

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



TEMA:

PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PRESTAN SERVICIOS DE ATENCIÓN Y EDUCACIÓN A LAS POBLACIONES CLAVES.
CASO ILUSTRATIVO ASOCIACIÓN ATLCATL VIVO POSITIVO.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
AGUILAR GUARDADO, PATRICIA ESMERALDA
AGUILAR ORTEZ, SILVIA CONSUELO
VILORIO VILLALOBOS, YESSICA MERCEDES

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

JUNIO DE 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : M.B.A. JOSE CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : ING. MAURICIO ALBERTO RIVAS ROMERO

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MAYO DE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco **A DIOS** todo poderoso por darme salud, sabiduría y fortaleza para superar todas las dificultades que se me presentaron y de esta manera poder culminar mi carrera profesional, **A MIS PADRES** por su apoyo y amor incondicional en todo momento, **A MIS HERMANOS** por sus palabras de aliento y a mis queridas **COMPAÑERAS** Silvia Aguilar, y Yessica Vilorio por formar parte para alcanzar este logro obtenido.

PATRICIA ESMERALDA AGUILAR GUARDADO.

Gracias doy a mi **PADRE CELESTIAL** por su amor y respaldo en cada etapa de mi vida y en mi carrera, por ayudarme a superar los obstáculos encontrados en el camino y brindarme la sabiduría e inteligencia necesaria para tomar decisiones acertadas. Agradezco también a mis **PADRES** por el esfuerzo dado día con día para que pudiera realizarme como profesional y por su gran y fiel amor por mí. A mis **HERMANOS** por la confianza depositada en mí, por la ayuda brindada y por su cariño. A mi **PASTOR** por sus palabras de ánimo en los momentos difíciles, por creer en mí y por sus buenos consejos. Así también a mis queridas **AMIGAS Y COMPAÑERAS** Yessica Vilorio y Patricia Aguilar por la amistad, la confianza, la paciencia y las grandes experiencias compartidas en esta meta que Dios nos ha permitido alcanzar juntas.

SILVIA CONSUELO AGUILAR ORTEZ.

Primeramente agradezco a **DIOS** por ser mi guía y darme la sabiduría, perseverancia y fortaleza para superar los obstáculos que se presentaron durante mi formación profesional, a mis **PADRES** especialmente a mi **MADRE** por su gran amor y apoyo incondicional en todo momento convirtiéndose en mi mayor motivación e inspiración para el logro de mi objetivo, a mis **HERMANOS** por confiar en mí y brindarme su apoyo, a mi **NOVIO** por su amor, paciencia y apoyo brindado en esta etapa de mi vida, a mis queridas **AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS** Silvia Aguilar y Patricia Aguilar por su amistad y formar una parte fundamental en el logro de este objetivo y así a toda mi familia y amigos que me brindaron su apoyo de una u otra manera.

YESSICA MERCEDES VILORIO VILLALOBOS.

A nuestro querido y respetado Asesor de Tesis, **ING. MAURICIO ALBERTO RIVAS ROMERO**, por la paciencia, dedicación y compromiso brindado durante este proceso en el cual compartió su conocimiento y sabiduría con nosotros, así mismo a los **Directores** de la **ASOCIACIÓN ATLATL VIVO POSITIVO** por brindarnos el tiempo y toda la información necesaria para realizar el trabajo de investigación. **Reciban de parte de Dios múltiples y abundantes bendiciones en su vida y la de su familia.**

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
OBJETIVOS.....	vi
CAPITULO I. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	1
1. GENERALIDADES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	1
1.1 Diseño Organizacional.....	1
1.2 Desafío de Diseño Organizacional.....	2
1.3 Estructuras organizacionales mecanizadas y orgánicas	3
1.4 Dimensiones de la Estructura.	6
1.5 Diseño de la Organización.	7
1.6 Tipos de estructuras organizacionales.	10
1.7 Diseños Organizacionales Comunes.....	13
2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	14
2.1 Historia de la Gestión del Talento Humano.....	16
2.2 Importancia de la Gestión de Talento Humano.....	17
2.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano	18
2.4 Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	21
2.5 Dimensiones de la Gestión del Talento Humano.....	23
2.6 Tipos de Talento Humano	24
2.7 Enfoque Estratégico de la Dirección	25
2.8 Competencias	26
2.9 Las Personas como socias de la organización.....	28
2.10 Factores que intervienen en la planificación de la gestión del Talento Humano.	29
2.11 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Personas	31
3. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	33
3.1 Antecedentes Históricos de las Organizaciones No Gubernamentales	33
3.2 Las Organizaciones Intergubernamentales (OIG).	35
3.3 Las Organizaciones No Gubernamentales o sin fines de lucro (ONG´s).	35
3.4 La Sociedad Civil.....	37
3.5 Agentes Externos	37
3.6 Generalidades de las ONG'S en El Salvador.....	40

3.7	Tipos de ONG'S	41
3.8	Características de una ONG	42
3.9	Clasificación de las ONG'S	43
3.10	Historia de las ONG'S en El Salvador	45
4.	ASOCIACIÓN ATLACATL VIVO POSITIVO	52
4.1	Misión y Visión	54
4.2	Valores de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.....	55
4.3	Fines de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo	55
4.4	Objetivos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo	56
4.5	Poblaciones clave	57
4.6	Organigrama de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.....	60
5.	COMCAVIS TRANS	61
5.1	Misión y Visión de COMCAVIS TRANS	61
5.2	Principios Institucionales de COMCAVIS TRANS	62
5.3	Poblaciones Metas:	62
6.	MOVIMIENTO ESTUDIANTIL CRISTIANO MEC – EL SALVADOR.....	62
6.1	Misión y Visión de MEC-El Salvador	64
6.2	Valores.....	65
6.3	Principios de MEC- El Salvador	65
7.	MOVIMIENTO DE MUJERES ORQUÍDEAS DEL MAR.....	66
7.1	Misión y Visión del Movimiento de Mujeres Orquídeas del Mar	66
7.2	Objetivos de Orquídeas del Mar	67
7.3	Servicios que presta Orquídeas del Mar	67
CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PRESTAN SERVICIOS DE ATENCIÓN Y EDUCACIÓN A LAS POBLACIONES CLAVES.		
1.	METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
1.1	Planteamiento del problema.....	69
1.2	Supuestos de Investigación	69
1.3	Metodología de la investigación	70
1.4	Tipo de Investigación.....	71
1.5	Tipo de diseño de Investigación.....	71
1.6	Fuentes de Recolección de Datos	72
1.7	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	72
1.8	Determinación del Universo	73

2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN ATLATL VIVO POSITIVO Y DEMAS ONG'S EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	74
2.1 Organización y Funcionamiento Actual del Área de Recursos Humanos.....	74
2.2 Estructura Organizativa y Ubicación	75
2.3 Ambiente Organizacional	76
2.4 Análisis y Descripción de Puestos del Área de Recursos Humanos.	77
2.5 Políticas y Estrategias establecidas del Área de Recursos Humanos.	78
2.6 Prácticas y Herramientas de Recursos Humanos implementadas por las Organizaciones no Gubernamentales.	79
2.7 Capacitación y Desarrollo del Personal.	80
2.8 Servicios y Beneficios Sociales para el Personal	81
2.9 Plan de Bienestar y Estímulos.....	82
2.10 Sistemas de Evaluación del Personal	82
2.11 Sistemas de Información del Área de Recursos Humanos.	83
2.12 Recursos Materiales Disponibles del Área de Recursos Humanos.	84
2.13 Análisis FODA.....	85
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN ATLATL VIVO POSITIVO.	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
CAPITULO III. PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PRESTAN SERVICIOS DE ATENCIÓN Y EDUCACIÓN A LAS POBLACIONES CLAVES.	94
1. PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	94
1.1 Ubicación de la Dirección y Gestión del Talento Humano en el Organigrama de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.	94
1.2 Objetivo, Funciones, Metas y Estrategias de la Dirección y Gestión del Talento Humano.	96
1.3 Diseño de Cargos de la Dirección y Gestión del Talento Humano.	101
1.4 Cultura Organizacional.	110
1.5 Clima Organizacional.....	111
1.6 Proceso de toma de decisiones de la Dirección y Gestión del Talento Humano.....	112
1.7 Tecnología de la información y control.	118
2. COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	120
2.1 Estructura del órgano de Gestión del Talento Humano.....	120
2.2 Principales Procesos de Gestión del Talento Humano.....	122

2.3	Diseños de Cargos.....	125
2.4	Análisis y Descripción de Puestos.....	127
2.5	Políticas de la Dirección y Gestión del Talento Humano.....	132
2.6	Reclutamiento del Talento Humano.....	134
2.7	Selección, Contratación e Inducción del Talento Humano.....	137
2.8	Capacitación o Formación del Talento Humano.....	140
2.9	Trabajo en Equipo.....	143
2.10	Administración de Salarios y Compensación.....	144
2.11	Evaluación del Desempeño Humano.....	148
2.12	Programa de Motivación Laboral.....	149
2.13	Relaciones con los empleados.....	151
2.14	Higiene Seguridad y Calidad de Vida.....	153
2.15	Banco de datos y sistemas de información de Talento Humano.....	155
3.	IMPLEMENTACION Y PRESUPUESTO DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	156
3.1	Presupuesto para la Implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano.....	156
3.2	Propuesta de Financiamiento para la Implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano.....	158
3.3	Cronograma de Actividades para la Implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano.....	162
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
	BIBLIOGRAFÍA.....	166
	ANEXOS.....	169

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Diferencia entre Estructura Mecanizada y Orgánica.....	6
Cuadro 2: Diseños Organizacionales Comunes.....	13
Cuadro 3: Clasificación de las Competencias.....	27
Cuadro 4: Diferencia entre las personas como recursos y las personas como socias.....	32
Cuadro 5: Pruebas de conocimientos.....	138
Cuadro 6: Programa de Motivación laboral 1A.....	149
Cuadro 7: Presupuesto para la Implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano.....	157

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Departamentalización.....	9
Diagrama 2: Dimensiones del Talento Humano.....	23
Diagrama 3: Retos de las organizaciones sin fines de lucro.....	49
Diagrama 4: Organigrama de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.....	60
Diagrama 5: Propuesta de Ubicación de la Dirección y Gestión del Talento Humano en el Organigrama de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.....	95
Diagrama 6: Proceso de Toma de decisiones.....	117
Diagrama 7: Organigrama de Dirección y Gestión del Talento Humano.....	121
Diagrama 8: Procesos de la Dirección y Gestión del Talento Humano.....	124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructuras Orgnicas y Mecanizadas.....	5
Figura 2: Puntos básicos para el Diseño de la Organizacion.....	7
Figura 3: Jerarquización.....	8
Figura 4: Características de la Organizacion Lineal.....	10
Figura 5: Características Organizacion Funcional.....	11
Figura 6: Organización Mixta.....	12
Figura 7: Tipos de Talento Humano.....	24
Figura 8: Misión y Visión de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.....	54
Figura 9: Valores de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.....	55
Figura 10: Misión y Visión de COMCAVIS.....	61
Figura 11: Misión y Visión de MEC - EL SALVADOR.....	64
Figura 12: Misión y Visión del Movimiento de Mujeres Orquideas del Mar.....	66
Figura 13: Fases del Modelo de Enfoques de Decisión Pararelos.....	113
Figura 14: Flugrama del Proceso de Toma de Decisiones.....	118
Figura 15: Flujograma del Proceso de Diseño de Cargos.....	127
Figura 16: Flujograma del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	140
Figura 17: Amibente Físico.....	153
Figura 18: Ambiente Psicológico.....	154

INDICE DE FORMATOS

Formato 1: Programa de Capacitación.....	143
---	-----

RESUMEN

La presente investigación denominada “Propuesta Organizacional de la Dirección y Gestión del Talento Humano en las Organizaciones No Gubernamentales que prestan servicios de atención y educación a las poblaciones claves” caso ilustrativo Asociación Atlacatl Vivo Positivo. Surgió de la necesidad de administrar al ser valioso que poseen las Organizaciones y así poder asegurar la continuidad de los servicios con eficiencia y calidad a través del tiempo. Esta tiene por objetivos:

- Documentar la información necesaria sobre las ONG’S, la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, las poblaciones claves, el Diseño Organizacional y las herramientas metodológicas que se utilizan en la Dirección y Gestión del Talento Humano, reclutamiento, selección, contratación y orientación de las personas.
- Diagnosticar la situación actual de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo sobre los procesos que siguen para la administración del Talento Humano.
- Elaborar una propuesta de Diseño Organizacional que optimizará los procesos que se aplicaran en la Dirección y Gestión del Talento Humano.

Para la realización del diagnóstico se utilizo el método Inductivo que se utiliza cuando la investigación se basa en fuentes primarias, recogidas directamente de la realidad, no procesada, ya que se toma el análisis de los datos a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los encargados del Área de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y las demás ONG’S así como

también la Observación, las cuales sirvieron de base para la realización del diagnóstico administrativo que permitió determinar la necesidad de proponer la creación de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

Conclusiones

- ✓ La implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo facilitara la ejecución de los procesos y funciones relacionados al Talento Humano ya que permitirá un mayor control.
- ✓ La Asociación Atlacatl Vivo Positivo tendrá personal más eficiente y satisfecho si ejecuta el Programa de motivación propuesto a través de la Dirección y Gestión del Talento Humano ya que actualmente no cuenta con ningún plan para los empleados y el voluntariado.

Recomendaciones

- ✓ Una vez que la implementación de la Dirección y Gestión de Talento Humano sea aprobada, se debe delegar o contratar una persona que posea conocimientos amplios sobre la Gestión del Talento Humano, para que ponga en marcha la implementación de la propuesta y evalúe la ejecución de la misma.
- ✓ Para la implementación del programa Motivacional propuesto es necesario que se haga de forma periódica y constante, para que el Personal visualice la importancia que ellos tienen para la Asociación y siempre estén esmerándose en cumplir de la mejor manera sus funciones.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) son un grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que están organizados a nivel local, nacional o internacional, con funciones orientadas y dirigidas por personas.

El éxito de estas Organizaciones y otras instituciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, por lo que el presente trabajo se deja claro la importancia que tiene el invertir en las personas debido a que esto puede generar grandes beneficios. Por tanto la Gestión del Talento Humano, se convierte entonces en un aspecto crucial, siendo el socio estratégico de todas las demás áreas con las que cuentan las Organizaciones.

En el Capítulo I se presenta un marco teórico que sustenta la Propuesta Organizacional de la Dirección y Gestión del Talento Humano en las Organizaciones No Gubernamentales que prestan servicios de atención y educación a las Poblaciones Claves tomando como caso ilustrativo a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, en donde se definen las Generalidades sobre el Diseño Organizacional los tipos de estructuras y Diseños organizacionales más comunes, posteriormente se desarrolla la teoría sobre la Gestión del Talento Humano desde su historia, su importancia y Objetivos de la misma hasta llegar a los Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Personas. De igual forma se detallan las generalidades sobre las Organizaciones No Gubernamentales, sus antecedentes históricos, los tipos de ONG`S que existen, sus características, su clasificación y la historia de cómo surgieron en El Salvador, además de los puntos generales más importantes sobre las organizaciones en estudio y la Asociación Atlacatl Vivo Positivo que es el modelo del caso ilustrativo.

El diagnóstico de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo desarrollado en el Capítulo II determina la situación actual del Área de Administración de Recursos Humanos, lo cual permitió desarrollar la Propuesta Organizacional de la Dirección y Gestión de Talento Humano que mejorará su funcionamiento. En él se detalla la metodología de la investigación a seguir, la cual representa la situación problemática planteada, posteriormente se describe la Situación Actual de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo en el Área de Administración de Recursos Humanos que comprende su Estructura y funcionamiento actual, el Entorno Organizacional donde se desarrolla, Análisis y Descripción de Puestos, Políticas, Estrategias, Practicas y Herramientas implementadas por la Asociación Atlacatl y las demás Organizaciones No Gubernamentales en el Área de Recursos Humanos, Capacitación, Desarrollo, Prestaciones, Beneficios y Plan de Motivación para el personal, además los Medios de Evaluación e Información del Área de Recursos Humanos y finalmente el Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

El Capítulo III contiene la Propuesta Organizacional de la Dirección y Gestión del Talento Humano en las Organizaciones No Gubernamentales que prestan servicios de Atención y Educación a las Poblaciones Claves.

Detallando en principio la ubicación de la Dirección y Gestión del Talento Humano en la Estructura Organizacional de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, posteriormente la propuesta sobre los Objetivos, Metas, Funciones, Políticas y Estrategias para poder llevar a cabo una mejor Administración del Talento Humano en la Asociación Atlacatl, así también los componentes y los principales procesos de la Dirección, como el de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, ya que se

presentan las actividades a realizar para ejecutarlo de manera eficiente, se establecen recomendaciones para el personal de la Asociación Atlacatl que ayude a fomentar el trabajo en equipo con los compañeros y facilite el logro de los objetivos de la Asociación, se propone también un programa de Motivación y Capacitación para que el personal tenga un mejor desarrollo y para la Seguridad e Higiene del personal se presenta una serie de recomendaciones así también la propuesta de realización de un Banco de Datos para tener mayor control y facilidad a la información de los empleados.

Finalmente se presenta el presupuesto, la propuesta de financiamiento y el Cronograma de Actividades para la implementación de la Propuesta Organizacional de la Dirección y Gestión del Talento Humano en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar una Propuesta de Diseño organizacional para la Dirección y Gestión del Talento Humano aplicado a Organizaciones No Gubernamentales que prestan los servicios de atención y educación a las Poblaciones Claves.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Documentar la información necesaria sobre las ONG'S, la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, las poblaciones claves, el Diseño Organizacional y las herramientas metodológicas que se utilizan en la Dirección y Gestión del Talento Humano, reclutamiento, selección, contratación y orientación de las personas.
- Diagnosticar la situación actual de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo sobre los procesos que siguen para la administración del Talento Humano.
- Elaborar una propuesta de Diseño Organizacional que optimizará los procesos que se aplicaran en la Dirección y Gestión del Talento Humano.

CAPITULO I. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

1. GENERALIDADES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.1 Diseño Organizacional.

Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.¹

Los conocimientos del Diseño Organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del Diseño Organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una Organización. Las cuatro piedras angulares para el Diseño de la Organización, La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación; tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.²

Así, Diseño Organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la Organización.

¹ Fuente: <http://rescate-estudiantil.com/wp-content/uploads/2010/05/ADMON-3-DISENO-ORGANIZACION-Maestria.pdf>

² Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos93/el-diseno-organizacional/el-diseno-organizacional.shtml>

Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño. En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de Organización y Gestión del cambio (de personas) aplicado al Diseño. Esta perspectiva sobre el Diseño de la Organización se desarrolla en el espacio de la organización.³

1.2 Desafío de Diseño Organizacional

Se ha visto que el principal desafío de diseño que enfrenta una Organización es elegir los niveles de diferenciación vertical y horizontal que le permitan controlar sus actividades para lograr sus metas.

La diferenciación vertical es la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular las funciones con las subunidades de la organización. Y la diferenciación horizontal es la manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en funciones para cada subunidad.

Los desafíos a los que se enfrentan los gerentes que intentan crear una estructura que maximice la efectividad de la organización son los siguientes: el primero es como vincular y coordinar las actividades organizacionales. El segundo es determinar quién tomara las decisiones y el tercero decidir qué tipos de mecanismos son los más apropiados para controlar tareas y papeles específicos de los empleados. Las decisiones que toman los gerentes al intentar resolver estos desafíos mencionados

³Fuente:www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm

anteriormente determinan cuan eficiente funciona su organización⁴.

1.3 Estructuras organizacionales mecanizadas y orgánicas

Cada desafío de diseño tiene consecuencias en como una organización y las personas que hay en ella se comportan y desempeñan. Dos conceptos útiles para comprender como los gerentes manipulan todos estos desafíos a fin de influir en la manera en que funciona la estructura organizacional son los conceptos de estructura mecanizada y estructura orgánica.

1.3.1 Estructuras Mecanizadas

Las estructuras mecanizadas se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable. La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical con sentido descendente en una jerarquía claramente definida. Cada individuo esta individualmente especializado, sabe exactamente su responsabilidad y desanima o prohíbe el comportamiento inapropiado en cada función.

