración</p> <p>OCTUBRE 2013</p>	
<p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>			
<p>Nombre del Puesto: Encargado de Recursos Humanos</p>			
<p>Departamento o Unidad: Recursos Humanos</p>		<p>Nombre de la Jefatura que pertenece: Dirección Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm</p>	
<p>Objetivo del Puesto: Proveer el Recurso Humano a los departamentos que lo soliciten, así como también realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo elemento</p>			
<p>Función General: Cumplir con todos los procesos de adquisición de nuevo personal así como del seguimiento de su incorporación a la empresa y su continuidad en la ONG</p>			
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales
Colaborar con la empresa en la obtención del mejor recurso humano	X		
Proponer políticas Salariales y procesos para evaluación de personal	X		
Determinar plan de capacitación al RR.HH.	X		
Realizar análisis de puesto y establecimiento de perfiles y descriptores	X		
Desarrollar actividades encaminadas al mejoramiento del clima organizacional y del talento humano	X		

Especificaciones del Puesto		
Requisitos Intelectuales		
Educación Formal		Esencial
Lic. en psicología o administración de empresas		X
Educación No Formal		Esencial
Ingles intermedio- avanzado		X
Cursos de manejo de Personal		X
Cursos de atención al cliente		X
Diplomado de leyes laborales		X
Curso de Excel		X
Experiencia Laboral: 3 Años		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Dirección	Director	
Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Validación de políticas salariales y desarrollo de actividades culturales.
Tesorería	Tesorero	Revisión de Registros de planilla
		Entrega de Planilla de pago
Competencias		
Buenas relaciones interpersonales		
Buen comunicador		
Toma de decisiones		
Capacidad para dirigir personal		
Liderazgo		
Capacidad para trabajar en equipo		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social		
Riesgo Ergonómico		
Riesgo Físico		Estrés
Riesgo Mecánico		Postura Inadecuada
Riesgo Eléctrico		
Alcance Salarial: \$ 600 - \$ 950 aproximadamente.		

Cuadro 5. Descriptor de puesto.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rococes		Fecha de Elaboración OCTUBRE 2013	
PROCOCES DESCRIPTOR DE PUESTO			
Nombre del Puesto: Asistente de Recursos Humanos			
Departamento o Unidad : Recursos Humanos		Nombre de la Jefatura que pertenece: Encargado de Recursos Humanos Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm	
Objetivo del Puesto: Colaborar en la realización del proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo elemento			
Función General: Asistir al encargado de RR. HH. en todas sus actividades			
Actividades			
	Permanentes	Periódicas	Eventuales
Entrega de boletas de pago	X		
Control de llegadas tardías de los empleados	X		
Registrar incapacidades de los empleados	X		
Citar a los candidatos para el proceso de selección de personal según listado entregado por el encargado de RR. HH.	X		
Especificaciones del Puesto			
Requisitos Intelectuales			
Educación Formal		Esencial	Complementaria
Lic. en psicología o administración de empresas		X	
Educación No Formal		Esencial	Complementaria
Ingles intermedio- avanzado		X	
Cursos de atención al cliente		X	
Diplomado de leyes laborales		X	
Curso de Excel			X

Experiencia Laboral: 3 Años

Relaciones Internas y Externas

Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Revisión de Registros de planilla
Tesorería	Tesorero	Entrega de Planilla de pago

Competencias

Buenas relaciones interpersonales
Buen comunicador
Capacidad para trabajar en equipo

Factores de Riesgo en el trabajo

Riesgo Sico-social
Riesgo Ergonómico
Riesgo Físico
Riesgo Mecánico
Riesgo Eléctrico
Riesgo seguridad Física

Estrés
Postura Inadecuada

Alcance Salarial: \$ 400 - \$ 650 aproximadamente.

Cuadro 6. Descriptor de puesto.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		<table border="1"> <tr> <td>Fecha de Elaboración</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE 2013</td> </tr> </table>		Fecha de Elaboración	OCTUBRE 2013
Fecha de Elaboración					
OCTUBRE 2013					
<p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>					
<p>Nombre del Puesto: Tesorero</p>					
<p>Departamento o Unidad: Administración</p>		<p>Nombre de la Jefatura que pertenece: Contabilidad Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm</p>			
<p>Objetivo del Puesto: Encargado de las operaciones de flujo monetario, la ejecución de pagos, gestiones bancarias.</p>					
<p>Función General: Administrar el dinero que entra a la ONG informando al director y jefe de contabilidad los movimientos que se realicen</p>					
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales		
Realizar auditorías de los fondos de la ONG	X				
Preparar mensualmente el presupuesto de efectivo		X			
Informar a la dirección y contaduría de los movimientos de efectivo y banco	X				
<p>Especificaciones del Puesto</p>					
<p>Requisitos Intelectuales</p>					
Educación Formal	Esencial	Complementaria			
Licenciado en Contabilidad, Administración de empresas o carreras a fines	X				
Educación No Formal	Esencial	Complementaria			
Curso de Excel		X			

Experiencia Laboral:3 años		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Contabilidad	Jefe de contabilidad	Revisión de flujo de caja y bancarios
Dirección	Director	Revisión de presupuesto de efectivo
Competencias		
Habilidad numérica Análisis de información y pensamiento lógico Honesto Confidencialidad de la información		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física	Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 600 - \$ 950 aproximadamente.		

Cuadro 7. Descriptor de puesto.

		Fecha de Elaboración OCTUBRE 2013		
PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO				
Nombre del Puesto: Recepcionista				
Departamento o Unidad: Recursos Humanos		Nombre de la Jefatura que pertenece: Encargado de Recursos Humanos Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm		
Objetivo del Puesto: Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la unidad, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad				
Función General: Proveer la información generada de llamadas telefónica, correspondencia recibida y demás proporcionada por las diferentes áreas.				
Actividades		Permanentes	Periódicas	Eventuales
Contestar el teléfono y recibir los mensajes transmitiéndolo a cada área o persona interesada		X		
Recibir correspondencia y entregarla oportunamente		X		
Atender las visitas de la institución en coordinación con la seguridad y velar porque a la empresa solo ingresen personas autorizadas		X		
Participar activamente en las actividades que desarrolla RR.HH.		X		
Realizar trámites asignados puramente administrativos			X	
Especificaciones del Puesto				
Requisitos Intelectuales				
Educación Formal		Esencial	Complementaria	
Bachiller		X		

Educación No Formal		Esencial	Complementaria
Curso de atención al cliente			X
Experiencia Laboral: No indispensable			
Relaciones Internas y Externas			
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación	
Departamentos internos de la ONG	Todos	Traslado de llamadas y entrega de	
RR.HH.	Encargado de Recursos Humanos	Correspondencia Participación en actividades	
Contabilidad	Jefe de contabilidad	Colaboración en actividades requeridas	
Proveedores	Proveedores	Atención a visitas	
Competencias			
Atención al cliente Técnicas de archivo Redacción y manejo de correspondencia Estabilidad emocional Actitud de servicio			
Especificaciones del Puesto			
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 250 - \$ 350 aproximadamente.			