En el nivel funcional, cada función se encuentra por separado y la comunicación y cooperación entre funciones son responsabilidad de alguien en lo alto de la jerarquía. Por eso en una estructura mecanizada, la jerarquía es el principal mecanismo de integración tanto dentro de las funciones como entre ellas. Debido a que las tareas se organizan para prevenir

⁴ Teoría Organizacional, Jones, Gareth R. Pearson, 2008.

la mala comunicación, la organización no necesita tener mecanismos de integración complejos. Las tareas y los papeles se coordinan principalmente por medio de la estandarización y reglas y los procedimientos formales escritos especifican las responsabilidades de la función.

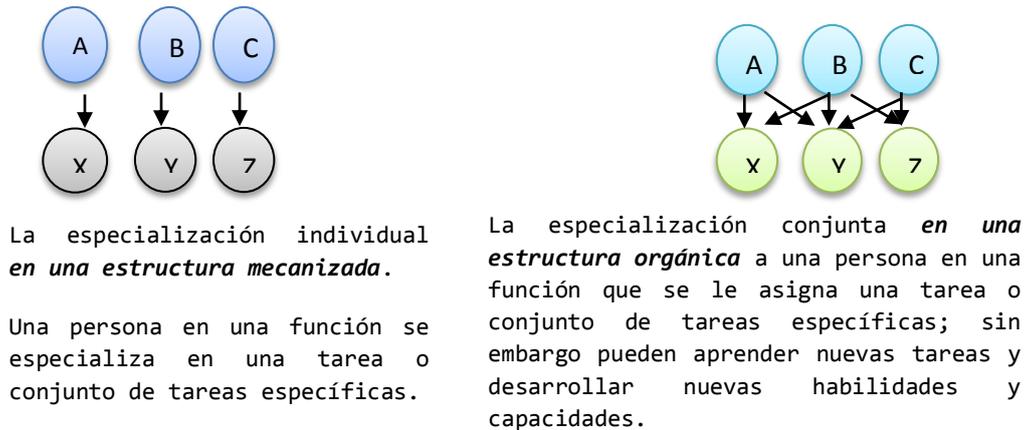
Normalmente la promoción es lenta, estable y está ligada al desempeño, y se puede trazar el progreso de cada empleado en la organización para los siguientes años. Debido a su rigidez, una estructura mecanizada es más apropiada para organizaciones que enfrentan ambientes estables y no cambiantes.

1.3.2 Estructuras Orgánicas

Las estructuras orgánicas están al extremo totalmente opuesto del diseño organizacional de las estructuras mecanizadas. Las estructuras orgánicas promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y pueden adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes.

Las estructuras orgánicas son descentralizadas a fin de que la autoridad de toma de decisiones se distribuya en la jerarquía; las personas asumen la autoridad para tomar decisiones conforme lo dictan las necesidades organizacionales. Las funciones están poco definidas y se desarrollan constantemente nuevos tipos de habilidades para realizar tareas que estén en continuo cambio. (Ver figura 1).

Figura 1: Estructuras Orgánicas y Mecanizadas



Fuente: Organizacional, Jones, Gareth R. Pearson, 2008.

Esta figura muestra la situación. Cada persona desempeña las tres tareas y el resultado es una especialización conjunta y un aumento de la productividad. A medida que los empleados de diferentes funciones trabajan juntos para solucionar problemas, participan en las actividades de cada uno. Como resultado se necesita un alto nivel de integración para que los empleados puedan compartir información y resuelvan los problemas provocados por las diferencias en la orientación de las subunidades. La integración de funciones se logra por medio de los mecanismos complejos como la fuerza y el trabajo en equipo. Este enfoque orgánico de la toma de decisiones es muy diferente del mecanizado. Con el paso del tiempo en una estructura orgánica, se desarrollan normas y valores específicos que den énfasis a la competencia y experiencia personal, y la capacidad de actuar de manera innovadora. El estatus se otorga por la capacidad de proporcionar liderazgo creativo y no por una posición formal en la jerarquía.⁵

⁵ Teoría Organizacional, Jones, Gareth R. Pearson, 2008.

Cuadro 1: Diferencia entre Estructura Mecanizada y Orgánica

ESTRUCTURA MECANIZADA	ESTRUCTURA ORGANICA
<p><u>Especialización individual</u> Los empleados trabajan por separado y se especializan en una tarea definida claramente.</p>	<p><u>Especialización conjunta.</u> Los empleados trabajan juntos y coordinan sus acciones para encontrar la mejor manera de desempeñar una tarea.</p>
<p><u>Mecanismos simples de integración.</u> La jerarquía de autoridad está claramente definida y es el principal mecanismo. De integración.</p>	<p><u>Mecanismos de integración complejos.</u> Las fuerzas y los equipos operantes son los mecanismos de integración importantes.</p>
<p><u>Centralización.</u> La autoridad para controlar tareas se mantiene en el nivel más alto de la organización. La mayor parte de la comunicación es vertical.</p>	<p><u>Descentralización.</u> Para encontrar tareas la autoridad se delega a personas en todos los niveles en la organización. La mayor parte de comunicación es lateral.</p>
<p><u>Estandarización.</u> Se reutilizan muchas reglas para coordinar las tareas; los procesos de trabajo son predecibles.</p>	<p><u>Ajuste mutuo.</u> Se utiliza mucho el contacto directo para coordinar tareas y el proceso de trabajo es relativamente impredecible.</p>

Fuente: Organizacional, Jones, Gareth R. Pearson, 2008.

1.4 Dimensiones de la Estructura.⁶

Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quien se reporta con quien, la autoridad para tomar decisiones, etc. Sus categorías: nivel estratégico, táctico y técnico.

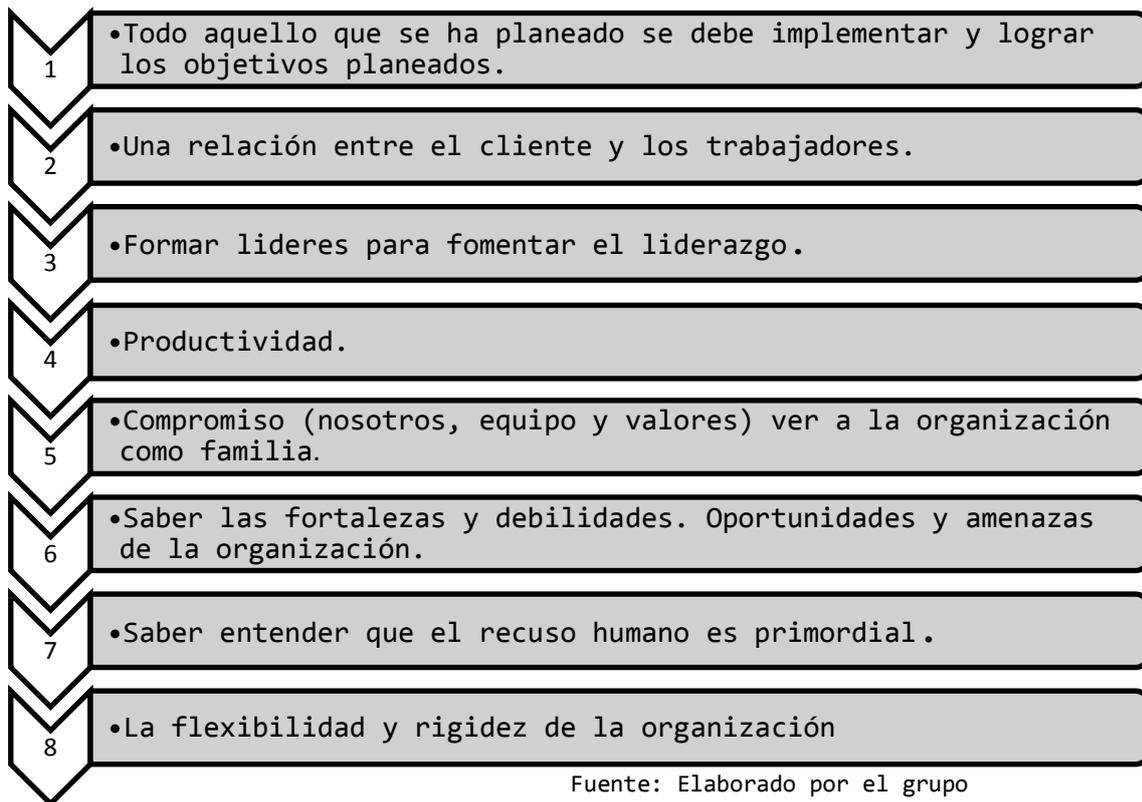
Puede ser:

- ✓ Vertical
- ✓ Horizontal

⁶ Fuente: <http://rescate-estudiantil.com/wp-content/uploads/2010/05/ADMON-3-DISENO-ORGANIZACION-Maestria.pdf>

1.5 Diseño de la Organización.

Figura 2: Puntos básicos para el Diseño de la Organización⁷.



Las decisiones sobre el Diseño Organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El Diseño Organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas (ver figura 2).

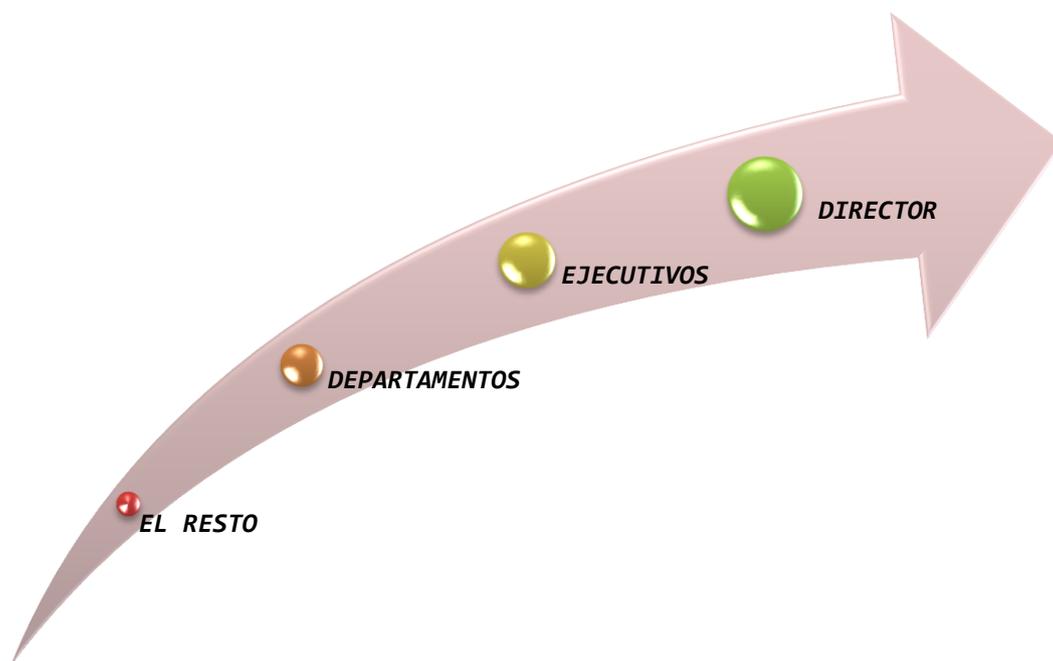
⁷ Fuente: <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/2009/04/disenio-organizacional.html>

Jerarquización⁸:

Este concepto se refiere al patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están los gerentes de mayor rango, los que son responsables de las operaciones de toda la Organización; los gerentes de rango más bajo se encuentran en los diversos niveles descendentes de la organización (ver figura 3).

La Jerarquización dentro de la Organización es importante porque influye en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico y afecta la velocidad de las decisiones que implican diversos niveles de jerarquía.

Figura 3: Jerarquización



Fuente: Elaborado por el grupo

Diseño de Puestos de Trabajo:

Es un medio que utilizan los gerentes para lograr la descentralización, que consideran necesaria para perseguir las

⁸<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/disenio-organizacional.html>

metas de la Organización. Esta descentralización le permite a los gerentes comunicar a los empleados las oportunidades que tendrán ellos para ejercer poder y autoridad dentro de la Organización, ya que en procura de lograr los objetivos se van a buscar nuevos puestos laborales para lograr una mejor ejecución de la labor, y para eso se necesitan a los mejores empleados.

Departamentalización:

Es lo que realiza la Organización para agrupar en Departamentos a aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica (ver Diagrama 1). Mayormente se realiza en organizaciones grandes para un mejor control de las actividades, ya que es muy difícil que una sola persona pueda controlar el accionar de una empresa grande.

Diagrama 1: Departamentalización



Fuente: Elaborado por el grupo

1.6 Tipos de estructuras organizacionales.

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de graficas de organización y se complementan con análisis de puestos. Estos pueden ser:

1.6.1 Organizacional lineal

Esta Organización de tipo lineal se constituye de la forma estructural más simple y más antigua (ver figura 4). Es aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

Figura 4: Características de la Organización Lineal

1.	Existe una autoridad superior y absoluta sobre los subordinados
2.	La comunicacion es vertical hacia abajo, formal y limitada. Estructura piramidal en la cima se encuentra la maxima autoridad.
3.	Las decisiones y control lo toman las maximas autoridades.

Fuente: Elaborado por el grupo

1.6.2 Organización Funcional

Es aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la

organización (Ver figura 5). Generalmente la emplean las pequeñas empresas porque les posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados y facilita la supervisión.

Figura 5: Características Organización Funcional

1. **Autoridad Funcional o Dividida que se sustenta en el conocimiento.**

2. **El superior tiene autoridad parcial o relativa sobre sus subordinados**
Descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.

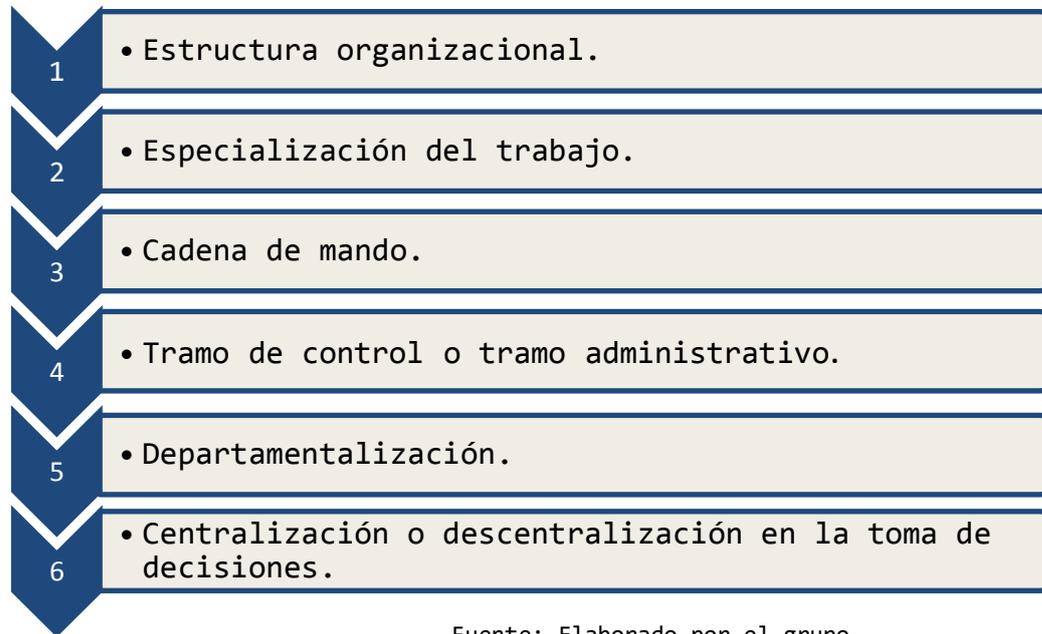
3. **La comunicación es directa, sin intermediarios esto brinda mayor rapidez.**

Fuente: Elaborado por el grupo

1.6.3 Organización Mixta

Del resultado de la combinación de la Organización Lineal y Funcional surge la Organización Mixta (ver figura 6), que tiene como función incrementar las ventajas de cada una y disminuir las desventajas de las mismas y así obtener un tipo de organización más completo y complejo. , conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional).

Figura 6: Organización Mixta



Fuente: Elaborado por el grupo

Estos componentes son los seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la Estructura de la Organización. La forma es sumamente importante por que influye sobre el trabajo de los individuos. Por ejemplo, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no va a favorecer el trabajo en equipo, por el contrario, si queremos incentivar el trabajo en equipo necesitamos una estructura más horizontal.

La Estructura Organizacional representa la percepción que tiene los miembros de la Organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo. La Estructura Organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.

Los Diseños Organizacionales más utilizados son: la estructura simple, la burocracia, la estructura matricial, la departamentalización y la unidad estratégica de negocios.

1.7 Diseños Organizacionales Comunes⁹

Para la toma de decisiones estructurales (ver cuadro 2), los gerentes tienen algunos diseños comunes de dónde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos.

Cuadro 2: Diseños Organizacionales Comunes

Estructura Simple	Estructura Funcional	Estructura Divisiva
Esta estructura consiste en un Diseño Organizacional con una departamentalización baja, amplios ramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta forma es mayormente utilizada por compañías que comienzan como iniciativas emprendedoras y de pequeñas empresas.	Es un Diseño Organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta Estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una Organización. Esta forma es la más común en varias empresas pues racionaliza el trabajo y genera un trabajo más rápido y eficiente.	Esta Estructura está formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta Estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño. Un ejemplo sería la empresa Wal-Mart que está dividida en 2 divisiones la de menudeo y la de soporte.

Fuente: Elaborado por el grupo

⁹ Fuente: <http://es.scribd.com/doc/48550171/Disenos-Organizacionales-Comunes>

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO¹⁰

La Gestión del Talento Humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento Humano¹ en este contexto, no se refiere a la Gestión del espectáculo.

La Gestión del Talento Humano busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como Talento Humano, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

Un talento es siempre un tipo especial de persona, y no toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- ✓ Conocimiento
- ✓ Habilidad
- ✓ Juicio
- ✓ actitud

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa en la antigüedad hoy en día es necesario saber integrar, organizar,

¹⁰ Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo valioso para la organización¹¹.

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones, para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la Gestión del Talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- ✓ La gestión del desempeño
- ✓ El desarrollo del liderazgo
- ✓ La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- ✓ El reclutamiento

Dicho término de la Gestión del Talento se asocia generalmente a las prácticas de Recursos Humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la Gestión del Talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, juicio y actitud

¹¹ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill 2009

(demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones)¹².

En la era del conocimiento surgen los equipos de Gestión del Talento Humano, que sustituyen a los departamentos de Recursos Humanos. Las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de toda la organización y ellos se convierten en administradores de Recursos Humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren en terceros por medio de subcontrataciones Outsourcing. Los equipos de Gestión de Talento Humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administran, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

2.1 Historia de la Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado.

El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de

¹²http://es.wikipedia.org/wiki/Gestion_del_talento

Gestión del Talento Humano a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de Talento Humano la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos.

Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.⁴ Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dando seguimiento y administrando el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

2.2 Importancia de la Gestión de Talento Humano.

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido visto como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de

las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, fines del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las personas pasan buena parte de sus vidas en el trabajo. Y su desarrollo en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que el área operativa de Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

2.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano¹³

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o

¹³Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>

cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión “*administración de Recursos Humanos*” (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y realizar su misión.
- 2. Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- 3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- 4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen

artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- 6. Administrar el cambio:** En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

- 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones y en especial para las personas que trabajan allí.

- 8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo:** La gestión del talento humano debe cuidar los talentos y el contexto donde trabajan.

2.4 Procesos de la Gestión del Talento Humano¹⁴

A. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal.

¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

B. Aplicación de personas, División de cargos y salarios.

¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

C. Compensación de las personas, División de beneficios sociales.

¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

¹⁴Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>

D. Desarrollo de personas, División de capacitación.

¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

E. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad.

¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas que incluye la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

F. Evaluación de personas, División de personal.

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

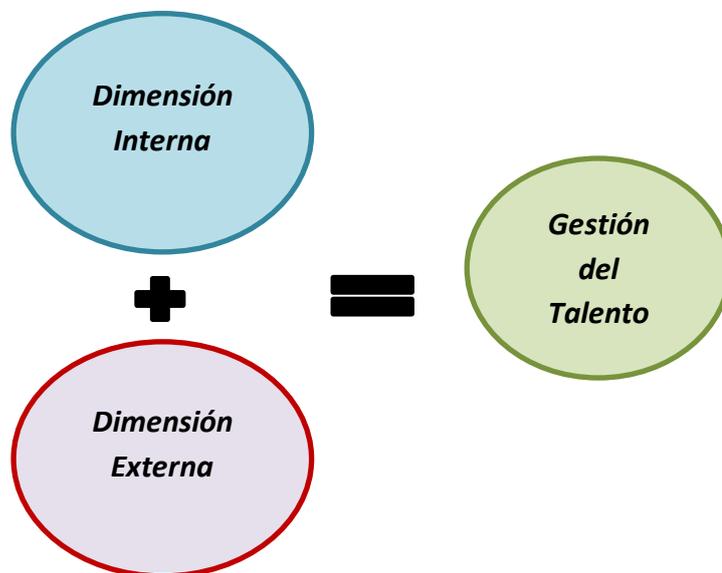
Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

2.5 Dimensiones de la Gestión del Talento Humano¹⁵

La gestión del talento humano se divide en dos dimensiones las cuales se puntualizan a continuación:

- ✓ **Dimensión Interna:** se aborda todo lo concerniente a la composición del talento humano como: los conocimientos, las habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes.
- ✓ **Dimensión Externa:** son todos los elementos del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento, tales como: Clima Laboral, Perspectiva del Desarrollo Profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación.

Diagrama 2: Dimensiones del Talento Humano



¹⁵ Tomado de: Artiga, Ana; Artiga, Karla; Monterrosa, Verónica. "Plan de sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano..." Diciembre de 2011, San Salvador, El Salvador.

2.6 Tipos de Talento Humano¹⁶

Las características que proceden a un profesional con talento, depende de varios factores como: la cultura, la formación (actitudes interpersonales e intrapersonales), la motivación, la facilidad para generar hábitos, disponibilidad de recursos, entre otros. Sin embargo, se distinguen 5 tipos de talentos los cuales son:

Figura 7: Tipos de Talento Humano



¹⁶ Tomado de: Artiga, Ana; Artiga, Karla; Monterrosa, Verónica. "Plan de sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano..." Diciembre de 2011, San Salvador, El Salvador.

2.7 Enfoque Estratégico de la Dirección¹⁷

Este enfoque hace referencia a que los directivos de hoy en día, tienen que pensar estratégicamente acerca de la posición de su compañía y acerca del impacto de las condiciones cambiantes. Tienen que supervisar la situación externa con mucho cuidado para saber cuándo realizar un cambio de estrategia, y deben conocer el negocio lo suficientemente bien para saber qué tipo de cambio estratégico iniciar.

Por lo tanto es necesario que los principios de la dirección estratégica guíen el enfoque total para dirigir organizaciones. Las ventajas de un pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consiente incluye:

1. Proporcionar una guía a la organización completa sobre el punto crucial de “que se está tratando de hacer y de lograr”.
2. Hacer que los gerentes estén más alerta a los cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
3. Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recurso en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia.

¹⁷ Tomado de: Artiga, Ana; Artiga, Karla; Monterrosa, Verónica. “Plan de sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano...” Diciembre de 2011, San Salvador, El Salvador.

4. Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
5. Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

2.8 Competencias¹⁸

2.8.1 Definición

Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

2.8.2 Características

Las competencias reúnen una serie de características las cuales son:

- ✓ Son independientes de la estructura organizativa de la empresa.
- ✓ Son Propias de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. Al contrario, las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medidas de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno.

¹⁸ Tomado de: Artiga, Ana; Artiga, Karla; Monterrosa, Verónica. "Plan de sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano..." Diciembre de 2011, San Salvador, El Salvador.

- ✓ Son Privativas de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- ✓ Son Modificables y evolucionables de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

2.8.3 Clasificación de las competencias

Cuadro 3: Clasificación de las Competencias

A. Competencia de logro y acción:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al logro. ✓ Preocupación por el orden, calidad y precisión. ✓ Iniciativa. ✓ Búsqueda de información.
B. Competencia de ayuda y servicio:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entendimiento interpersonal. ✓ Orientación al cliente.
C. Competencia de Influencia:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influencia e impacto. ✓ Construcción de relaciones
D. Competencias Gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de personas. ✓ Dirección de personas. ✓ Trabajo en equipo y cooperación.
E. Competencias Cognoscitivas:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamiento analítico. ✓ Razonamiento conceptual. ✓ Experiencia técnica profesional.
F. Competencias de Eficacia Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autocontrol. ✓ Confianza en sí mismo. ✓ Comportamiento ante los fracasos. ✓ Flexibilidad.

2.9 Las Personas como socias de la organización

En los tiempos actuales, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

El socio más íntimo de la organización es el empleado, está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de:

- **Accionistas e inversionistas** (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado).
- **Empleados** (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).
- **Proveedores** (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), **Clientes y consumidores** (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios).
- **Clientes y Consumidores** (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor agregado).

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

2.10 Factores que intervienen en la planificación de la gestión del Talento Humano.

Algunos factores que provocan fuertes alteraciones en la planificación de la Gestión del Talento Humano son los siguientes:

2.10.1 Ausentismo

Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se tratan del volumen y la disponibilidad de la fuerza del trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Esta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar.

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo. Constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausente del trabajo, sea por falta, por retraso o algún otro motivo. La fórmula para calcular el índice del ausentismo es la siguiente:

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{\#de personas/días de trabajo perdidos por ausencia en el mes.}}{\text{\# Promedio de colaboradores* \# de días de trabajo en el mes.}}$$

2.10.2 Rotación del personal

La rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de actitud negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entrada y salida de personas en una organización las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despido y jubilaciones) se deben compensar con un flujo equivalente de entrada (contrataciones de personas) la separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización. Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

La fórmula para calcular es la siguiente:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{\# de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}^{19}}$$

¹⁹Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill 2009

2.11 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Personas²⁰

La Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales (ver cuadro 4):

- **Son seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

- **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

- **Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

²⁰Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>

Cuadro 4: Diferencia entre las personas como recursos y las personas como socias.

<i>PERSONAS COMO RECURSOS</i>	<i>PERSONAS COMO SOCIAS</i>
Empleados aislados en los cargos	Colaboradores agrupados en equipos
Horario establecido con rigidez	Metas negociadas y compartidas
Preocupación por las normas y reglas	Preocupación por los resultados
Subordinación al jefe	Atención y satisfacción del cliente
Fidelidad a la organización	Vinculación a la misión y a la visión
Dependencia de la jefatura	Interdependencia entre colegas y equipo
Alineación en relación con la organización	Participación y compromiso
Énfasis en la especialización	Énfasis en la ética y la responsabilidad
Ejecutoras de tareas	Proveedores de actividades
Énfasis en las destrezas manuales	Énfasis en el conocimiento
Mano de obra	Inteligencia y talento

Fuente: Cuadro elaborado por el grupo.

3. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

3.1 Antecedentes Históricos de las Organizaciones No Gubernamentales²¹

El surgimiento de las Organización No Gubernamentales (ONG`S) en América Latina se encuentra ligado al tradicional debate sobre el desarrollo de sus países actualmente en América Latina existe una diversidad de ONG`S que trabajan con programas de ayuda humanitaria de la población de escasos recursos, y se encuentra constantemente ajustando su accionar a los fenómenos sociales y políticos de las décadas.

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

A partir de lo anterior, nacen las ONG`S, conocidas como Organizaciones sin fines de lucro, que en el ámbito del desarrollo y la cooperación, se ha incrementado notablemente a nivel mundial.

²¹Tomado de: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>

Estas Organizaciones han ganado visibilidad, reconocimiento y legitimidad ante Gobiernos, Organismos y Agencias Internacionales, Medios de Comunicación y la opinión pública en general, ya no sólo por su acción en el terreno de la ayuda humanitaria sino cada vez más como protagonistas del desarrollo y la regulación social.

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que nació de la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE), fue el símbolo del pensamiento económico occidental y se transformó en la caja de resonancia de filosofías relativamente liberales.

A comienzos del Siglo XX, el comercio y los imperios fueron los principales actores de la globalización, en la década de 1990, los nuevos actores han sido la tecnología, los flujos de capital, la era de Internet y los flujos de intercambio comercial con el extranjero a corto plazo.

Los nuevos actores que actualmente dominan el escenario mundial pertenecen, fundamentalmente, al sector privado. De hecho, un sinónimo cercano a la globalización contemporánea lo representa la privatización que básicamente identifica a las siguientes instituciones u organismos:

3.1.1 Las Empresas Transnacionales.

Estas están representadas por grandes o pequeñas empresas que funcionan en muchos países, por su dinamismo, sus ansias de beneficios y las oportunidades que encuentran con la globalización con lo que obtienen éxito en el escenario mundial.

Dicho éxito está siendo potenciado aún más por las fusiones, las adquisiciones, privatizaciones, y alianzas estratégicas que aumentan el alcance y el poder de estas empresas.

3.1.2 Grupos Especiales de Influencia, (SIG, por sus siglas en inglés).

Estos no son ni Gobiernos, ni Empresas ni ONG'S tradicionales; pueden ser bastante diferentes en función del país del que provengan. Entre ellos se incluye a ejércitos nacionales o fuerzas policiales, grupos terroristas, mafias, sociedades secretas, grupos religiosos integristas, instituciones religiosas, grupos de presión específicos o cualquier otra cosa. Estos grupos de influencia especial, ejercen su poder a través de diferentes medios aprovechando las posibilidades que brindan la globalización e Internet, lo que los vuelve muy activos simultáneamente en muchos países sin tener control gubernamental.

3.2 Las Organizaciones Intergubernamentales (OIG).

Estas se han multiplicado a un ritmo acelerado desde finales de la Segunda Guerra Mundial. En cierto sentido, constituyen la respuesta gubernamental a la globalización y están formadas por alianzas de gobiernos de Estados-Naciones que intentan actuar colectivamente en ámbitos en donde la acción individual no es efectiva. Estas Organizaciones están heredando parte del poder que voluntariamente han cedido de los gobiernos; aunque su fortaleza reside en la capacidad de acción concertada. Mientras que las políticas y la capacidad de los gobiernos individuales que actúan por su cuenta se reducen cada vez más, la capacidad de las principales Organizaciones Intergubernamentales del mundo para formular políticas siguen siendo muy altas.

3.3 Las Organizaciones No Gubernamentales o sin fines de lucro (ONG's).

El nombre más común que reciben estas organizaciones tiene origen internacional, así como su financiamiento. Y se

representa como “Organizaciones sin Fines de Lucro” “ONG” que es una traducción literal del inglés “NGO” o “Non Governmental Organization” acuñado en esferas de Naciones Unidas para designar estructuras sociales desligadas del aparato del Estado.

De hecho, este grupo es bastante amplio y heterogéneo. Lo único que las ONG’S tienen en común es que funcionan con independencia de los Gobiernos. Como es evidente, esta definición es demasiado amplia para que sea útil. Las ONG’S suelen constituirse en torno a un tema común que las define. Ejercen su influencia en el escenario mundial, fundamentalmente a través de acciones centradas que suelen utilizar los mismos medios de comunicación para transmitir su mensaje a la opinión pública. Las ONG’S deben ser consideradas como un todo heterogéneo, ya que desempeñan un papel muy valioso en la sensibilización de la opinión mundial, pero no pueden remplazar ni a los Gobiernos, ni a las empresas ni a los grupos de intereses especiales como los protagonistas claves del sistema mundial. Su función más valiosa es la de ser actores secundarios. Estas no pueden funcionar en el centro del escenario por dos razones:

- A. La primera es que también las ONG’S podrían representar grupos específicos de interés, en lugar de grupos de interés general.

Potencialmente, se enfrentan al problema del déficit democrático, puesto que el control, la financiación, la toma de decisiones y la representatividad de las ONG’S varían enormemente. Su carácter espontáneo es un testimonio del hecho de que representan ciertos intereses, pero no se puede suponer automáticamente que son más representativas, que los Gobiernos democráticamente elegidos.

B. En segundo lugar, aunque sean plenamente representativas, las ONG'S carecen de poder de supervisión y ejecución. Pueden actuar sobre la opinión pública, pero no tienen autoridad moral ni física para imponer sus decisiones a nadie.

3.4 La Sociedad Civil.

En los últimos años se han dicho muchas cosas acerca de la Sociedad Civil, aunque el concepto no ha sido nunca específicamente definido. Esta, se manifiesta básicamente a través de las encuestas de opinión, las actitudes generales en torno a ciertos temas y mediante el uso de portavoces o intérpretes como las ONG S.

3.5 Agentes Externos

La palabra "agente" viene del latín "agens-entis", quien obra o tiene virtud de obra, que puede producir un efecto o persona que tiene a su cargo una agencia para gestionar asuntos ajenos o prestar determinados servicios.

Los agentes son todos aquellos públicos externos, que giran alrededor del ámbito de acción de la ONG, que van desde voluntarios, autoridades locales y estatales, las Agencias Nacionales e Internacionales con un fin benéfico y proveedores.

Cada uno de estos agentes se relaciona de manera directa o indirecta con las empresas y entidades implantadas en su localidad o en el exterior estableciendo canales de comunicación constantes y ágiles haciéndolos partícipes de los valores positivos de la institución y de las actividades de los proyectos.

El agente externo es el instrumento de captación de fondos, dado que las Organizaciones sin fines de lucro, se financian en su

totalidad con las contribuciones en dinero apoderado por empresas y particulares para poder trabajar.

Por otro lado el agente externo es también el puente de captación de personas que trabajen con ellos de forma voluntaria.

En base a lo anterior los agentes externos son aquellas personas o grupos que ayudan a las ONG'S para que alcancen sus metas, tenga impacto y cumpla su misión y pueden ser gobiernos, empresas, socios, familias y donantes.

La importancia de los Agentes Externos que facilita las relaciones entre las ONG'S, mediante el uso de herramientas de carácter tecnológico; así mismo permite difundir las actividades de las ONG'S: proyectos, campañas, demandas de voluntariado; mejora las condiciones de trabajo entre las ONG'S de diferentes países mediante el intercambio de información; fomenta el diálogo y el intercambio de experiencias en cada uno de los países en donde se encuentran presente las ONG'S, de manera de agilizar y potenciar la participación de los sectores interesados.

Los agentes externos, como es el caso del Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), se concentran en ayudar a los países a elaborar y compartir soluciones para los desafíos que plantean los siguientes temas a través de las Organizaciones sin fines de lucro:

- Gobernabilidad democrática: Una importante labor es apoyar el establecimiento de instituciones y procesos que respondan mejor a las necesidades de todos. Ofrecen asesoramiento práctico sobre cómo alentar una mayor participación política, mediante el fortalecimiento de los sistemas electorales, legislativos y de la administración

pública. El marco básico es el respeto por los derechos humanos y los derechos de la mujer.

- Reducción de la pobreza: colaboran con los Gobiernos de países el desarrollo en la promoción de políticas que protejan los derechos de los pobres, especialmente las mujeres, y los ayuden a obtener acceso a Servicios financieros, sociales y jurídicos. Apoyan las estrategias nacionales para erradicar la pobreza, basadas en las prioridades locales.
- Prevención y recuperación de las crisis. Además de coordinar la asistencia Internacional humanitaria en situaciones de crisis, los agentes proporcionan continuidad entre el socorro de emergencia y el desarrollo económico a largo plazo. En sociedades desgarradas por conflictos, usan su red mundial para tratar de arbitrar y compartir enfoques innovadores para la prevención de la crisis, la alerta temprana y la resolución de conflictos.
- Energía y medio ambiente: promueven el desarrollo sustentable con el fin de ayudar a los pobres. Esto incluye la promoción de energías renovables y no contaminantes y la protección de los recursos naturales, incluyendo la diversidad biológica. Intervienen también en cuestiones ambientales globales como el cambio climático, la pérdida de la biodiversidad y la destrucción de la capa de ozono.

3.6 Generalidades de las ONG'S en El Salvador

3.6.1 Concepto

Es una entidad de carácter civil entendido como "El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada, 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.

Las ONG como su nombre lo indica: Organización no gubernamental, no depende de gobierno alguno y por ende será decisión de sus miembros si quieren o no optar por personería jurídica.²²

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

Las ONG'S realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los Derechos Humanos, el Medio Ambiente, Ancianos, Niños, Protección a la Mujer o a la Salud.

Su membresía está compuesta por voluntarios, y el financiamiento de sus actividades generalmente proviene de diversas fuentes:

²²Sitio web: https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental

personas particulares, Organismos internacionales, empresas, otras ONG'S o recursos propios.

3.7 Tipos de ONG'S

Una clasificación usada para los tipos de ONG, es:

a) Organizaciones Voluntarias

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

Tal vez el término más generalizado sea el de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), expresión que sirve para definir aquellas organizaciones que, naciendo al margen de la voluntad gubernamental, tiene como finalidad la realización de actividades de interés general o público, que han obtenido el reconocimiento de entidades consultivas acreditadas frente a organismos públicos nacionales o internacionales.

b) Agencias u organismos de servicios no lucrativos

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

c) Organizaciones comunitarias o populares

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

d) Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo

Se trata de la labor que muchas entidades, asociaciones y ONG'S realizan en materia de Cooperación Internacional para el desarrollo de países o zonas empobrecidas del planeta.

Son unidades ejecutoras, responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con aportes de la cooperación técnica internacional, en coordinación con el Gobierno Central, Regional y Local según corresponda, en áreas priorizadas en los planes de desarrollo.

3.8 Características de una ONG

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

a) Son independientes del Estado (No Gubernamentales):

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

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

b) No lucrativas:

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

c) Son voluntarias:

Este fenómeno pretende explicar actividades como la actividad filantrópica, las donaciones como fuente de recurso voluntario.

En el máximo nivel directivo se encuentran personas que realizan su tarea de dirección de forma voluntaria. También en muchos otros niveles de la organización se encuentran voluntarios; y en estas organizaciones son las personas voluntarias las que prestan el servicio.

3.9 Clasificación de las ONG'S

En la actualidad, el espectro de acción de las ONG é abarca en términos generales las áreas siguientes:

- a) Arte y cultura. Son organizaciones comprometidas con potenciar el desarrollo de las artes en sus diferentes manifestaciones y a promover la identidad y las tradiciones del país.

- b) Emergencia y ayuda humanitaria. Son instituciones que ofrecen toda su capacidad técnica y humana para afrontar desastres producidos por la naturaleza o por el ser humano, dando ayuda a grupos de personas afectadas para que sobrevivan.
- c) Crédito. Ofrecen planes de financiamiento a las micro y pequeñas empresas, bajo condiciones muy ventajosas, con el objeto de lograr desarrollar las potencialidades de las mismas y hacerlas autosuficientes.
- d) Defensa del consumidor. Son organizaciones que vigilan el accionar de personas naturales y jurídicas que atenten con sus acciones contra los derechos de la población a recibir un buen servicio o producto de acuerdo a lo estipulado por la ley.
- e) Desarrollo empresarial. Son organismos que trabajan en el fomento de la actividad empresarial en sus diferentes manifestaciones: micro, pequeña, mediana y gran empresa.
- f) Desarrollo organizacional. Son instituciones de la sociedad civil que trabajan por la integración, la organización y estructuración de diferentes iniciativas de desarrollo.
- g) Desarrollo rural. Las ONG s dedicadas al desarrollo rural, se centran en mejorar las condiciones de vida en el campo, motivando y haciendo esfuerzos por mejorar la infraestructura y las condiciones de vida de los habitantes de la zona rural.
- h) Educación y capacitación. Son organizaciones dedicadas al fomento de la educación por medio de cursos de capacitación en aspectos técnicos, así como al estudio y preparación de programas de apoyo a la educación.
- i) Investigación y comunicación. Estas ONG s trabajan en ámbitos específicos de la población investigando aspectos como el desarrollo social, económico, político; así como

el adelanto o retroceso en los niveles de vida. También, buscan crear mecanismos que permitan mejorar los niveles de información y comunicación en los diferentes sectores de la sociedad.

3.10 Historia de las ONG'S en El Salvador

En la década de 1960, la Iglesia Católica y protestante utilizaron este tipo de organizaciones, para buscar alternativas de solución a problemas sociales de la realidad nacional.

Durante el año de 1970 el número de ONG'S en nuestro país empieza a incrementarse significativamente, al tiempo que se da una unión particular que genera el cambio ideológico de algunas ONG'S, sobre todo latinoamericanas, y explica las dos áreas de acción que se pueden encontrar en ellas, la primera, vinculada a planteamientos reivindicativos (justicia social, igualdad), y segunda, centrada en acciones asistencialistas (ayuda de emergencia, proyectos sociales).

El surgimiento y evolución de las ONG'S en la región Centroamericana se convierte en un fenómeno masivo a partir de la década de 1970, con la descentralización del estado y con la creciente participación ciudadana en los modelos de desarrollo humano.

En ese sentido, en 1970 las ONG'S, se enfocaron en la pastoral cristiana, con el objetivo de solventar problemas sociales, políticos y económicos. En la década de 1980 fue un reto difícil, ya que la población atravesaba la guerra, pobreza, destrucción y una infinidad de problemas sociales; en este momento la misión de las ONG'S se tornaba hacia la búsqueda de apoyo de Organismos Internacionales, así como de convencer a los nacionales.

Las Organizaciones sin fines de lucro constituyen organizaciones propias de la sociedad civil, desligada como su nombre lo indica de los órganos del Estado.

Por lo general no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes, sino un fin altruista en diferentes esferas de la vida social, que se dedican específicamente al diseño, estudio y desarrollo de programas y proyectos de desarrollo para sectores populares.

3.10.1 Situación actual.

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

Fue a partir del año de 1990 en que éstas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, económicos, sociales, religiosos y empresariales.

Ejemplo: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).

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

Luego de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, se abren nuevas condiciones y nuevos espacios para la operación de las Fundaciones sin fines de lucro, las cuales crecieron cuantitativa y cualitativamente en estos años, asumiendo papeles

de asistencia y desarrollo e integración con las comunidades, pero a la vez exigiendo al Estado el cumplimiento de garantías, tanto de los derechos humanos individuales, como los derechos económicos, sociales y culturales.

La mayor parte de fundaciones son calificadas como instituciones de promoción humana y desarrollo social, éstas trabajan directamente con poblaciones específicas en sus respectivos proyectos.

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

Por otra parte, las organizaciones sin fines de lucro y en particular las ONG'S (Organizaciones no Gubernamentales) tienen separadas sus dimensiones dado que por lo general los beneficiarios de sus actividades no son quienes contribuyen con su financiamiento.

3.10.2 Importancia económica, social y cultural

a) Importancia Económica.

Como parte de los propósitos que las ONG'S realizan, está el proporcionar herramientas a las personas que lo necesitan, estas herramientas incluyen, además de apoyo social, educación, técnicas y materiales de apoyo, consiste en dotarles de instrumentos básicos para su desarrollo.

El enfoque de trabajo es eminentemente participativo, se conforman grupos y centros, organizados por afinidad, por las actividades y por similitud. Así asumen una

responsabilidad y compromisos solidarios, que luego les permiten tener acceso en actividades económicas.

La gestión de estos programas ha mostrado altos niveles de recuperación, lo que demuestra los valores de responsabilidad y cumplimiento que se promueven a través de charlas y capacitaciones con los sectores interesados.

b) Importancia Social.

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

Participan en comités intersectoriales, juntas directivas comunales, grupos de mujeres, organizaciones sociales e instituciones públicas locales, para realizar acciones de mejoramiento de la calidad de vida de las y los habitantes.

c) Importancia Cultural

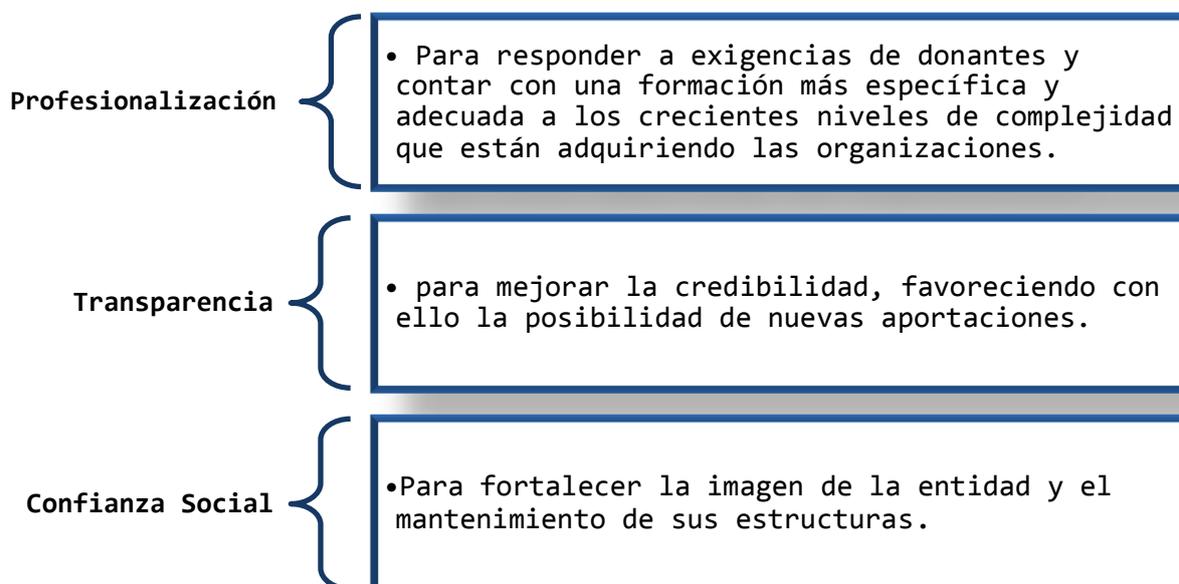
La importancia cultural reviste un doble sentido, individual y colectivo, el primero es el auto reconocimiento de su propia cultura y el colectivo está ligado a la forma como el conjunto de comunidades se vincula con su territorio y con la sociedad nacional. Es innegable que en las sociedades actuales la cultura es un sector productivo e incluso estratégico. Las ONG'S promueven y defienden la identidad cultural de los pueblos. De esta manera, permite el trabajo de gestión de todos estos grupos y líderes culturales, en la búsqueda de recursos de todo tipo para financiar las diversas

propuestas de carácter cultural, artístico o comunitario, que benefician a un determinado grupo de habitantes de distintos sectores.

3.10.3 Retos de las Organizaciones sin fines de lucro

Las nuevas Organizaciones sin fines de lucro se encuentran ante tres retos (ver Diagrama 3) que deben formar parte de su visión: profesionalización, transparencia y confianza social.

Diagrama 3: Retos de las organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Elaborado por el grupo

Ante ese escenario, y en consideración a las especiales características que las definen, es conveniente que dispongan de un sistema de información propio, revestido de una serie de técnicas e instrumentos de análisis y medición que faciliten su gestión y la evaluación de sus actuaciones y resultados.

3.10.4 Marco Legal de las Organizaciones sin fines de lucro

Es competencia del Ministerio de Gobernación a través de la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, el de contar con un mecanismo que permita obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas organizaciones, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas.

Las Asociaciones y Fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

La Fiscalía General y la Procuraduría General de la República, intervienen para verificar y dar el visto bueno a las modificaciones de los estatutos de las Fundaciones para los casos que la Ley así lo requiere.

A efecto que las organizaciones sin Fines de Lucro cumplan con el régimen legal es necesario que estén sujetas a los siguientes tipos de control:

a) Control Contable

Las Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro, con un capital mayor de Un mil ciento cuarenta y tres dólares (\$1,143.00) deben llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con alguno de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias. Esta contabilidad debe ser aprobada por el Centro Nacional de Registro, en ella deberán establecerse normas específicas de aplicación en lo que se refiere a catálogos de cuentas, manual de cuentas, manual de aplicación, uso de determinadas cuentas, sub-cuentas o rubros de aplicación, balance y otros estados financieros, que deban presentarse al registro.

Las Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro con un capital de trabajo inferior a Un mil ciento cuarenta y tres Dólares, (\$ 1,143.00), solamente están obligados a llevar un libro legalizado, donde asentarán separadamente los gastos, compras y ventas.

Estas entidades deberán enviar al Registro, dentro de los dos meses siguientes al cierre de su ejercicio económico, el Balance General y Estados Financieros debidamente dictaminados por un Auditor, para efectos de su inscripción.

b) Control Fiscal

La ley prevé la fiscalización de fondos cuando las Asociaciones o Fundaciones sin fines de lucro, manejen fondos provenientes del Estado.

Esta fiscalización la llevarán a cabo el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

Cuando las entidades que hayan manejado fondos públicos se disuelven tendrán que obtener un finiquito de la Corte de Cuentas de la República para que se apruebe legalmente su liquidación.

c) Control Registral

El Estado obliga a las Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro, a su inscripción en el registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, inscrito en el Ministerio de Gobernación, para efecto de obtener su personería jurídica.

d) Control Administrativo

En el caso de que una de estas entidades incurra en cualquiera de las infracciones previstas en el art. 83 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, puede verse afectada por una sanción según la gravedad y su reiteración.

e) Control de propiedades

Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro pueden adquirir los bienes inmuebles que necesiten para su funcionamiento. Si llegasen a adquirir bienes que no sean indispensables para la realización de sus fines o los que están en su poder dejan de tener la finalidad, tienen que enajenarlos a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquella en que dejaren de prestar la utilidad mencionada.

f) Control Laboral

A la fecha las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro se han regido por las leyes laborales existentes, para el caso, el código de trabajo, en cuanto a las relaciones entre empleados y patronos; y además a lo concerniente a las prestaciones sociales establecidas por dicho código.

4. ASOCIACIÓN ATLACATL VIVO POSITIVO²³

La asociación Atlacatl Vivo Positivo es una Organización no Gubernamental (ONG) de carácter privado, no política, no religiosa y sin fines de lucro, con personería jurídica propia que orienta sus acciones hacia la movilización social, contribuyendo al mejoramiento de calidad de vida de las personas con VIH en El Salvador, fue conformada en 1998, al inicio de sus actividades se creó como un grupo de personas con VIH-SIDA.

Para julio de 1,999 la Asociación cambió su nombre a “Asociación Atlacatl 1º de Diciembre” ya que a través de una



²³Fuente: Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

alianza estratégica con la Fundación 1º de diciembre (ONG), esta cede su personería jurídica y realizan las modificaciones pertinentes. (Personería jurídica legalmente establecida 9 de septiembre de 1997, diario oficial Nº 187, Tomo Nº 337.)²⁴

Para este mismo año la asociación contaba con 55 miembros activos, de los cuales 10 colaboraban con una membresía de cincuenta colones (\$ 5.75) mensuales para el sostenimiento de pequeñas actividades, las y los miembros estaban conformados en: 80% personas con VIH y el 20% familiares y amigos, el 60% hombres y 40% mujeres entre las edades de 19 a 58 años. Para entonces la Junta Directiva estaba conformada por 7 personas, el Presidente, Vice-Presidente, Secretario(a), Pro-Secretario(a), Tesorero y 2 Vocales.

Desde su fundación la Asociación Atlacatl ha promovido la defensa y respeto de los Derechos Humanos de las personas con VIH, convirtiéndose en la primera organización que impulso acciones de incidencia orientada a colocar el tema de Derechos humanos y VIH en agenda política.

Se adoptó el nombre como tal en homenaje a un personaje de la historia salvadoreña creado míticamente durante la época de la conquista, con la finalidad de animar a las poblaciones indígenas en su oposición a la dominación.

En la actualidad la asociación está formada por distintas direcciones de las cuales se pueden mencionar la Dirección de Administración y Finanzas, Derechos Humanos y Monitoreo y Evaluación, se puede evidenciar la falta de una unidad de Recursos Humanos donde se lleven a cabo todas las funciones y actividades de una manera formal.

²⁴ Fuente: Asociación Atlacatl "Vivo positivo". Programa de Defensoría de Derechos Humanos de las Personas con VIH.

La Asociación Atlacatl ha contribuido a crear condiciones humanitarias efectivas a través de la ejecución de procesos que promueven el desarrollo personal y comunitario de las personas con VIH, sus familiares y allegados/as, en El Salvador; en los ámbitos: social, político y legal, sin importar identidad sexual, género, nacionalidad, creencia religiosa o política. Tomando en cuenta el alcance de su misión, visión, fines y objetivos establecidos que se describen a continuación.

4.1 Misión y Visión²⁵

Figura 8: Misión y Visión de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.



Misión

Asociación Atlacatl es una organización salvadoreña, acreditada internacionalmente que realiza acciones de incidencia para que el estado asuma sus obligaciones y compromisos en materia de Derechos Humanos y la erradicación del estigma y discriminación hacia las personas con VIH.



Visión

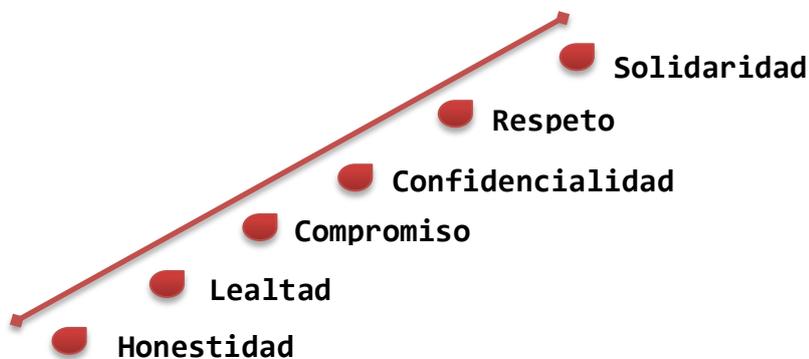
En 2014, la Asociación Atlacatl ha logrado la certificación internacional y auto sostenibilidad; y ha contribuido en el avance de la realización de los Derechos Humanos y erradicación del estigma y discriminación hacia las personas con VIH.

Fuente: Elaborado por el grupo

²⁵ Tomado de: Currículum Institucional “Asociación Atlacatl Vivo Positivo” 1998-2012. Ver anexo 1.

4.2 Valores de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo²⁶

Figura 9: Valores de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo



Fuente: Elaborado por el grupo

4.3 Fines de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo²⁷

- Velar por el respeto y la garantía de los Derechos Humanos de todas las personas con VIH o que han desarrollado el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, sin distinción de raza, color, credo político, religión, nacionalidad.
- Contribuir a crear condiciones efectivas para garantizar una mejor calidad de vida para las personas con VIH o que han desarrollado el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida.
- Realizar acciones educativas y de prevención dirigidas a los usuarios de la Asociación y población general.
- Desarrollo de capacidades y habilidades en las personas con VIH-SIDA y sus familiares.

²⁶ Tomado de: Currículum Institucional “Asociación Atlacatl Vivo Positivo” 1998-2012. Ver Anexo 1.

²⁷ Tomado de: Currículum Institucional “Asociación Atlacatl Vivo Positivo” 1998-2012. Ver Anexo 1.

- Implementar campañas de sensibilización para contribuir a la reducción del Estigma y la Discriminación existente hacia las Personas con VIH.
- Lograr que las personas con VIH, participen de manera activa en la promoción, exigencia y respeto de sus Derechos Humanos.
- Incidir en la elaboración de políticas públicas que beneficien a las Personas con VIH-SIDA.
- Denunciar las violaciones a los Derechos Humanos, como: Trabajo, Educación, Atención Integral y las demás que asisten a las Personas con VIH.
- Acompañar las acciones de demanda legal que establezcan las Personas con VIH a quienes se les violente sus Derechos.

4.4 Objetivos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo²⁸

Generales.

Contribuir a la reducción de la morbimortalidad del VIH-SIDA en El Salvador en el período 2007-2011 a través de la promoción y defensa de DDHH en el ámbito social, político y legal, sin importar identidad sexual, creencia religiosa, política y nacionalidad de las personas afectadas por el VIH-SIDA, con equidad, igualdad y universalidad.

Específicos.

1. Incrementar la aplicación del marco legal existente ante la violación de los Derechos Humanos de hombres y mujeres con VIH-SIDA, a través de la promoción, defensa, acompañamiento y vigilancia comunitaria.

²⁸ Tomado de: Curriculum Institucional “Asociación Atlacatl Vivo Positivo” 1998-2012. Ver Anexo 1.

2. Fortalecer la capacidad de autogestión y sostenibilidad de la Asociación a través de la gestión y ejecución de proyectos a corto y largo plazo.
3. Fortalecer la Comunicación y Divulgación efectiva interna y externa de la Asociación, para la promoción, prevención, sensibilización en temas relacionados al VIH-SIDA y el cumplimiento del Plan Estratégico.
4. Fortalecer la representatividad de la Asociación, que permita mejorar los mecanismos de proyección, coordinación e implementación del Plan Estratégico.

4.5 Poblaciones clave²⁹

Los términos “poblaciones clave” o “poblaciones clave con mayor riesgo de exposición al VIH” hacen alusión a quienes presentan mayores probabilidades de exposición al VIH o de transmisión del virus. En la mayoría de los casos, presentan mayor riesgo de exposición al VIH los hombres que tienen relaciones sexuales con hombres, las personas transgénero, los usuarios de drogas inyectables, los profesionales del sexo y sus clientes, y las personas seronegativas en parejas serodiscordantes. Cada país debe determinar cuáles son las poblaciones específicas más expuestas a sus epidemias y la respuesta teniendo en cuenta el contexto epidemiológico y social.

Asociación Atlacatl Vivo Positivo retoma la palabra y acciones hacia “Poblaciones Clave” a partir del año 2008 desde que se incorpora a la Alliance International como una posible organización enlace con más de 52 sedes alrededor del mundo.

La finalidad es la de realizar acciones en prevención, educación y sensibilización en VIH, pero de manera focalizada; es decir,

²⁹Fuente:

<http://www.unaids.org/es/dataanalysis/datacollectionandanalysisguidance/monitoringandevaluationofkeypopulationsathigherriskforhiv/>

desarrollando estrategias que dirigidas a las poblaciones que se estaban viendo mayormente afectadas por el VIH, pues cada una de ellas requiere una atención directa y/o especializada a fin de generar cambios de comportamientos favorables.

Es de suma importancia conocer el contexto epidemiológico del país para determinar cuáles son las poblaciones consideradas de mayor vulnerabilidad al VIH o (Población Clave).

Que poblaciones se consideran claves:

4.4.1. Hombres que tienen sexo con otros hombres (HSH).

Se denominan HSH aquellos hombres que practican relaciones sexuales con otros hombres de forma esporádica y circunstancial (a través de uso de drogas, alcohol por ejemplo). De igual manera pueden llevar una vida heterosexual ante la sociedad con parejas mujeres e hijos. No considerándose bisexuales pues no practican sexo con hombres de forma frecuente.

4.4.2. Mujeres y hombres trabajadores sexuales.

Para realizar abordajes en prevención es importante y necesario, separar esta categoría por género; es decir, mujeres y hombres aparte.

4.4.3. Hombres gay.

Son aquellos hombres que asumen su sexualidad, en atracción física y psicosocial hacia otro hombre en todo momento. (Esto no quiere decir que sea un hombre que denote ser gay)

4.4.4. Población Trans.

En todas sus expresiones: Transgéneros, Travestis, Transexuales.

4.4.5. Poblaciones Móviles:

Son aquellas poblaciones que por sus trabajos o actividades cotidianas se movilizan de un lugar a otro. Por ejemplo; empleados de construcción, viajeros frecuentes, entre otros.

4.4.6. Cuerpos uniformados:

Policías, Bomberos, Personal de seguridad, otros.

4.4.7. Parejas serodiscordantes:

Son aquellas parejas afectivas (hombre-mujer, hombre-hombre, mujer-mujer) donde uno de sus miembros es positivo al VIH y el otro no.