Cuadro 8. Descriptor de puesto.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocotes		Fecha de Elaboración	
PROCOTES		OCTUBRE 2013	
DESCRIPTOR DE PUESTO			
Nombre del Puesto: Auxiliar de Tesorería			
Departamento o Unidad: Contabilidad		Nombre de la Jefatura que pertenece: Tesorero Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm	
Objetivo del Puesto: Encargado de las tareas administrativas relacionadas con la operación y manejo de recursos financieros, ejercicio presupuestal, registros contables así como archivo de información de transacciones monetarias y correspondencia			
Función General: Asegurarse que los registros de ingresos y egresos sean confiables y oportunos			
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales
Entrega de conciliaciones bancarias		X	
Realizar cheques y vales de caja	X		
Realizar gestión con bancos si es necesario			X
Revisar conciliación con el jefe de contabilidad	X		
Especificaciones del Puesto			
Requisitos Intelectuales			
Educación Formal	Esencial	Complementaria	
Egresado de contabilidad pública	X		
Educación No Formal	Esencial	Complementaria	
Cursos de leyes fiscales y bancarias	X		
Manejo de Excel	X		
Experiencia Laboral: 1 Año			

Relaciones Internas y Externas

Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Contabilidad	Jefe de contabilidad	Entrega de información financiera
Tesorería	Tesorero	Entrega de reporte de flujo de dinero Entrega de cheques para pago Revisión de solicitudes de cheque
Bancos	Bancos	Gestiones bancarias
Competencias		
Habilidad numérica Análisis de información y pensamiento lógico Honesto Confidencialidad de la información Actitud de servicio		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada
Alcance Salarial: \$ 600 - \$ 950 aproximadamente.		

Cuadro 9. Descriptor de puesto.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		<table border="1"> <tr> <td>Fecha de Elaboración</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE 2013</td> </tr> </table>		Fecha de Elaboración	OCTUBRE 2013
Fecha de Elaboración					
OCTUBRE 2013					
<p>PROCOMES</p> <p>DESCRIPTOR DE PUESTO</p>					
<p>Nombre del Puesto: Administrador de Cartera</p>					
<p>Departamento o Unidad: Contabilidad</p>		<p>Nombre de la Jefatura que pertenece: Jefe de contabilidad</p> <p>Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm</p>			
<p>Objetivo del Puesto: Propiciar las herramientas crediticias y crear los políticas de recuperación para los solicitantes de estos productos financieros</p>					
<p>Función General: Coordinar los procesos y proyectos de asignación crediticia para proyectos que realiza la empresa.</p>					
Actividades		Permanentes	Periódicas	Eventuales	
Supervisar las actividades de gestión y recuperación de créditos		X			
Validar que se cumplan los procedimientos establecidos en su área o departamento		X			
Especificaciones del Puesto					
Requisitos Intelectuales					
Educación Formal		Esencial	Complementaria		
Lic. en administración de empresas o mercadeo y ventas		X			
Educación No Formal		Esencial	Complementaria		
Ingles intermedio avanzado				X	

Experiencia Laboral: 1 año		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Contabilidad	Jefe de contabilidad	Revisión de antigüedad de saldo y créditos
Clientes	Clientes	Proceso de asignación o recuperación
Competencias		
Capacidad de análisis y toma de decisiones Negociador Análisis y síntesis de información Organizado		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física	Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 600 - \$ 950 aproximadamente.		

Cuadro 10. Descriptor de puesto.

 <p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>		Fecha de Elaboración OCTUBRE 2013	
Nombre del Puesto: Director			
Departamento o Unidad: Junta directiva		Nombre de la Jefatura que pertenece: Junta Directiva Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm	
Objetivo del Puesto: Formular el plan anual de trabajo de la ONG para la ejecución de proyectos			
Función General: Ser el soporte administrativo y financiero para el desarrollo de los diferentes proyectos			
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales
Aprobar, revisar y firmar de cheques	X		
Representar a la asociación ante organismos públicos autónomos y privados	X		
Asegurar el cumplimiento y apego a lo presupuestado en cada proyecto	X		
Especificaciones del Puesto			
Requisitos Intelectuales			
Educación Formal		Esencial	Complementaria
Lic. en Administración de empresas,		X	
Educación No Formal		Esencial	Complementaria
Ingles intermedio avanzado			X
Manejo de Microsoft office			X
Experiencia Laboral: Relaciones Internas y Externas			

Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Tesorería	Tesorero	Aplicación de fondos
Junta Directiva	Junta Directiva	Entrega de informe semestral de actividades
Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	Revisión de políticas salariales y requisición de personal asignación de presupuesto
Coordinación Gestión de Riesgos	Coordinador Gestión de Riesgo	Revisión de planes estratégicos para minimizar el riesgo en las comunidades y lugar de trabajo
Asesoría Administrativo	Asesor Administrativo	Coordinación de los planes y políticas de organización y control en los procesos Administrativos
Contabilidad	Jefe de Contabilidad	Revisión de flujo de efectivo, registro de fuentes de financiamiento, asignación de presupuestos, compra de insumos y materiales
Asesoría Legal	Asesor Legal	Auditoria y verificación de temas legales
Competencias		
Liderazgo Análisis de información y pensamiento lógico Buen comunicador Solucionador de problemas		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física	Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 1700 - \$ 2000 aproximadamente.		

Cuadro 11. Descriptor de puesto.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		<table border="1"> <tr> <td>Fecha de Elaboración</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE 2013</td> </tr> </table>		Fecha de Elaboración	OCTUBRE 2013
Fecha de Elaboración					
OCTUBRE 2013					
PROCOMES					
DESCRIPTOR DE PUESTO					
Nombre del Puesto: Presidente					
Departamento o Unidad: Junta directiva		Nombre de la Jefatura que pertenece: Junta Directiva			
Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm					
Objetivo del Puesto: Dirigir las reuniones y mantener el orden en los pagos que deba realizar la organización					
Función General: Coordinar las diversas actividades y trabajos de la asociación					
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales		
Suscribir junto con el tesorero los cheques y órdenes de pago previamente aprobados por el Director	X				
Abrir y manejar las cuentas en los bancos	X				
Presidir las reuniones de Junta Directiva	X				
Especificaciones del Puesto					
Requisitos Intelectuales					
Educación Formal		Esencial	Complementaria		
Lic. En administración de empresas		X			
Educación No Formal		Esencial	Complementaria		
Ingles intermedio avanzado			X		
Manejo de Microsoft office					

Experiencia Laboral:6 meses		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Tesorería	Tesorero	Suscribir cheques abrir y manejar cuentas bancarias
Competencias		
Manejo de personal Análisis de información y pensamiento lógico Solucionador de problemas		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada
Alcance Salarial: \$ 600 - \$ 950 aproximadamente.		

Cuadro 12. Descriptor de puesto.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		<table border="1"> <tr> <td>Fecha de Elaboración</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE 2013</td> </tr> </table>		Fecha de Elaboración	OCTUBRE 2013
Fecha de Elaboración					
OCTUBRE 2013					
<p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>					
<p>Nombre del Puesto: Vicepresidente</p>					
<p>Departamento o Unidad: Junta directiva</p>		<p>Nombre de la Jefatura que pertenece: Junta directiva. Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm</p>			
<p>Objetivo del Puesto: Colaborar con todas las actividades que desarrolle el presidente</p>					
<p>Función General: Reemplazar al presidente cada vez que este, por cualquier causa, estuviere impedido para realizar sus funciones</p>					
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales		
Sustituir al presidente en todas sus actividades			X		
Cumplir con las responsabilidades que delegue el presidente o la Junta Directiva	X				
<p>Especificaciones del Puesto</p>					
<p>Requisitos Intelectuales</p>					
Educación Formal		Esencial	Complementaria		
Lic. en Administración de empresas o egresado		X			
Educación No Formal		Esencial	Complementaria		
Ingles intermedio avanzado			X		
Manejo de Microsoft office					

Experiencia Laboral: 6 meses		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Junta Directiva	Presidente	Revisión de las actividades a realizar asignadas por la presidencia y junta directiva
Accionistas	Accionistas	Ante ausencia del presidente, debe realizar la entrega del informe de las actividades realizadas
Competencias		
Manejo de personal Análisis de información y pensamiento lógico Solucionador de problemas		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada
Alcance Salarial: \$600- \$700 aproximadamente.		

Cuadro 13. Descriptor de puesto.

 Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes		Fecha de Elaboración OCTUBRE 2013		
PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO				
Nombre del Puesto: Vigilante				
Departamento Administración	o	Unidad:	Nombre de la Jefatura que pertenece: Recursos Humanos. Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm	
Objetivo del Puesto: Dar vigilancia y seguridad dentro de la Asociación				
Función General: Controlar, vigilar y proteger los bienes y personas				
Actividades		Permanentes	Periódicas	Eventuales
Identificación de personas		X		
Evitar actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección		X		
Permitir la salida de los vehículos de la institución		X		
Recibir a los visitantes reportados y hacerlos pasar a la recepción		X		
Especificaciones del Puesto				
Requisitos Intelectuales				
Educación Formal		Esencial	Complementaria	
Estudio mínimo educación básica		X		
Educación No Formal		Esencial	Complementaria	
Manejo de armas y licencia para portar armas		X		

Experiencia Laboral: 1 año		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Administración	Recepcionista Logística motorista	Comunicar el ingreso de personas Control de salida de vehículos
Competencias		
Atención al cliente Rápida respuesta ante problemas Manejo de armas		
Estabilidad emocional		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física	Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 600 - \$ 950 aproximadamente.		

Cuadro 14. Descriptor de puesto.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		Fecha de Elaboración OCTUBRE 2013	
PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO			
Nombre del Puesto: Motorista			
Departamento o Unidad: Recursos Humanos		Nombre de la Jefatura que pertenece: Encargado de Recursos Humanos Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm	
Objetivo del Puesto: conducir vehículos para Transportar al personal que realiza sus funciones y tareas tanto dentro como fuera de la capital y municipios en los cuales se llevan a cabo proyectos			
Función General: Colaborar con las diferentes unidades en el traslado de personal			
Actividades		Períodos	
		Permanentes	Eventuales
Trasladar a los miembros del personal de la institución para diligencias relacionadas con la asociación		X	
Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo		X	
Especificaciones del Puesto			
Requisitos Intelectuales			
Educación Formal		Esencial	Complementaria
Estudio mínimo bachillerato		X	
Educación No Formal		Esencial	Complementaria
Conocimientos de nomenclatura		X	
Licencia de conducir pesada		X	
Manejo de Microsoft office			X
Experiencia Laboral: 2 años en puestos similares			

Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Todas las áreas de la organización Recursos Humanos	Vigilante	Cumplir tareas asignadas Salida de los vehículos
Competencias		
Conocimiento de nomenclatura Conocer municipios donde trabaja PROCOMES Alto nivel de transparencia y honradez		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada
Alcance Salarial: \$ 250 - \$ 350 aproximadamente.		

Cuadro 15. Descriptor de puesto.

		Fecha de Elaboración		
PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO		OCTUBRE 2013		
Nombre del Puesto: Coordinador de gestión de riesgo				
Departamento o Unidad: Gestión de Riesgos		Nombre de la Jefatura que pertenece: Promotor casa de la juventud Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm		
Objetivo del Puesto: Identificar las zonas de riesgo en las comunidades y puestos de trabajo, con la finalidad de crear programas de prevención y control.				
Función General: Promover proyectos de desarrollo social, cultural y educativo				
Actividades		Permanentes	Periódicas	Eventuales
Determinación de Programas de capacitación y proyectos de mitigación de riesgos		X		
Realización de estudios en busca de la identificación de zonas en peligro		X		
Implementación de mecanismos que minimicen el riesgo en la población		X		
Entrega del informe anual de gestión de riesgos desarrollada por la ONG		X		
Elaboración del presupuesto anual requerido para la realización de actividades		X		

Especificaciones del Puesto		
Requisitos Intelectuales		
Educación Formal		Esencial
Ing. Civil o Ing. Industrial		X
Educación No Formal		Esencial
Curso de Excel		X
Experiencia Laboral: 1 años		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Dirección	Director	Entrega de informe anual de prevención de riesgos.
Competencias		
Liderazgo Observador Solucionador de problemas Analítico		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada
Alcance Salarial: \$ 700 - \$ 800 aproximadamente.		