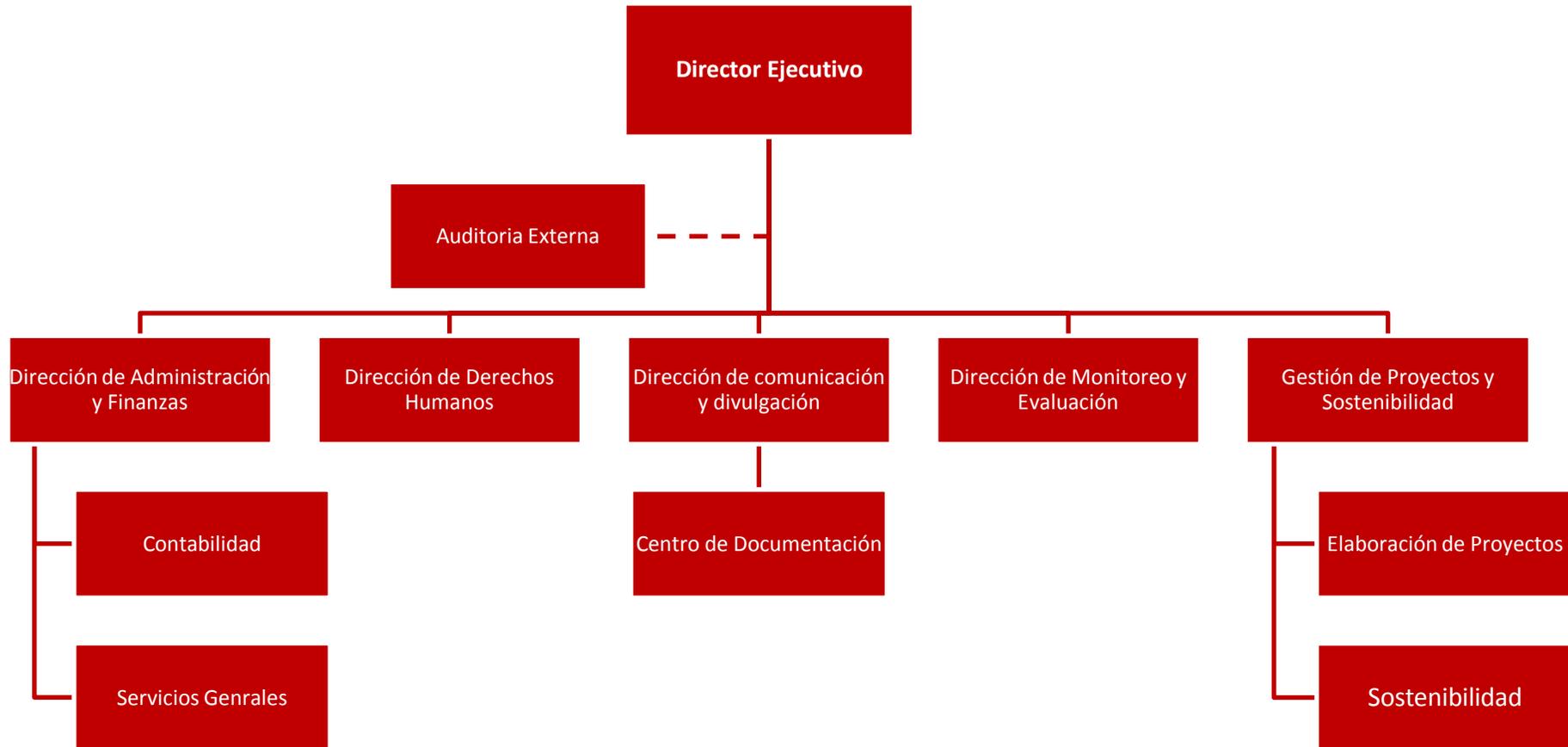
4.4.8. Usuarios de Drogas Inyectadas.

Es importante mencionar que en El Salvador, la población UDI aún no tiene mucha relevancia como problemática en la transmisión del VIH, debido a que por el costo de las drogas inyectadas aún no alcanza un nivel significativo entre la población. Sin embargo, siempre se considera como población clave por el riesgo a la exposición al VIH.

Las poblaciones antes mencionadas son las consideradas claves y Asociación Atlacatl Vivo Positivo trabaja principalmente con las poblaciones: Trabajadoras sexuales, Trans y Gay.

4.6 Organigrama de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo

Diagrama 4: Organigrama de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo



Fuente: Asociación Atlacatl Vivo Positivo

5. COMCAVIS TRANS³⁰

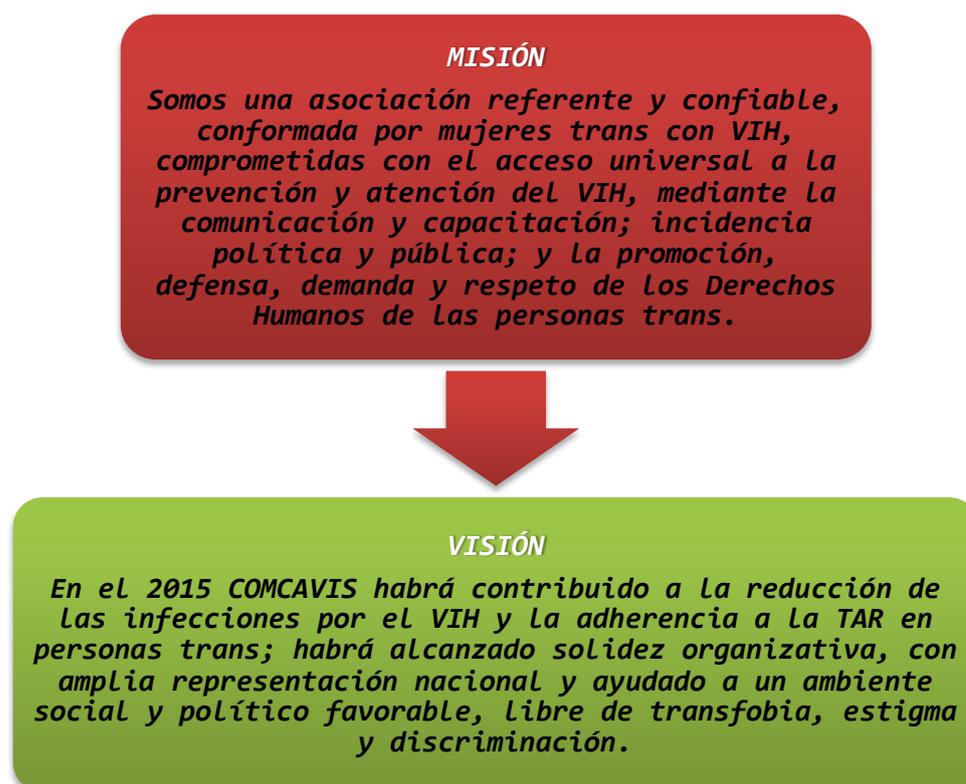
COMCAVIS TRANS El Salvador, Centroamérica fue fundada el 8 de julio del año 2008 con el fin de comunicar y capacitar a mujeres trans con VIH sida en El Salvador.



Actualmente COMCAVIS TRANS funciona con alrededor de 30 personas que colaboran con la Asociación entre las cuales se encuentran, quienes conforman la Junta Directiva y la Asamblea General.

5.1 Misión y Visión de COMCAVIS TRANS

Figura 10: Misión y Visión de COMCAVIS



Fuente: Elaborado por el grupo

³⁰Fuente: COMCAVIS TRANS El Salvador, Centroamérica.

5.2 Principios Institucionales de COMCAVIS TRANS

- 🚫 Excelencia
- 🚫 Solidaridad
- 🚫 Eficiencia-efectividad

5.3 Poblaciones Metas:

- 🚫 **Mujeres trans:** con o sin VIH, privadas de libertad, trabajadoras sexuales, usuarias de drogas y alcohol, rurales y urbanos.
- 🚫 **Hombres trans:** con o sin VIH, usuarios de drogas y alcohol, rurales y urbanos.
- 🚫 **HSH (Hombres que tienen sexo con hombres):** con o sin VIH, privados de libertad, trabajadores sexuales, usuarios de drogas y alcohol, rurales y urbanos.
- 🚫 **Población GLB:** Gays (G), Lesbianas (L) y Bisexuales (B).
- 🚫 **Personas con VIH.**

6. MOVIMIENTO ESTUDIANTIL CRISTIANO MEC - EL SALVADOR³¹

MEC- El Salvador, es una Organización No Gubernamental de y para las juventudes comprometidas con el desarrollo de las mismas, a través del análisis, la proposición, la justicia social, la espiritualidad de Monseñor Romero y la paz.



El Movimiento Estudiantil Cristiano de El Salvador, inició su reactivación como tal, en abril de 2010, cuando un grupo de cuatro jóvenes discernieron la historia -heroica, - del MEC, así

³¹Fuente: MEC- El Salvador, Movimiento Estudiantil Cristiano. Ver Anexo 2.

como el llamado profético y función de tal organismo.

A partir de 2005 se trabajó por dos años aproximadamente en la reactivación, participando en procesos nacionales y globales de ese tiempo, pero a pesar del esfuerzo, no se logró continuar dadas las dificultades que las juventudes viven en el país.

La reverenda Marta Benavides, persona clave que mantuvo viva la iniciativa de acompañar a las juventudes en la reactivación del MEC comparte que, “el MEC tuvo una presencia fuerte y visionaria en el país, en el período anterior al conflicto armado y los primeros años del mismo, hasta 1986 más o menos. Además hubo personas miembros que sufrieron martirio, persecución, cárcel, exilio y empobrecimiento, como su Secretario General que fue desaparecido, y una joven acribillada”.

Continúa su relato, perpetuando que, “El MEC de ese tiempo, trabajó fuertemente el ecumenismo, acompañó a Monseñor Romero, participó en la creación y servicio de los primeros centros de refugiados, y de la gente que allí se acogieron. El problema que afectó más fuerte y le hizo decaer fue la guerra con todos sus impactos, y el oportunismo de gente que se incorporó durante el tiempo de la guerra.. fuertes lecciones”, reflexiona.

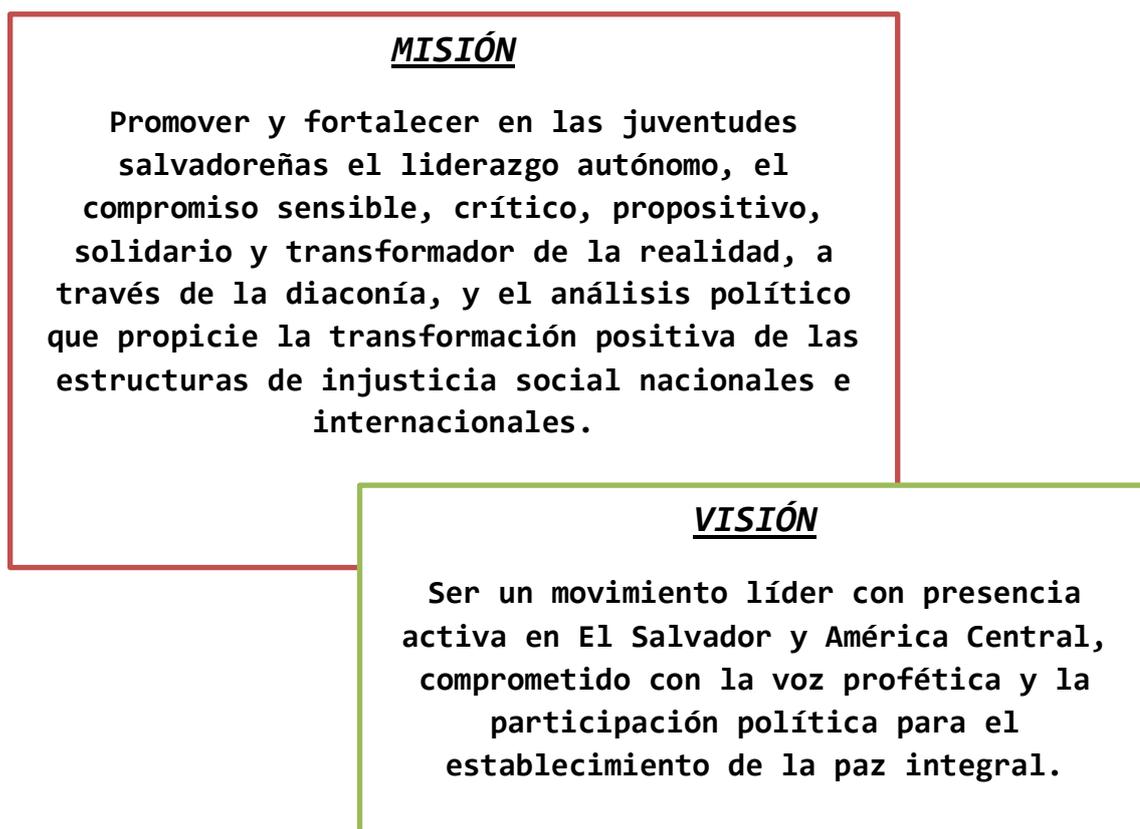
Actualmente el MEC avanza resueltamente tomando en cuenta el llamado profético de la FUMEC (Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia), el llamado aplicado a la realidad nacional, regional y global, presentando el reto del desarrollo personal, profesional y espiritual de la membresía, así como la presencia relevante y efectiva en la vida nacional y centroamericana.

El acompañamiento y mentoría de Marta Benavides hasta abril 2011, ha sido relevante para Omar García, delegado directo en la reactivación del MEC y por su compromiso también en la

Coordinación General, avalado en octubre de 2010 por la Secretaría Regional de Movimientos Estudiantiles Cristianos para América Latina y El Caribe (FUMEC-LAC). Desde entonces y a partir de diciembre de 2011 junto a Manuel Tobar en la Coordinación Ejecutiva, un grupo apreciable de Juventudes con liderazgo, compromiso y participación ciudadana, se escribe una historia nueva del Movimiento.

6.1 Misión y Visión de MEC-El Salvador³²

Figura 11: Misión y Visión de MEC-El Salvador



Fuente: Elaborado por el grupo

³²Fuente: MEC- El Salvador, Movimiento Estudiantil Cristiano. Ver Anexo 2.

6.2 Valores³³

-  Solidaridad
-  Sinceridad
-  Transparencia
-  Verdad
-  Respeto
-  Unidad
-  Compromiso

6.3 Principios de MEC- El Salvador³⁴

-  Humanismo
-  Coherencia
-  Autonomía
-  Participación
-  Democracia
-  Equidad

³³Fuente: MEC- El Salvador, Movimiento Estudiantil Cristiano. Ver Anexo 2.

³⁴Fuente: MEC- El Salvador, Movimiento Estudiantil Cristiano. Ver Anexo 2.

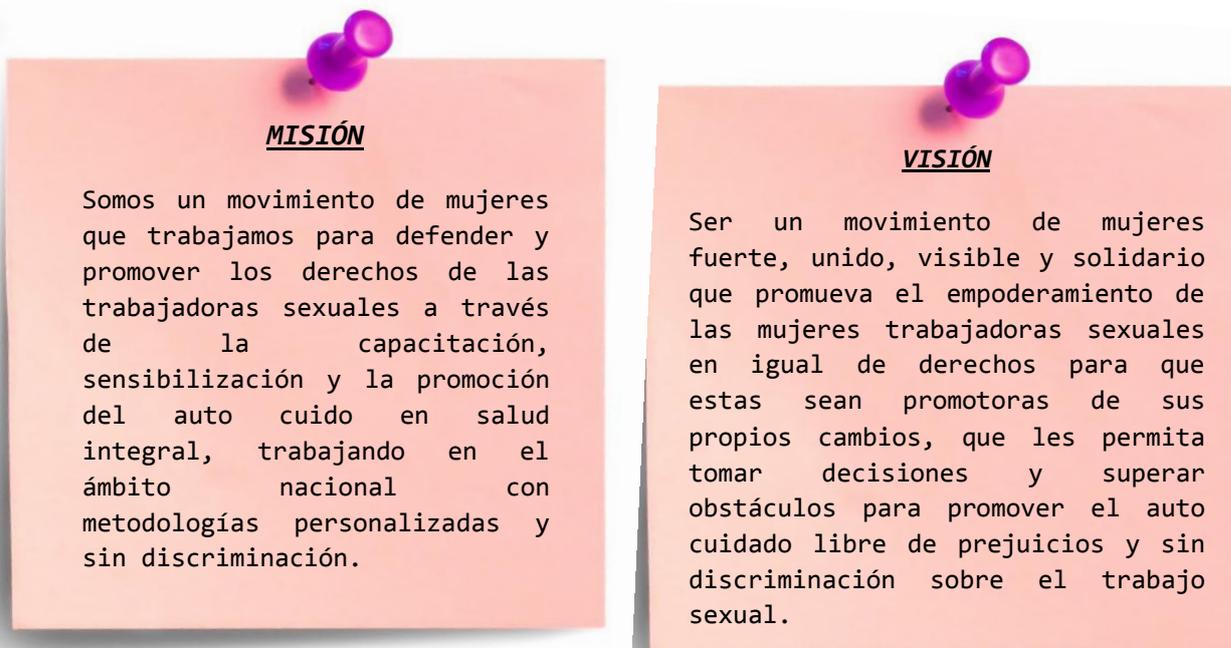
7. MOVIMIENTO DE MUJERES ORQUÍDEAS DEL MAR³⁵

El Movimiento de Mujeres Orquídeas del Mar, inicio con un grupo de mujeres trabajadoras del sexo en Octubre de 2005. Se organizaron con el propósito de decidir por ellas mismas, como mujeres trabajadoras sexuales autónomas, ante las injusticias y el atropello de sus derechos. Se dieron cuenta, de que solo estando organizadas podían hacer escuchar su voz en la sociedad. Buscan lograr una mayor unión entre las compañeras que realizan el mismo trabajo, para que las trabajadoras sexuales sean realmente sujetas de derechos.



7.1 Misión y Visión del Movimiento de Mujeres Orquídeas del Mar

Figura 12: Misión y Visión Orquídeas del Mar



Fuente: Elaborado por el grupo

³⁵Tomado de: <http://hombrescontralaviolencia.blogspot.com/2011/11/orquideas-del-mar-trabajando-por-los.html>

7.2 Objetivos de Orquídeas del Mar

-  Defender los derechos humanos de las trabajadoras sexuales en el país.
-  Promover la Salud Sexual y Reproductiva en trabajadoras sexuales, así como su auto cuidado en salud y el acceso a la salud integral.
-  Promover iniciativas laborales de apoyo a las trabajadoras sexuales que lo soliciten para mejorar su situación económica.
-  Luchar porque la institución sea una organización fortalecida en sus procesos internos de gerencia administrativa y crear esfuerzos de auto sostenibilidad para el funcionamiento institucional.

7.3 Servicios que presta Orquídeas del Mar

-  Asesoría y talleres sobre: Derechos Humanos, identidad de las trabajadoras sexuales, discriminación, violencia, salud sexual y reproductiva, prevención de ITS y VIH/SIDA y negociación del condón.
-  Capacitación y formación de educadoras en ITS, VIH/SIDA y uso correcto del preservativo masculino y femenino.
-  Intervenciones educativas entre pares en terreno.
-  Recorridas por las zonas y locales de trabajo en las que distribuimos condones y materiales de difusión sobre Derechos Humanos, género, salud, VIH/SIDA e ITS.



Campañas de prevención de VIH/SIDA. Ejecución de proyecto de prevención de VIH/SIDA entre trabajadoras sexuales con financiamiento del Fondo Global.

CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PRESTAN SERVICIOS DE ATENCIÓN Y EDUCACIÓN A LAS POBLACIONES CLAVES.

1. METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

¿En qué medida el diagnóstico de la situación actual del Área de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo será una herramienta que ayudará a elaborar la Propuesta Organizacional de la Dirección y Gestión del Talento Humano?

1.2 Supuestos de Investigación

1.2.1 Supuesto de Investigación General:

La elaboración de un diagnóstico de la situación actual del Área de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo permitirá conocer cómo se lleva a cabo la Administración de Recursos Humanos.

1.2.2 Supuestos de Investigación Específicas:

- En la medida en que se tenga la información sobre la situación actual del Área de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo se podrán determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta la Organización.

- Al conocer las prácticas y herramientas implementadas en el Área de Administración de Recursos Humanos por las Organizaciones No Gubernamentales ayudará a la modificación o implementación de nuevas prácticas y herramientas que ayuden a desarrollar la Propuesta Organizacional de la Dirección y Gestión del Talento Humano.
- La evaluación de la situación de los recursos disponibles con los que cuentan las Organizaciones No Gubernamentales, permitirá conocer la eficiencia de las actividades laborales.
- El diagnóstico de la situación actual de la Administración del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo proporcionará una base para la Propuesta Organizacional de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

1.3 Metodología de la investigación

1.3.1 Método de Investigación

A. Método Inductivo

Se aplicará el Método Inductivo el cual consiste en ir de casos particulares para llegar a los generales.

Este método se utiliza cuando la investigación se basa en fuentes primarias, recogidas directamente de la realidad, no procesada, ya que se toma el análisis de los datos a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los encargados del Área de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y las demás ONG'S.

1.4 Tipo de Investigación

Descriptiva

Se utilizará la investigación descriptiva ya que facilita obtener una buena percepción del funcionamiento del Área de Administración de Recursos Humanos y por ende los pasos que se deben seguir para desarrollar la Propuesta Organizacional de La Dirección y Gestión del Talento Humano en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

Además la investigación descriptiva permitirá conocer la situación actual sobre los diferentes procesos y funciones que predominan en el Área de Recursos Humanos.

1.5 Tipo de diseño de Investigación

1.5.1 Investigación No Experimental

Es un tipo de *“Investigación Sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables”*³⁶.

Esta es una Investigación no experimental, porque se limitará a la simple observación de cómo se realizan las funciones y se aplican las Herramientas en el Área de la Administración de Recursos Humanos por lo tanto no se hará manipulación sobre ninguna variable.

³⁶<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm>.