Cuadro 16. Descriptor de puesto.

 <p>rocomes Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador</p>		Fecha de Elaboración	
<p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>		OCTUBRE 2013	
Nombre del Puesto: Asesor legal			
Departamento o Unidad Asesoría		Nombre de la Jefatura que pertenece: Asesor Administrativo Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm	
Objetivo del Puesto: Dar un asesoramiento en temas de legalidad constitucional de la ONG			
Función General: Establecer los requisitos legales con los que debe cumplir la empresa así como realizar gestiones ante cualquier eventualidad en temas fiscales			
Actividades	Permanentes	Períodicas	Eventuales
Determinar los requisitos legales y obligatorios con los que debe contar la ONG	X		
Realizar trámites legales	X		
Realizar auditorías internas de procesos		X	
Representar a la ONG ante cualquier solicitud legal que exijan las instituciones del estado	X		
Especificaciones del Puesto			
Requisitos Intelectuales			
Educación Formal		Esencial	Complementaria
Lic. en Administración de Empresas, Mercadeo, Contabilidad.		X	
Educación No Formal		Esencial	Complementaria
Ingles intermedio avanzado			X
Manejo de Microsoft office			X

Experiencia Laboral: En proyectos sociales		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Dirección	Director	Revisar los procesos establecidos en material legal
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada
Alcance Salarial: \$600- \$700 aproximadamente.		

PUESTOS OPERATIVOS

Cuadro 1. Descriptor de puesto.

 <p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>		<table border="1"> <tr> <td>Fecha de Elaboración</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE 2013</td> </tr> </table>		Fecha de Elaboración	OCTUBRE 2013
Fecha de Elaboración					
OCTUBRE 2013					
Nombre del Puesto: Promotor de casa de la juventud					
Departamento o Unidad: Promotor de casa de la juventud		Nombre de la Jefatura que pertenece: Director Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm			
Objetivo del Puesto: Planificar conjuntamente con el gobierno central las actividades de apoyo a las comunidades					
Función General: Coordinar todas las actividades o proyectos que contribuyan a la mejora de las comunidades a través de alcaldías					
Actividades		Permanentes	Periódicas	Eventuales	
Elaborar planes anuales para la participación de la juventud		X			
Orientar a las comunidades que lo requieran ayuda para llevar a cabo proyectos en beneficio de los jóvenes		X			
Especificaciones del Puesto					
Requisitos Intelectuales					
Educación Formal		Esencial	Complementaria		
Lic. en administración de empresas o mercadeo		X			
Educación No Formal		Esencial	Complementaria		
Ingles intermedio avanzado				X	
Manejo de Microsoft office		X			

Experiencia Laboral: 1 año		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Coordinación de Gestión de Riesgos.	Asesor empresarial	Revisión de ideas innovadoras y proyectos que desean emprender los jóvenes de las comunidades
Competencias		
Capacidad de análisis y toma de decisiones Organizado Buen comunicador		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada
Alcance Salarial \$ 300- \$450 aproximadamente.		

Cuadro 2. Descriptor de puesto.

 <p>PROCOTES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>		Fecha de Elaboración OCTUBRE 2013		
Nombre del Puesto: Promotor juvenil				
Departamento o Unidad: Gestión de riesgo		Nombre de la Jefatura que pertenece: Promotor casa de la juventud Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm		
Objetivo del Puesto: Promover, organizar y orientar la participación de los jóvenes en las actividades que beneficien a su comunidad				
Función General: Investigar y estudiar las necesidades de los jóvenes del municipio para incentivar sus ideas e inquietudes				
Actividades		Permanentes	Periódicas	Eventuales
Coordinar actividades culturales, científicos, deportivas y artísticas		X		
Planificar cursos y o seminario en relación con áreas como educación		X		
Especificaciones del Puesto				
Requisitos Intelectuales				
Educación Formal			Esencial	Complementaria
Lic. en Trabajo Social			X	
Educación No Formal:			Esencial	Complementaria
Manejo de Microsoft office				X

Experiencia Laboral: 6 meses		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Gobierno central	Alcalde o promotor	Coordinar conjuntamente proyectos
Admón. casa de la Juventud	Promotor de la casa de la juventud	Revisión de proyecto ejecutados y propuestos
Competencias		
Buenas relaciones interpersonales Liderazgo		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física	Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$300- \$400 aproximadamente.		

Cuadro 3. Descriptor de puesto.

 <p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>		Fecha de Elaboración OCTUBRE 2013		
Nombre del Puesto Técnico en Seguridad y Mantenimiento				
Departamento o Unidad: Coordinación gestión de riesgos		Nombre de la Jefatura que pertenece: Coordinador gestión de riesgo Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm		
Objetivo del Puesto: Mantener los equipos y maquinaria en óptimas condiciones para la realización de actividades				
Función General: Dar soporte y mantenimiento en las fallas que se presenten dentro de la ONG				
Actividades		Permanentes	Periódicas	Eventuales
Responsable del control de la seguridad dentro de la ONG		X		
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos y maquinarias		X		
Controlar las fallas técnicas que presentan los equipos		X		
Realizar requisición de equipos por fallas o robos		X		
Especificaciones del Puesto				
Requisitos Intelectuales:				
Educación Formal		Esencial	Complementaria	
Estudiante de 4to año en Ing. Eléctrica, mecánica o electrónica		X		
Educación No Formal		Esencial	Complementaria	
Licencia de conducir			X	

Experiencia Laboral 6 meses		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Gestión de Riesgos	Coordinador Gestión de Riesgos	Entrega de informe de estado de maquinaria y equipo de la ONG
Competencias		
Capacidad de trabajar en equipo Con iniciativa		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física	Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 400 - \$ 600 aproximadamente.		

Cuadro 4. Descriptor de puesto.

 <p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>		<table border="1"> <tr> <td>Fecha de Elaboración</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE 2013</td> </tr> </table>		Fecha de Elaboración	OCTUBRE 2013
Fecha de Elaboración					
OCTUBRE 2013					
Nombre del Puesto: Técnico Gestión de Riesgos					
Departamento o Unidad: Gestión de Riesgos		Nombre de la Jefatura que pertenece: Coordinador Gestión de riesgo			
		Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm			
Objetivo del Puesto: Identificación de riesgos en la comunidad y puestos de trabajo					
Función General: Realizar programas de capacitación en seguridad ocupacional y zonas en peligro o alto riesgo en las comunidades donde se ejecutan los proyectos, así como la identificación y radicación de las mismas.					
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales		
Desarrollar programas de seguridad y salud ocupacional	X				
Crear planes de acción ante cualquier fenómeno ambiental		X			
Evaluar las zonas propensas a riesgos	X				
Colaborar con la elaboración del plan de anual de prevención de riesgos	X				
Informar a la jefatura del área las actividades que se han desarrollado en el campo de aplicación	X				

Especificaciones del Puesto		
Requisitos Intelectuales		
Educación Formal		Esencial
Estudiante de 4to año en ing. Industrial		X
Educación No Formal		Esencial
Curso de Excel		X
Experiencia Laboral 1 años		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Gestión de Riesgos	Coordinador Gestión de Riesgos	Evaluación y Revisión de actividades realizadas
Competencias		
Liderazgo Buen comunicador Observador y analista		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física	Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 400 - \$ 600 aproximadamente.		