1.6 Fuentes de Recolección de Datos

1.6.1 Fuentes Primarias

Estará constituida por las personas encargadas del Área de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y las ONG'S relacionadas con las poblaciones claves que son: Orquídeas del Mar, COMCAVIS y MEC.

1.6.2 Fuentes Secundarias

En la investigación se utilizaran fuentes secundarias como: Documentación proporcionada por la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y demás ONG'S.

1.6.3 Fuentes Terciarias

También se utilizaran como fuentes terciarias: sitios web acerca de la Metodología de la Investigación.

1.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

1.7.1 Técnica de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos aplicada a la investigación será la entrevista debido a que el universo de estudio es pequeño lo cual permite obtener la información solicitada directamente de los encargados del Área de Administración de Recursos Humanos.

1.7.2 Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos a utilizar será la guía de entrevista que irá dirigida a los encargados del Área de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl y otras Organizaciones No Gubernamentales que presten servicios de atención y educación a las Poblaciones Claves.

1.8 Determinación del Universo

1.8.1 Determinación del Universo

Para realizar la investigación de campo será necesario tomar como Universo a las ONG'S dedicadas a la atención y educación de las poblaciones claves, debido a que la Propuesta de Diseño Organizacional sobre la Dirección y Gestión del Talento Humano será adaptable a cualquiera de estas organizaciones, por lo cual será necesario conocer la situación actual de algunas de ellas a través de entrevistas con los encargados del Área de Recursos Humanos.

La determinación del Universo será basada en la información proporcionada por la Asociación Atlacatl Vivo Positivo sobre las instituciones afines a su rol de trabajo que estén ubicadas en San Salvador.

Según la información proporcionada, el Universo de estudio estará compuesto por cuatro ONG'S que son las siguientes:

- Asociación Atlacatl Vivo Positivo
- Mujeres Trabajadoras Sexuales. Movimiento Orquídeas del Mar.
- Comunicando y Capacitando a Mujeres Trans con VIH en El Salvador (COMCAVIS).

- Movimiento Estudiantil Cristiano (MEC) Organización de Chicos y Gays que trabajan paralelamente con iglesias.

Debido a que el tamaño del Universo es pequeño y accesible, se realizará un censo, a través de la aplicación de un instrumento estandarizado a toda la población objetivo; por lo tanto, se procederá a medir todos los elementos de dicha población, es decir, todos los encargados del Área de Recursos Humanos de cada institución que conforman el universo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN ATLACATL VIVO POSITIVO Y DEMAS ONG'S EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los encargados del Área de Recursos Humanos en las diferentes Organizaciones No Gubernamentales que prestan Servicios de Atención y Educación a las Poblaciones Claves, se detalla la situación actual en los 12 aspectos siguientes:

2.1 Organización y Funcionamiento Actual del Área de Recursos Humanos

El encargado de la Dirección de Administración y Finanzas manifestó³⁷ que actualmente la Asociación Atlacatl vivo positivo no cuenta con una Dirección y Gestión del Talento Humano, pero si con una unidad encargada del Área de Recursos Humanos, en la cual se cuenta únicamente con el Coordinador de la unidad debido a la iniciativa de crear una Dirección, pero hasta el día de hoy por falta de algunos recursos no ha sido posible crearse.

³⁷ Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 6 y 7. Anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

La mayoría de las ONG'S que se identifican con los fines de la Asociación Atlacatl como lo son Orquídeas del Mar, MEC y COMCAVIS, no cuentan con una organización y funcionamiento formal de una unidad de Recursos Humanos y por consiguiente con una Dirección y Gestión de Talento Humano, por los recursos y el personal limitado con el que cuentan, por lo tanto las responsabilidades de esta área caen directamente en los Directores de las Organizaciones.

2.2 Estructura Organizativa y Ubicación

La Asociación Atlacatl, cuenta con una Estructura Organizacional Mixta³⁸, dentro de la cual no está contemplada la unidad de Recursos Humanos de forma independiente, sino de manera conjunta con la Dirección de Administración y Finanzas (ver Diagrama 4 del capítulo I en la página 61), debido a que hace poco tiempo se implementó la unidad de Recursos Humanos y se mantiene en iniciativa la creación de una Dirección y Gestión de Talento Humano, según manifestó en la entrevista el encargado de la Dirección de Administración y Finanzas.

A nivel de la Estructura Organizacional las Organizaciones No Gubernamentales que prestan servicios a poblaciones claves, la mayoría no poseen estructuras formales a excepción de la Asociación Atlacatl y el Movimiento Estudiantil Cristiano (MEC), que si posee un Organigrama Estructurado de la organización pero que no contempla en él una unidad o una Dirección de Recursos Humanos o Talento Humano al igual que las demás organizaciones.

³⁸Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 2 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

2.3 Ambiente Organizacional

El Ambiente Organizacional se refiere al conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma. En el caso de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, tiene relaciones macroscópicas ya que se mueve en un ambiente cultural, educativo, político, legal y económico.

De acuerdo al ámbito cultural, Asociación Atlacatl ha alcanzado grandes frutos ya que ha logrado romper con estigmas que van en contra de las personas que poseen el VIH, disminuyendo la discriminación hacia las poblaciones claves.

En el ámbito educativo, ha tenido un alto impacto sobre la concientización de la enfermedad y la prevención de la misma, erradicando los pensamientos erróneos de las personas sobre la transmisión de la enfermedad con el fin de evitar la discriminación de quienes la poseen y su inserción en la Sociedad.

A través de los años la Asociación Atlacatl ha luchado por conseguir el apoyo político del país independientemente de la ideología política, para evitar que las Poblaciones Claves se vean afectadas por las demás personas y sean aceptadas en las sociedad como personas normales que poseen los mismos derechos y oportunidades que los demás, así también ha buscado que apoyen los programas y actividades que desarrolla la Organización con el fin de alcanzar su objetivos.

Por la parte legal, el encargado de la Dirección de Administración y Finanzas manifestó durante la entrevista que la Asociación Atlacatl es una Organización No Gubernamental legalmente constituida³⁹, con personalidad jurídica que se rige por las leyes relacionadas a lo laboral. Ejemplo: Código de

³⁹ Ver anexo 5: Datos de Constitución de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

Trabajo, la Ley de Organizaciones sin Fines de Lucro y la Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (LACAP) dependiendo de la procedencia de fondos⁴⁰, etc.

Económicamente la Asociación Atlacatl depende de otras instituciones nacionales e internacionales conocidas como socios estratégicos que aportan los fondos económicos para la ejecución de los programas y actividades como lo son el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional por sus siglas en inglés (USAID), entre otros.

2.4 Análisis y Descripción de Puestos del Área de Recursos Humanos.

La Asociación Atlacatl Vivo Positivo posee un Manual de Análisis y Descripción de Puestos⁴¹ que define las funciones y responsabilidades de acuerdo a los cargos o puestos que desempeñan las personas que laboran en la Asociación⁴².

Además el encargado de Administración y Finanzas de la Asociación Atlacatl comentó en la entrevista que cuenta con otros manuales que guían el funcionamiento de algunas áreas, entre los cuales están:

- Manuales de Procedimientos (Para la Gestión de Recursos Humanos, Pago de Sueldos y Honorarios, Otorgamiento de Viáticos y Gastos de Viajes, Para la Contratación de Recursos Humanos)⁴³. Estos manuales poseen los elementos esenciales como propósito, alcance, referencia,

⁴⁰ Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 4 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

⁴¹ Ver Anexo 6: Manual de Análisis y Descripción de Puestos.

⁴² Ver anexo 6: Guía de entrevista pregunta 17 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

⁴³ Ver anexo 7: Manuales de Procedimientos de la Asociación Atlacatl.

responsabilidad, definición, políticas y lineamientos, descripción de actividades y diagramas de flujos. Sin embargo no poseen glosarios de términos, ni la simbología de los diagramas de flujo y algunos de estos Manuales de Procedimientos no están actualizados en cuanto a los procesos que actualmente se siguen en cada una de las áreas de trabajo de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

- Manual de Inducción (en proceso)⁴⁴. Este manual aún no ha sido finalizado por lo que carece aún de algunos elementos.

2.5 Políticas y Estrategias establecidas del Área de Recursos Humanos.

Las políticas son guías de acción, que se crean con el propósito de orientar tanto a jefes como al resto de personas al momento de tomar una decisión. Es por eso que la Asociación Atlacatl tiene formalmente establecidas sus políticas y estrategias⁴⁵ según manifestaron en la entrevista realizada, las cuales son evaluadas a través de la Dirección de Monitoreo y Evaluación para medir la efectividad de las mismas y así tener un parámetro para modificarlas o eliminarlas según el caso⁴⁶.

2.5.1 Políticas de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo⁴⁷

- Reglamento Interno Aprobado por El Ministerio de Trabajo⁴⁸.
- Política de Higiene y Seguridad Ocupacional.

⁴⁴ Ver anexo 8: Manual de Inducción (en proceso) solamente se presenta portada.

⁴⁵ Ver anexo 9: Cuadro de estrategias de Recursos Humanos.

⁴⁶ Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 12 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

⁴⁷ Ver anexo 10: Manual de Políticas y Lineamientos.

⁴⁸ Ver anexo 11: Normas para Control de Asistencia y Cumplimiento de Horario de Trabajo.

- Política de Viáticos para el Personal.
- Políticas de Desarrollo del Recurso Humano (capacitación y formación).
- Política de VIH. Esta política está orientada a los procesos de reclutamiento y selección de personal basados en la no discriminación de personas con VIH, dando las directrices para la inclusión de estas personas en el entorno laboral.

Las políticas antes mencionadas cumplen algunos de los elementos que debe contener una política como por ejemplo: la identificación, el índice, legislación o base legal, pero carece de otros como los antecedentes históricos y organigrama de la Asociación Atlacatl, además de las firmas de los Directores y las personas quienes las elaboraron.

En algunas Organizaciones No Gubernamentales pequeñas o que no están formalmente establecidas las políticas se utilizan de manera informal, no escritas y por costumbre, surgen de las prácticas de trabajo y de la forma racional que se espera que sucedan las cosas tal es el caso de algunas Asociaciones como MEC, COMCAVIS y Orquídeas del Mar, que no poseen políticas y estrategias de Recursos Humanos formales que guíen al momento de tomar una decisión, aunque es necesario dejarlas bien definidas y por escrito para cada área de la organización.

2.6 Prácticas y Herramientas de Recursos Humanos implementadas por las Organizaciones no Gubernamentales.

Según la entrevista realizada al encargado de Administración y Finanzas de la Asociación Atlacatl⁴⁹ las prácticas y herramientas implementadas por las Organizaciones No Gubernamentales son

⁴⁹Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 9 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

similares a las que se utilizan en las demás Organizaciones éstas son la Evaluación del desempeño, que utiliza el instrumento de Evaluación 360°, proceso de contratación de personal por medio del Contrato de trabajo, control de indicadores básicos como (ausentismo, rotación, accidentes, ambiente laboral etc.) Estas mismas son aplicadas por la Asociación Atlacatl. Las cuales son importantes ya que a través de algunas de ellas se mide el rendimiento de los empleados que laboran en la organización, tal es el caso de la Evaluación del Desempeño.

No obstante en algunas Organizaciones No Gubernamentales como MEC, Orquídeas del Mar y COMCAVIS no son implementadas debido a la falta de Recursos monetarios y la ausencia de personal profesional que pueda facilitarles y proponerles el uso de estas.

2.7 Capacitación y Desarrollo del Personal.

La capacitación y el desarrollo del personal es muy importante porque proporciona conocimientos, ayuda a desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización, es por ello que la Asociación Atlacatl contempla las capacitaciones dentro del Plan Operativo, sin embargo no hay un plan específico por la falta de fondos para eso⁵⁰.

No obstante en la entrevista realizada se mencionó, que la Asociación Atlacatl no tiene definida la planeación de la carrera⁵¹, es decir la posible ruta de ascenso que una persona

⁵⁰ Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 19 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

⁵¹Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 18 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

puede seguir dentro de una organización desde su ingreso a la misma.

El plan de la carrera brinda muchos beneficios como el aumento de la motivación y genera lealtad hacia la Organización.

También en otras Organizaciones No Gubernamentales como MEC, COMCAVIS y Orquídeas del Mar no poseen un Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal debido a la ausencia de recursos y por lo tanto solo se capacitan cuando las Organizaciones que las sostienen realizan este tipo de actividades, las cuales no van dirigidas a todas las personas que laboran si no que generalmente son solo para los Directores o Líderes.

2.8 Servicios y Beneficios Sociales para el Personal

Los servicios y los beneficios sociales muchas veces forman parte de los incentivos que las personas buscan para identificarse con una organización.

En la mayoría de las Organizaciones No Gubernamentales por su naturaleza estas dependen de otros Organismos que les brindan donaciones para poder sostenerse según manifestaba en la entrevista el encargado de la Dirección de Administración y Finanzas, es por ello que debido a los escasos recursos monetarios no se les facilita brindar al personal las prestaciones de ley como ISSS, AFP, tal es el caso de MEC, COMCAVIS y Orquídeas del Mar.

En el caso de Asociación Atlacatl, el beneficio social que brinda es oportunidad para estudiar y prestaciones de ley como ISSS, AFP, vacaciones y días de Asueto.

2.9 Plan de Bienestar y Estímulos

El encargado de la Dirección de Administración y Finanzas de la Asociación Atlacatl declaró en la entrevista que no cuentan con un plan de bienestar y estímulos para las personas que laboran para la organización debido a la falta de recursos monetarios que lo sostengan⁵² igual es el caso de las demás ONG´S.

2.10 Sistemas de Evaluación del Personal

La Asociación Atlacatl Vivo Positivo, por medio de la Dirección de Monitoreo y Evaluación aplica sistemas de evaluación al personal que labora en dicha Organización⁵³, en la entrevista realizada al encargado de la Dirección de Administración y Finanzas enumeraba las siguientes: la evaluación del desempeño la cual es realizada semestralmente y proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores, también emplea diferentes herramientas de control para permisos, asistencias, ausencias entre otros, para tener un mejor registro e información del record que han tenido las personas que laboran y determinar aquellos aspectos de su personalidad que no le permiten alcanzar el éxito en el ámbito laboral y realizar informes para determinar indicadores como el ausentismo.

⁵² Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 14 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

⁵³Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 9 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

El procedimiento a seguir para la Evaluación semestral del Desempeño es el siguiente:

1. Se cuenta con un instrumento para la evaluación del desempeño el cual es el de *360° con preguntas inducidas*, y se aplica cada semestre para luego compararlo⁵⁴.
2. Se realiza una autoevaluación, luego se evalúa cada uno de los compañeros y una evaluación de Dirección Ejecutiva a todo el personal. Los resultados se muestran de forma individual.
3. Después se comparan para analizar los datos y dar recomendaciones o sugerencias. De igual manera se entregan de forma individual los resultados a través de una carta formal con algunas recomendaciones y/o compromisos de empleados.

En otras Organizaciones No Gubernamentales como MEC, COMCAVIS y Orquídeas del Mar no poseen ningún sistema de evaluación para las personas que laboran con ellos lo que los limita a poder obtener indicadores que les reflejen de una manera objetiva como se encuentra el personal.

2.11 Sistemas de Información del Área de Recursos Humanos.

Los Sistemas de Información son un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, para la organización y su uso posterior, los cuales son generados para cubrir una necesidad. En tal caso la Asociación Atlacatl manifiesta que posee sistemas de información eficientes tanto físicos como electrónicos de los que se pueden mencionar el sistema SAC apartado de RRHH o

⁵⁴ Ver anexo 12: Metodología para la Evaluación del Desempeño.

planilla electrónica⁵⁵. No obstante existe la carencia de otros sistemas como por ejemplo un sistema de información para la gerencia o un sistema de soporte para decisiones, el primero que está orientado a solucionar problemas empresariales en general y el segundo realizar el análisis de las diferentes variables con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones.

En algunas Organizaciones No Gubernamentales como MEC, COMCAVIS y Orquídeas del Mar no cuentan con sistemas de información dentro de la organización que facilite la interpretación y orden de la información entre las diferentes áreas de la organización solo utilizan los medios electrónicos para poder comunicarse entre si como el correo electrónico, redes sociales, etc.

2.12 Recursos Materiales Disponibles del Área de Recursos Humanos.

De los Recursos con los que cuente una Organización dependerá la eficiencia y la Productividad que tengan las personas ya que para poder desarrollar bien las actividades laborales es necesario contar con equipo en buen estado e instalaciones físicas en buenas condiciones.

El encargado de la Dirección de Administración y Finanzas de la Asociación Atlacatl manifestó en la entrevista realizada que cada persona cuenta con los recursos necesarios para desarrollar bien su trabajo. Principalmente cuando son contrataciones por proyectos. Solamente quedan cortas las obligaciones relacionadas a lo laboral que los proyectos no cubren. Como ejemplo pago de

⁵⁵Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 16 y 20. Anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

las prestaciones ya que son contratados por servicios profesionales debido a la falta de recursos financieros⁵⁶.

Para las Organizaciones No Gubernamentales como MEC todo el equipo ha sido donado por la Red Centroamericana de Personas Viviendo con VIH (REDCA) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que es financiado por el Banco Mundial, y en casos como COMCAVIS que realiza sus actividades en grupos pequeños donde son suficientes los recursos y el espacio, pero en el caso de ser grupos más grandes deben buscar otros lugares o instituciones que brinden el espacio y los recursos.

2.13 Análisis FODA.

A continuación se presenta un análisis FODA general de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo que abarca todas las áreas y muestra sus fortalezas, debilidades, dejando en evidencia sus oportunidades y amenazas, basado en los resultados de las entrevistas realizadas y la observación:

2.13.1 Fortalezas

- ✓ Equipo humano joven, capacitado, sensibilizado y comprometido.
- ✓ Existencia de Recursos Materiales adecuados para el desarrollo eficiente de las actividades laborales.
- ✓ Alto nivel de planificación para la ejecución de los programas a desarrollar por la ONG.
- ✓ Políticas y Estrategias de Talento Humano definidas.

⁵⁶Ver anexo 3: Guía de entrevista pregunta 21 y anexo 4: Resumen de entrevista a Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

- ✓ Posee una alta experiencia en la ejecución de proyectos a nivel local.
- ✓ Poseen programas de pasantías para estudiantes universitarios.
- ✓ El personal cuenta con espacio físico adecuado para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ El personal está altamente capacitado en la temática del VIH.
- ✓ La Asociación cuenta con herramientas de gerencia necesarias para el buen funcionamiento: Reglamento de trabajo aprobado por el Ministerio de Trabajo, herramientas de Evaluación de Desempeño, Planificación Operativa, y se cuenta con Manuales de Procedimientos y además del manual de inducción que se encuentra en proceso.
- ✓ Organización No Gubernamental Independiente respaldada por Organizaciones Internacionales.

2.13.2 Oportunidades

- ✓ Existencia de una población joven que puede realizar voluntariado.
- ✓ Implementación de nuevos procedimientos para Recursos Humanos.
- ✓ Alianza entre las ONG'S para la ejecución de proyectos.
- ✓ Existencia de segmentos potenciales (donantes) para la captación de fondos.
- ✓ Reconocimiento nacional y regional en materia de Derechos Humanos.

2.13.3 Debilidades

- ✓ No se cuenta con una Dirección y Gestión del Talento Humano.
- ✓ Inexistencia de un programa de motivación hacia el personal y voluntariado.
- ✓ No todo el personal maneja la tecnología con la que cuenta la institución.
- ✓ Alta dependencia económica a fondos nacionales e internacionales para desarrollo de sus programas.
- ✓ Recursos Tecnológicos desactualizados (equipo informático, infraestructura, etc.) que se utilizan para realizar las actividades laborales en la ONG.
- ✓ Insuficientes Recursos Monetarios para ejecutar todos los proyectos.
- ✓ Poco Impacto de los proyectos ejecutados por la ONG en las Poblaciones Claves.

2.13.4 Amenazas

- ✓ Problemas de índole social (discriminación) que afecten la ejecución de los programas o proyectos de la ONG.
- ✓ Falta de apoyo y solidaridad de las empresas privadas hacia las causas sociales.
- ✓ Fragmentación de los recursos de la cooperación por parte de ONG'S que no trabajan el tema de VIH.
- ✓ Falta de priorización en intervenciones en VIH, en sistemas de emergencia nacional.
- ✓ Recorte presupuestario por parte del MINSAL a la Asociación Atlacatl.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN ATLACATL VIVO POSITIVO.