Cuadro 5. Descriptor de puesto.

 <p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>		<table border="1"> <tr> <td>Fecha de Elaboración</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE 2013</td> </tr> </table>		Fecha de Elaboración	OCTUBRE 2013
Fecha de Elaboración					
OCTUBRE 2013					
Nombre del Puesto: Técnico Social					
Departamento o Unidad: Promotor Casa de la Juventud		Nombre de la Jefatura que pertenece: Promotor casa de la juventud Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm			
Objetivo del Puesto: Promover cambios de comportamiento en los grupos en los cuales se desarrollan los proyectos					
Función General: Promover proyectos de desarrollo social, cultural y educativo					
Actividades	Permanentes	Períodicas	Eventuales		
Realizar actividades culturales y de apoyo al impulso del turismo local	X				
Mediar entre la población y la ONG por el impulso y ejecución de proyectos	X				
Mantener la armonía entre las comunidades y la ONG	X				
Realizar actividades con finalidad social mejorando la convivencia entre la población	X				
Especificaciones del Puesto					
Requisitos Intelectuales					
Educación Formal	Esencial	Complementaria			
Estudiante de 4to año en Lic. En trabajo social	X				
Educación No Formal:	Esencial	Complementaria			
Curso de Excel		X			

Experiencia Laboral: 1 años		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Promotor de la Casa de la Juventud	Promotor de la casa de la Juventud	Revisión de proyectos de desarrollo social
Competencias		
Responsabilidad social Con iniciativa y espíritu de servicio Amabilidad y buen trato		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física		Estrés Postura Inadecuada
Alcance Salarial: \$ 400 - \$ 600 aproximadamente.		

Cuadro 6. Descriptor de puesto.

 <p>Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador rocomes</p>		<table border="1"> <tr> <td>Fecha de Elaboración</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE 2013</td> </tr> </table>		Fecha de Elaboración	OCTUBRE 2013
Fecha de Elaboración					
OCTUBRE 2013					
<p>PROCOMES DESCRIPTOR DE PUESTO</p>					
<p>Nombre del Puesto: Técnico Escuela</p>					
<p>Departamento o Unidad: Promotor casa de la juventud</p>		<p>Nombre de la Jefatura que pertenece: Promotor casa de la juventud Horario de Trabajo: 8 am - 5 pm</p>			
<p>Objetivo del Puesto: Crear planes que contribuyan a la educación en los proyectos comunales</p>					
<p>Función General: Cumplir con los objetivos establecidos, creando planes y proyectos que ayuden al fortalecimiento de la educación y mejoras en el crecimiento profesional de la población.</p>					
Actividades	Permanentes	Periódicas	Eventuales		
Realizar evaluación de proyectos en el mejoramiento de los jóvenes	X				
Buscar fuentes de apoyo para la ejecución de programas de desarrollo educacional	X				
Crear talleres para el impulso de la creatividad de los niños y jóvenes	X				
<p>Especificaciones del Puesto</p>					
<p>Requisitos Intelectuales</p>					
Educación Formal	Esencial	Complementaria			
Estudiante de 4to año en Lic. En trabajo social	X				
Educación No Formal	Esencial	Complementaria			
Curso de Excel		X			

Experiencia Laboral 3 años		
Relaciones Internas y Externas		
Área	Nombre del Puesto	Finalidad de la Relación
Promotor de la Casa de la Juventud	Promotor de la casa de la Juventud	Revisión de proyectos de desarrollo social
Competencias		
Capacidad de trabajar en equipo Buen trato con las personas		
Factores de Riesgo en el trabajo		
Riesgo Sico-social Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Mecánico Riesgo Eléctrico Riesgo seguridad Física	Estrés Postura Inadecuada	
Alcance Salarial: \$ 400 - \$ 600 aproximadamente.		