El análisis de la situación actual de la Asociación Atlacatl “Vivo Positivo” deja ver claramente las deficiencias dentro del proceso de Administración del Talento Humano de la ONG, la principal causa de ello es la falta de una Dirección y Gestión del Talento Humano que se encargue de ejecutar todos los procesos.

La organización posee una estructura organizacional formal mixta lo cual permite una visualización más clara del funcionamiento de la misma y se considera un avance importante en cuanto a la estructura formal que se necesita en una organización para su buen desarrollo y funcionamiento, sin embargo en su organigrama administrativo no se contempla una Unidad o Dirección de Talento Humano, la cual debería reflejarse.

El ámbito organizacional en el que se mueve la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, es bastante amplio, desde la perspectiva educativa, por la concientización que hace sobre la no discriminación a las personas con VIH en el cual ha tenido grandes alcances a lo largo de los años. En el ámbito cultural ha logrado romper con grandes estigmas sobre las personas con VIH, lo cual habla muy bien de la labor que hacen.

Legalmente también se encuentran en el ámbito correcto, puesto que están legalmente constituidas, aunque en el ámbito político y económico no se mueven con grandes facilidades como en los anteriores pero siguen luchando por poder hacerlo, ya que no tienen un apoyo político y económico lo suficientemente grande como para alcanzar con facilidad y en corto tiempo sus metas trazadas y cumplir con la misión y visión de la institución.

En cuanto a la Administración de Recursos Humanos, si bien es cierto realizan muchas funciones relacionadas al área y no desconocen la importancia que tiene el buen funcionamiento de los Recursos Humanos, poseen grandes deficiencias y desventajas, iniciando con la ausencia de la Unidad o Dirección de Talento Humano como se mencionó anteriormente, si poseen por ejemplo manuales de inducción, análisis y descripción de puestos y otro de procedimientos que son importantes pero carecen de otros manuales como el de Bienvenida etc. Además el Manual de Inducción antes mencionado no está finalizado y el de procedimientos aunque está bastante completo en su estructura y contenido esta desactualizado en cuanto a los procedimientos actuales de cada una de las áreas de trabajo de la Asociación.

Las políticas de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl se limitan mucho, aunque se cuenta con algunas de gran importancia, si es necesario desarrollar otras más específicas para una Dirección de Talento Humano. El Manual de Políticas con el que cuenta la Asociación Atlacatl Vivo Positivo no contiene algunos elementos importantes como los antecedentes históricos, el organigrama de la Asociación y las firmas de quienes han participado en su elaboración.

La Asociación Atlacatl utiliza prácticas y herramientas importantes del Recurso Humano, como evaluaciones del desempeño, a través de la evaluación de 360°, capacitaciones y control de indicadores básicos a través de los índices de ausentismo y rotación, pero estas funciones son desempeñadas por otras direcciones que no son de Talento Humano, lo que puede significar carga extra para otras direcciones e incluso hacer que en determinado momento no se lleven a cabo con el cuidado y tiempo necesario. El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal que sigue la ONG es bastante aceptable, pero con un rediseño un tanto minucioso funcionaria

mucho mejor, y resultaría menos largo y tedioso tanto para las personas que aplican a un puesto como para quienes llevan a cabo este proceso, además de ser mucho más ordenado, se evitaría que muchas personas se vean involucradas en este proceso ya de esto se encargaría la Dirección de Talento Humano al ser creada y serviría de asesoría para los diferentes Departamentos que necesiten un elemento más, para cubrir una vacante.

No se cuenta con planes de Capacitación y Desarrollo que motive al personal y lo prepare para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo y aumente su conocimiento, aunque si realiza capacitaciones para que el personal esté a la vanguardia de cualquier situación importante y se vuelvan más competitivos, formando en ellos un anhelo por tener un desempeño de calidad, lo que trae como consecuencia el buen funcionamiento integral de la Asociación Atlacatl.

La Asociación Atlacatl presta beneficios sociales, pero solamente los establecidos por ley, dentro de lo cual se ve la necesidad de desarrollar planes motivacionales que incentiven al personal. Gran parte de este personal es voluntariado, por lo cual se vuelve doblemente necesario que existan otros tipos de motivaciones para que las personas se unan para compartir y llevar a cabo los objetivos.

El análisis realizado sobre el diagnóstico de la situación actual de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo deja claro la necesidad de crear una Dirección y Gestión del Talento Humano que tenga como objetivo hacer de la Administración del Personal un proceso más eficiente, que tenga como fin aumentar el éxito de la institución, además de solventar las deficiencias antes mencionadas con respecto a esta área.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ✓ La Asociación Atlacatl Vivo Positivo no contempla en su Estructura Organizativa una Dirección y Gestión de Talento Humano que facilite las actividades relacionadas al personal de la Organización.
- ✓ El ambiente Organizacional cultural y legal en el que se desenvuelve la Asociación Atlacatl ha alcanzado un impacto considerable gracias a todos los proyectos ejecutados y a la fuerte lucha por involucrarse en la sociedad disminuyendo la discriminación hacia las Poblaciones Claves, logrando el apoyo de algunas entidades nacionales e internacionales, no obstante el ambiente educativo, económico y político no ha logrado un impacto de gran nivel.
- ✓ Los Manuales Administrativos con los que cuenta la Asociación Atlacatl no abarcan todas las necesidades del Área de Administración de Recursos Humanos, tal es el caso del Manual de Análisis y Descripción de Puestos, entre otros.
- ✓ La Asociación Atlacatl como las demás Organizaciones No Gubernamentales como MEC, COMCAVIS, y Orquídeas del Mar no poseen un Plan de bienestar y estímulos para el personal debido a las limitaciones económicas que poseen.
- ✓ la Asociación Atlacatl debido a la falta de recursos económicos no ha podido establecer formalmente la Dirección y Gestión del Talento Humano que lleve a cabo

todos los procesos relacionados al personal, algunos de los cuales son realizados o controlados por la Dirección de Monitoreo y Evaluación como los sistemas de Evaluación al personal, las políticas y estrategias.

Recomendaciones

- ✓ Crear una Dirección y Gestión de Talento Humano para poder llevar a cabo todas las actividades relacionados al personal y de esa manera no perder de vista las necesidades de estos y la implementación de procesos para facilitar la obtención de información.
- ✓ Modificar la Estructura Organizativa de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo para incluir en ella la Dirección y Gestión del Talento Humano para establecer su funcionamiento de manera formal.
- ✓ Adoptar medidas que fortalezcan el desarrollo de la Asociación Atlacatl en el Ámbito Político, Educativo y Económico, que son las fuentes externas con las cuales ha tenido mayores dificultades para establecer relaciones.
- ✓ Actualizar a través de la Dirección y Gestión de Talento Humano los Manuales Administrativos existentes y elaborar aquellos que sean necesarios para mejorar la Administración del Área de Recursos Humanos.
- ✓ Elaborar un plan de bienestar y estímulos para las personas que laboran en la Asociación dejando a un lado los monetarios y utilizando otros como el reconocimiento público de los logros como por ejemplo saludar

personalmente en los cumpleaños o fechas importantes, tomar en cuenta las ideas de las personas, entre otros.

CAPITULO III. PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES QUE PRESTAN SERVICIOS DE ATENCIÓN Y EDUCACIÓN A LAS POBLACIONES CLAVES.

1. PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

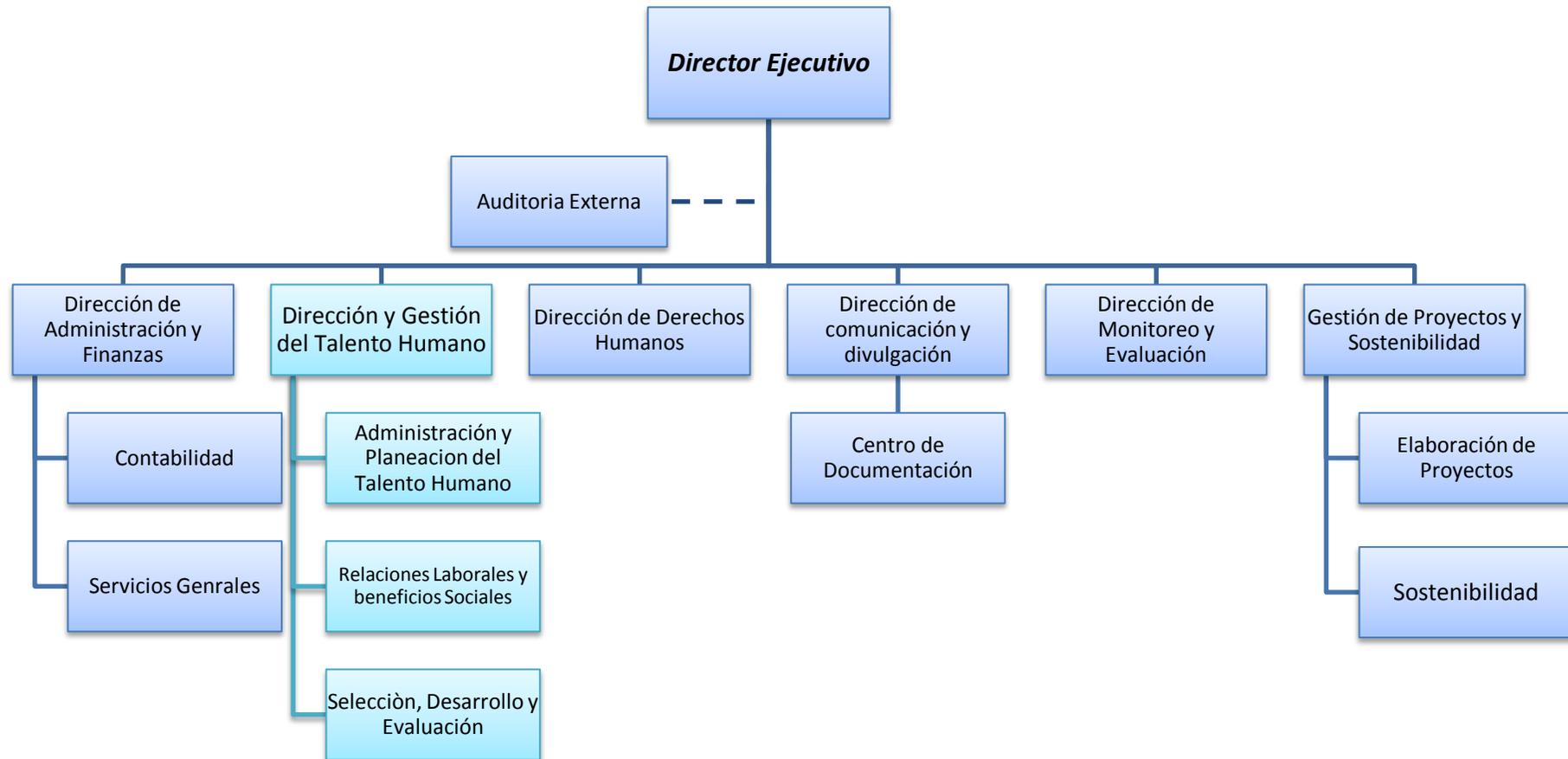
1.1 Ubicación de la Dirección y Gestión del Talento Humano en el Organigrama de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

Se propone ubicar la Dirección y Gestión del Talento Humano al nivel de las otras Direcciones que posee la Asociación Atlacatl, ya que ejercerá su función y autoridad como tal dotando a cada Dirección o Área específica del Talento Humano más competente y adecuado según la necesidad que se tenga, por lo tanto, todo lo relacionado a la Administración y Planeación, Relaciones Laborales, Beneficios Sociales, Selección, Desarrollo y Evaluación del Talento Humano será desarrollado y ejecutado por esta Dirección en compañía del Área o Dirección para la cual se esté trabajando.

El objetivo de ubicar la Dirección y Gestión de Talento Humano en esta posición es que contará con el respaldo y comunicación de los demás Directores Ejecutivos quienes brindarán su apoyo cumpliendo con las decisiones que emita esta Dirección.

De esta Dirección dependerán tres áreas que son la de Administración y Planeación de Talento Humano, Relaciones Laborales y Servicios Sociales y el Área de Selección, Desarrollo y Evaluación de Talento Humano.

Diagrama 5: Propuesta de Ubicación de la Dirección y Gestión del Talento Humano en el Organigrama de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.



1.2 Objetivo, Funciones, Metas y Estrategias de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

1.2.1 Objetivo de La Dirección y Gestión de Talento Humano.⁵⁷

Objetivo General:

Integrar, mantener y desarrollar un Talento Humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo a través de la aplicación de procesos, prácticas y herramientas eficientes de Administración de Talento Humano, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Objetivos específicos:

- Ayudar a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo a alcanzar su misión, objetivos y metas a través de la realización eficiente de las actividades desempeñadas por el Talento Humano.
- Desarrollar las habilidades y capacidades del Talento Humano con el que cuenta la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
- Suministrar a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo de un Talento Humano capacitado y motivado.
- Permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo que ayude a orientarlos al éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el ambiente laboral del Talento Humano, dentro de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

⁵⁷ <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.pdf>

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos sociales responsables, que garanticen la no discriminación y el cumplimiento de los derechos básicos del Talento Humano.

1.2.2 Funciones de La Dirección y Gestión de Talento Humano.

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, Remuneración de Cargos, Planillas, Bienestar Social y Relaciones Laborales en base a las Leyes, Políticas y Reglamentos Internos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, estas funciones son actualmente realizadas por la Dirección de Administración y Finanzas, pero ahora serán ejecutadas por la nueva Dirección.
- Asesorar a los Directivos y encargados de las Unidades Funcionales de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo en lo relacionado a la Administración del Talento Humano.
- Velar por la aplicación de las políticas, normas y reglamentos en lo que respecta a los diferentes Procesos y Prácticas de Administración de Talento Humano, función que ha sido desempeñada por la Dirección de Administración y Finanzas, sin embargo, al crearse la Dirección y Gestión del Talento Humano, será responsabilidad de esta.
- Atender las consultas y reclamos presentados por el personal de la Asociación y el voluntariado de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, relacionados con la

interpretación y aplicación de reglamentos, normas y procedimientos en materia de Talento Humano; a fin de proponer soluciones adecuadas, esta función es llevada a cabo actualmente por la Dirección de Administración y Finanzas pero al implementarse la nueva propuesta serán realizadas por la Dirección y Gestión del Talento Humano.

- Velar porque se brinde un espacio de trabajo adecuado, con los implementos necesarios, para que el personal de la Asociación Atlacatl pueda desarrollar sus labores de una manera eficaz y satisfactoria y por las adecuadas condiciones de higiene y salubridad para un mejor desempeño del personal.
- Crear y mantener un ambiente organizacional de desarrollo y satisfacción del Talento Humano, de forma tal que le permita al personal progresar en base al mérito, aptitudes y habilidades.
- Fomentar adecuadas relaciones entre los Directores, el personal y el voluntariado de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
- Garantizar la coordinación de las acciones requeridas de manera oportuna para dar cumplimiento a la remuneración del personal que labora en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
- Recibir y tramitar las solicitudes de sanciones disciplinarias que amparen suspensiones y destituciones al Personal de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

- Participar en la creación o exclusión de cargos de las Direcciones y Unidades de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
- Participar en la Planificación Estratégica Anual de actividades y el Anteproyecto de Presupuesto de la Dirección con relación a la estructura del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
- Implementar Tecnologías de Información actualizadas que permitan mantener un sistema integrado de información del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y de los procedimientos que ejecuta la Dirección y Gestión de Talento Humano.
- Mantener actualizados los Manuales Administrativos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, función que actualmente es realizada por la Dirección de Administración y Finanzas pero con el desarrollo de la Dirección y Gestión de Talento Humano pasaría a ser una función propia de esta Dirección.
- Realizar Auditorías parciales y globales de los diferentes puestos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

1.2.3 Metas de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

- Reducir en un 5% la cantidad de retiros voluntarios del personal y el voluntariado de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo en el primer semestre que empiece a funcionar la Dirección y Gestión del Talento Humano.

- Reducir en al menos un 10% el costo de reclutamiento y selección de personal de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, antes de finalizar el primer año de implementada la Dirección.
- Mantener por debajo del 15% el índice de reclamos y/o ausentismo del personal de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo a partir del primer trimestre del año, en que se inicie la Dirección.
- Atender más del 80% de las necesidades de Capacitación de la fuerza laboral de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, antes de finalizado el primer año de funcionamiento de la Dirección.
- Mejorar en un 60% las relaciones entre los Directores de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, el personal y el voluntariado, al finalizar con el primer bimestre del año.

1.2.4 Estrategias de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

- Realizar un plan de capacitaciones con temas que provean formación y desarrollo a los empleados y voluntariado, tales como Trabajo en Equipo, Inteligencia Emocional, manejo eficiente de Equipo de Oficina, entre otros.
- Generar mayor participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones mediante la formación de un comité que representen al personal durante reuniones semanales y exponga sus ideas, sugerencias o mejoras a las actividades

que se realizan y de esta manera hacer que el empleado se sienta parte de la familia de la Asociación Atlacatl.

- Mantener un Ambiente Laboral de confianza y respeto entre Directores, empleados y voluntariado mediante la convivencia en actividades como Fiesta de Navidad, Celebración de aniversario de la Asociación Atlacatl y así mismo proveer de las Herramientas y Equipo en buen estado para desarrollar las funciones que les corresponden con la debida gratificación por las labores realizadas.

- Fomentar el respeto y la inserción de personas que tengan problemas de salud o que sean discriminadas por la sociedad mediante la elaboración y aplicación de políticas como la del VIH que impida la discriminación de personas que posean la enfermedad al momento de reclutamiento de personal para la Asociación Atlacatl así como también una política de convivencia que fomente la armonía entre los compañeros de trabajo con o sin VIH.

1.3 Diseño de Cargos de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

Para el funcionamiento de la Dirección y Gestión de Talento Humano, se requiere del personal idóneo que desempeñe las funciones ya antes establecidas para Director y los encargados de cada una de las tres Áreas de la Dirección y Gestión de Talento Humano. Por tal razón se le propone a la Asociación Atlacatl el Diseño de los siguientes Cargos:

1.3.1 Diseño del cargo de Dirección y Gestión de Talento Humano.



NOMBRE DEL CARGO

Director de la Gestión del Talento Humano.

RESUMEN DEL CARGO

Dirigir las actividades de Administración y Planeación del Talento Humano, relaciones Laborales y Beneficios Sociales, selección, Desarrollo y Evaluación del Talento Humano.

RELACIONES

El encargado de la Dirección y Gestión de Talento Humano deberá reportarse con el Director Ejecutivo quien será su jefe inmediato.

Se relacionara con las demás áreas que están en la misma línea jerárquica.

Supervisara a las personas que estén designadas dentro de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

REQUISITOS PARA EL CARGO

Graduado universitario en administración de empresas o psicología.

Mínimo 3 años de experiencia en el área del Talento Humano.

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, Remuneración de Cargos, Planillas, Bienestar Social y Relaciones Laborales en base a las Leyes, Políticas y Reglamentos Internos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, estas funciones son actualmente realizadas por la Dirección de Administración y Finanzas, pero ahora serán ejecutadas por la nueva Dirección.
 2. Asesorar a los Directivos y Unidades Funcionales de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo en lo relacionado a la Administración del Talento Humano.
 3. Velar por la aplicación de las políticas, normas y reglamentos en lo que respecta a los diferentes Procesos y Prácticas de Administración de Talento Humano.
 4. Atender las consultas y reclamos presentados por el personal de la Asociación y el voluntariado de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, relacionados con la interpretación y aplicación de reglamentos, normas y procedimientos en materia de Talento Humano.
 5. Velar porque se brinde un espacio de trabajo adecuado, con los implementos necesarios, para que el personal de la Asociación Atlacatl pueda desarrollar sus labores de una manera eficaz y satisfactoria y por las adecuadas condiciones de higiene y salubridad para un mejor desempeño del personal.
 6. Crear y mantener un ambiente organizacional de desarrollo y satisfacción del Talento Humano, de forma tal que le permita al personal progresar en base al mérito, aptitudes y habilidades.
 7. Fomentar adecuadas relaciones entre los Directores, el personal y el voluntariado de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
-

-
8. Garantizar la coordinación de las acciones requeridas de manera oportuna para dar cumplimiento a la remuneración del personal que labora en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
 9. Recibir y tramitar las solicitudes de sanciones disciplinarias que amparen suspensiones y destituciones al Personal de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
 10. Participar en la creación o exclusión de cargos de las Direcciones y Unidades de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
 11. Participar en la Planificación Estratégica Anual de actividades y el Anteproyecto de Presupuesto de la Dirección con relación a la estructura del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
 12. Implementar Tecnologías de Información actualizadas que permitan mantener un sistema integrado de información del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y de los procedimientos que ejecuta la Dirección y Gestión de Talento Humano.
 13. Mantener actualizados los Manuales Administrativos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
 14. Realizar Auditorías parciales y globales de los diferentes puestos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.
-

1.3.2 Diseño del cargo del Encargado del Área de Administración y Gestión del Talento Humano.



NOMBRE DEL CARGO

Encargado del Área de Administración y Planeación del Talento Humano.

RESUMEN DEL CARGO

- Desarrollar los procesos de Gestión del Talento Humano como el Diseño de Cargos, el Análisis y Descripción de Puestos, las Políticas de la Dirección y Gestión de Talento Humano, la Administración de Salarios y Compensaciones, el desarrollo y creación de banco de datos y sistemas de información del Talento Humano y la Evaluación de las funciones de la Dirección.

RELACIONES

El encargado del Área Administración y Planeación de Talento Humano deberá reportarse con el Director de Gestión del Talento Humano quien será su jefe inmediato.

Se relacionara con las demás áreas que están en la misma línea jerárquica.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Graduado o Estudiante de 4° año en la carrera de administración de empresas o psicología.
- 1 año de experiencia en el Área del Talento Humano.
- Excelentes relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES

1. cuando surja un nuevo puesto de trabajo o se necesite modificar uno que ya exista el encargado del Área de Administración y Planeación, deberá elaborar el diseño de cargos tomando en cuenta los requerimientos del Área solicitante para así crear un puesto idóneo en el cual el empleado se pueda desempeñar exitosamente y así evitar descontento de parte del Área que hace el requerimiento.
 2. Diseñar el Análisis y Descripción de Puestos en el cual se identificaran las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades y condiciones de trabajo que la persona necesita para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite.
 3. Realizar los procesos de Administración de salarios y compensación en el cual se establezcan un conjunto de normas y Procedimientos para implementar o mantener estructuras de salarios que deberán ser equitativas y justas
 4. Crear un banco de datos y sistema de información los cuales contienen un conjunto de procedimientos ordenados que gestionan la información relativa al Talento Humano de la Asociación Atlacatl los cuales les sirva de apoyo para la toma de decisiones.
-

1.3.3 Diseño del cargo del Encargado del Área de Relaciones Laborales y Beneficios Sociales.



NOMBRE DEL CARGO

Encargado del Área de Relaciones Laborales y Beneficios Sociales.

RESUMEN DEL CARGO

- En esta Área se velará por establecer buenas relaciones laborales entre los Directores y el Talento Humano que posee de la Asociación Atlacatl, así también por la seguridad y calidad del bienestar del Talento Humano.

RELACIONES

El encargado del área Relaciones Laborales y Beneficios sociales deberá reportarse con el Director de Gestión del Talento Humano quien será su jefe inmediato.

Se relacionara con las demás áreas que están en la misma línea jerárquica.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Graduado o estudiante de 4° año en administración de empresas o psicología.
- 1 año de experiencia en el área del Talento Humano.
- Excelentes relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES

1. Diseñar un programa que ayude a mejorar las relaciones laborales entre los Directores y el Talento Humano de la Asociación Atlacatl.
2. Elaborar un manual de Higiene, Seguridad y Calidad de vida del Talento Humano de la Asociación Atlacatl.

1.3.4 Diseño del cargo del Encargado del Área de Relaciones Laborales y Beneficios Sociales.



NOMBRE DEL CARGO

Encargado del Área de Selección, Desarrollo y Evaluación.

RESUMEN DEL CARGO

- Encargarse del Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Talento Humano, de igual forma desarrollar las actividades de Capacitación o Formación, Evaluación del Desempeño, Motivación, Desarrollo del Talento Humano y el Trabajo en Equipo.

RELACIONES

El encargado del área de Selección, Desarrollo y Evaluación deberá reportarse con el Director de Gestión del Talento Humano quien será su jefe inmediato.

Se relacionara con las demás áreas que están en la misma línea jerárquica.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Estudiante de 4° año en administración de empresas o psicología.
- 1 año de experiencia en el Área del Talento Humano.
- Excelentes relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES

1. Desarrollar el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Talento Humano cuando surja un nuevo puesto de trabajo.
 2. Desarrollar programas de capacitación o formación cuando sea necesario para mejorar el desempeño del Talento Humano en su puesto de trabajo.
 3. Elaborar un programa de Evaluación del Desempeño para detectar si el Talento Humano se está desempeñando correctamente en su puesto de trabajo.
 4. Implementar un programa de motivación el cual aliente al Talento Humano para que puedan desempeñarse de una mejor manera en su puesto de trabajo.
 5. Crear programas de desarrollo del Talento Humano para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
 6. Fomentar el trabajo en equipo entre Talento Humano y el voluntariado que labora en la Asociación Atlacatl con el fin de establecer buenas relaciones y desarrollar las actividades con mayor éxito.
-

1.4 Cultura Organizacional.

La cultura Organizacional está formada por un conjunto de valores, experiencias, sentimientos y creencias compartidas por los miembros de una Organización que orientan el comportamiento de estos y define la forma de hacer las cosas.

Es por eso que se le propone a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo una Cultura Organizacional Flexible con enfoque en el futuro y énfasis en el cambio para poder adaptarse al entorno en el que se desenvuelve el cual está en constante cambio.

Para impulsar una Cultura Organizacional con enfoque en el futuro y énfasis en el cambio se recomienda lo siguiente:

- Conocer el entorno en que la Asociación Atlacatl Vivo positivo se desenvuelve; es decir, realizar un análisis de los factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales que pueden afectar el desarrollo de las actividades de la Asociación Atlacatl.
- Hacer que tanto los Directores como el personal y el voluntariado se identifiquen con la Misión de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, mediante el reconocimiento de ésta y armonizando los objetivos de la Asociación con los de los empleados.
- Promover el Desarrollo Humano y la Capacitación entre los miembros de la Asociación Atlacatl.
- Mantener canales de comunicación eficaces entre los miembros de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, esto se puede realizar mediante correo electrónico, teléfono y otros medios que pueden ser de utilidad como los orales.

Es importante destacar que el cambio de la Cultura Organizacional debe ser impulsado por el Director Ejecutivo asumiendo una posición de liderazgo y cambio en su comportamiento, luego transmitirla a los demás Directores para que puedan impulsarla y transmitirla a los demás miembros de la Asociación Atlacatl.

1.5 Clima Organizacional.

Es importante darle un valor significativo al clima organizacional ya que tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que influyen en el personal para valorar su trabajo.

Por tal razón se le propone a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo tomar en cuenta los siguientes aspectos para desarrollar un clima organizacional favorable para el personal:

- **Desarrollar buenas relaciones interpersonales:** esto significa que los Directores mantengan una relación de confianza y respeto con las personas que están a su cargo eliminando de esta manera la barrera del miedo para que las personas que laboran no sientan tensión en su lugar de trabajo y así puedan también llevar una buena relación con los compañeros de trabajo realizando de manera eficiente y eficaz las actividades laborales, esto se puede desarrollar mediante actividades donde convivan los empleados con los Directores como las fiestas de fin de año, celebración de cumpleaños, entre otros.
- **Buzón de sugerencias:** darle la libertad al personal para que pueda expresarse y pueda dar recomendaciones para mejorar un proceso o la manera en cómo se realiza una determinada actividad, y así generar compromiso para

lograr los objetivos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y se sientan con la misma importancia que tienen los Directores de dar su opinión y así evitar un ambiente de opresión.

- **Dar mantenimiento mensual a los equipos de trabajo que se utilizan para realizar sus actividades laborales:** es importante destacar que para que una persona se sienta cómoda en su lugar de trabajo debe contar con el equipo adecuado y el espacio así como también las medidas de seguridad pertinentes como por ejemplo el extinguidor en caso de incendios.

1.6 Proceso de toma de decisiones de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

La toma de decisiones en una Organización es muy importante ya que de las decisiones correctas y a tiempo depende el éxito de los retos o situaciones a las cuales se enfrente es por eso que se propone a la Asociación Atlacatl un Modelo Estratégico de Toma de Decisiones, llamado Enfoques de Decisión Paralelos, es un Modelo de Mintzberg, Raisinighani y Theoret. Este modelo es para tomar decisiones estratégicas y debido al papel estratégico y protagónico que va tomar la Dirección y Gestión de Talento Humano en la Asociación Atlacatl se propone aplicar este modelo como tal.

El Modelo de Enfoques de Decisión Paralelos consiste en las siguientes 3 fases:

Figura 13: Fases del Modelo de Enfoques de Decisión Paralelos



Fuente: Elaborado por el grupo.

1.6.1 Primera fase: Identificación.

Esta fase comprende dos rutinas:

Reconocimiento de la decisión: se identifican las oportunidades de la Asociación Atlacatl y los problemas a los cuales la Asociación Atlacatl se enfrenta en materia de Talento Humano como:

- El incumplimiento del contrato laboral.
- Peleas y diferencias entre empleados
- Llegadas tardes.
- Ausencias del personal.
- Crisis económicas.
- Recorte de personal, etc.

Cuando se tenga conocimiento sobre alguno de los problemas antes mencionados, es importante que el encargado de la Dirección y Gestión de Talento Humano tenga claro y bien definido el problema y conozca los antecedentes de tal situación a la cual le buscare solución.

Diagnóstico: se trata de comprender al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas.

Se identifica la necesidad para una decisión como una diferencia entre la información que se posee de una situación actual y un estándar deseado. Para este apartado la Asociación Atlacatl deberá:

1. De acuerdo al tipo de problema, situación o crisis el encargado de la Dirección y Gestión del Talento Humano, deberá conocer cada una de las partes involucradas.
2. Obtener información sobre las causas que originaron la situación a la cual se están enfrentando.
3. Entrevistar a cada una de las partes, para conocer los diferentes puntos de vista y versiones sobre la situación y corroborar datos.
4. Establecer conclusiones según la información recolectada para poder desarrollar recomendaciones que ayuden a crear alternativas de solución.

1.6.2 Segunda fase: Desarrollo

En esta fase se desarrolla una o más soluciones a un problema o a una crisis, o a la elaboración de una oportunidad. El progreso puede describirse en función de dos técnicas: la de búsqueda y la de diseño.

Una vez que se haya realizado el diagnóstico sobre la problemática o situación tratada, el encargado de la Dirección y Gestión de Talento Humano deberá:

1. Plantear de acuerdo a los resultados del diagnóstico las posibles alternativas de solución y,
2. Evaluar las ventajas y desventajas de aplicar cada una de las alternativas.

1.6.3 Tercera fase: Selección.

Se escoge la mejor alternativa. La selección es un proceso de 3 etapas.

Primero: las rutinas de selección se aplican secuencialmente a una sola elección.

Es decir todas las alternativas de solución desarrolladas en el paso anterior, deberán someterse al mismo proceso de evaluación que permita escoger a la Dirección y Gestión del Talento Humano la mejor alternativa.

Segundo: se utiliza la rutina de evaluación - elección, para investigar las alternativas y seleccionar un curso de acción. Esta rutina de evaluación utiliza tres formas: juicio, negociación y análisis.

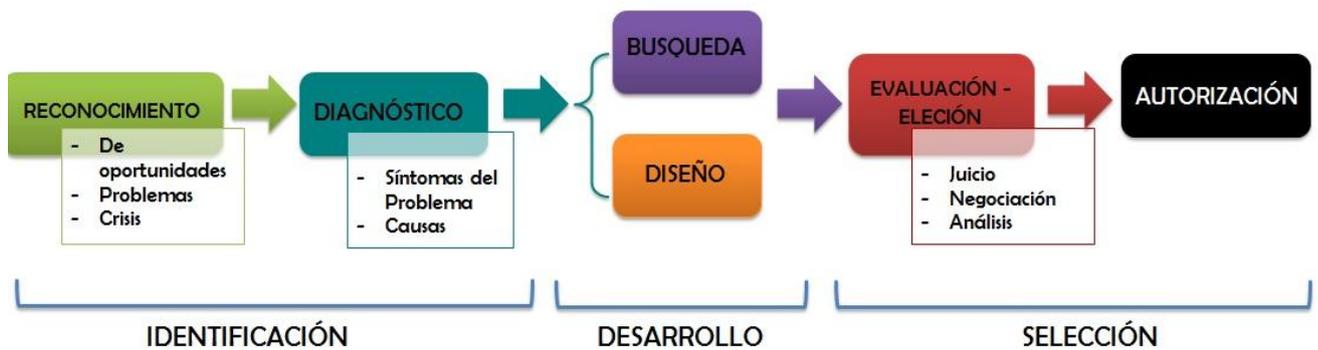
- **Juicio:** una persona hace una elección en su mente. Es decir, el encargado de la Dirección y Gestión del Talento Humano, deberá, escoger una de las alternativas para someterla al siguiente punto.
- **Negociación:** la selección se realiza por un grupo de tomadores de decisiones con objetivos conflictivos, cada uno ejerciendo su juicio. El Director de la Dirección y Gestión del Talento Humano deberá pedir a las personas inmediatas o cercanas a la situación como el encargado o jefe de las personas involucradas, que den su juicio sobre la alternativa escogida para tener un punto de vista diferente al propio.
- **Análisis:** la evaluación se realiza por tecnócratas (directivos), seguido luego por una elección administrativa. Una vez el Director haya escogido la alternativa y negociado con las demás personas involucradas o interesadas en la solución del problema deberá hacerla conocer a los demás Directivos incluido el Director ejecutivo, para que este de su autorización al ejecutarla.

Tercero: se utiliza la autorización para que en un nivel más alto de la jerarquía se ratifique el curso de acción escogido.

Al tener la autorización de la Dirección Ejecutiva de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, se dará por entendido que se ha escogido la alternativa más adecuada entre las demás con el respaldo de esta dirección, por lo tanto, se procederá a la ejecución de la misma.

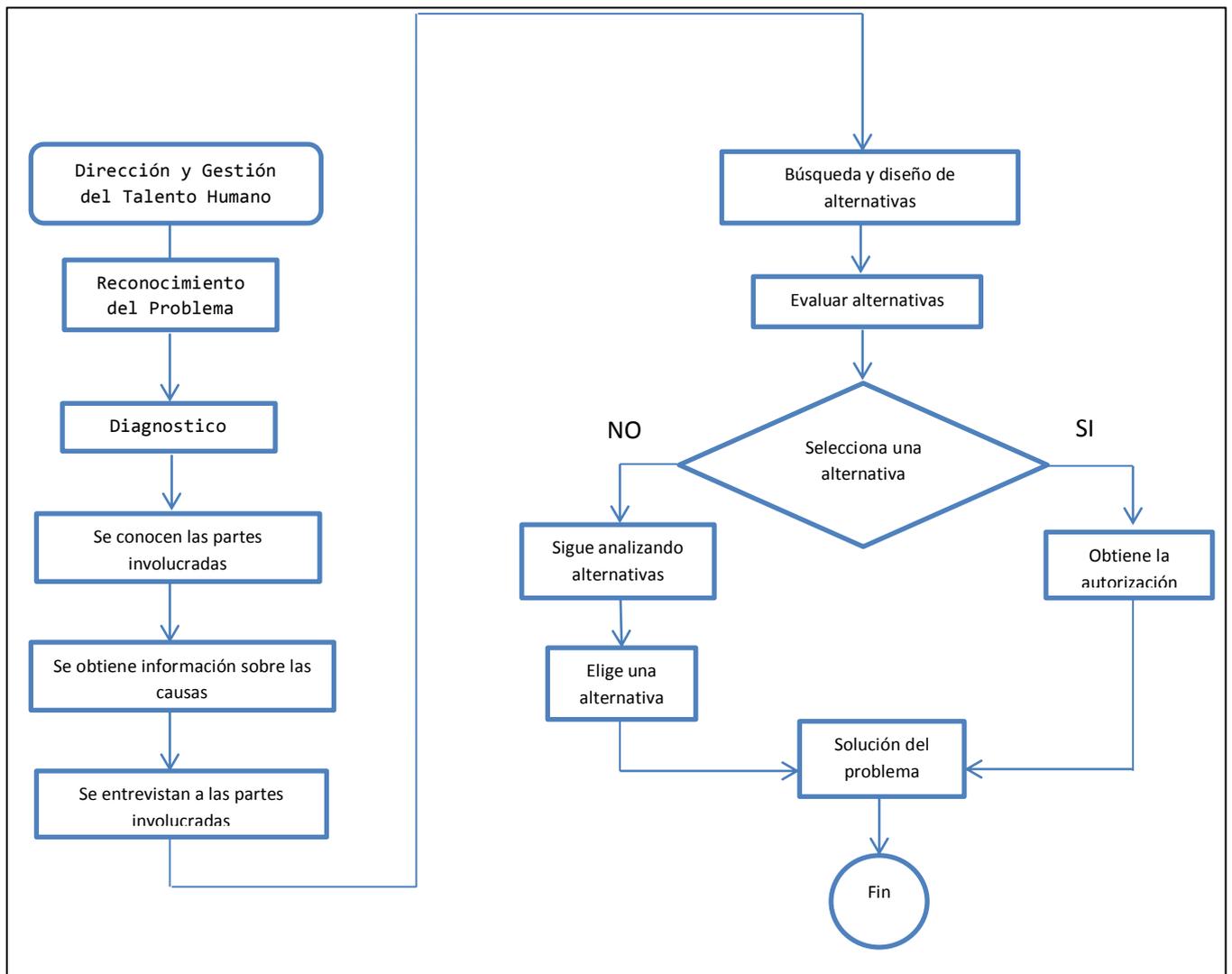
El proceso de toma de decisiones se resume de la siguiente manera:

Diagrama 6: Proceso de Toma de decisiones.



Fuente: Elaborado por el grupo.

Figura 14: Flujograma del Proceso de Toma de decisiones.



Fuente: Elaborado por el grupo.

1.7 Tecnología de la información y control.

Las tecnologías de la Información y Control son muy importantes ya que facilita la fluidez y la confianza de la información entre las Áreas funcionales para poder tomar una decisión acertada.

1.7.1 Información para la Toma de Decisiones y Control Organizacional

Se propone a la Asociación Atlacatl un Sistema de Información para la Administración (SIA)⁵⁸ para ser utilizado por la Dirección y Gestión del Talento Humano el cual es un sistema automatizado que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones. El SIA está fundado en los sistemas de procesamiento de las transacciones y en las bases de datos externas y organizacionales. Estos sistemas proporcionarían informes y accesos en línea a los registros ordinarios e históricos de la Asociación, servirán principalmente a las funciones de planeación, control y toma de decisiones a nivel de la Dirección. Toman la información obtenida de los Sistemas de Procesamiento de Operaciones (SPO) el cual es otro Sistema de Información que realiza y registra las actividades diarias necesarias para la operación de la Asociación (Elaboración de propuestas de proyectos, registro de Donadores entre otras) y la presentan en forma de resumen.

En el procesamiento de la información, es donde se hacen necesarios recursos de información para la transformación: hardware, software, especialistas de información (operadores), usuarios, instalaciones y bases de datos. En este punto es de vital relevancia las decisiones que tome la Dirección y Gestión del Talento humano de la Asociación Atlacatl respecto del personal que utilizará las aplicaciones disponibles, ya que éstos deben tener la capacidad de manejo en tecnologías de la información y lograr aplicar esto a las soluciones de los problemas, esto se puede lograr por medio de capacitación al personal por parte de los proveedores de los Sistemas de Información para que puedan utilizarlo.

⁵⁸ http://html.rincondelvago.com/sistemas-de-informacion_11.html

2. COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

2.1 Estructura del órgano de Gestión del Talento Humano.

Se propone estructurar la Dirección y Gestión de Talento Humano en tres grandes Áreas funcionales:

- **Administración y Planeación del Talento Humano:** aquí se desarrollarán los procesos de Gestión del Talento Humano como el Diseño de Cargos, el Análisis y Descripción de Puestos, las Políticas de la Dirección y Gestión de Talento Humano, la Administración de Salarios y Compensaciones, el desarrollo y creación de banco de datos y sistemas de información del Talento Humano y la Evaluación de las funciones de la Dirección.
- **Relaciones Laborales y Beneficios Sociales:** En esta Área se velará por establecer buenas relaciones laborales entre los Directores y el Talento Humano que posee la Asociación Atlacatl, así también por la seguridad y calidad del bienestar del Talento Humano.
- **Selección, Desarrollo y Evaluación:** El Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Talento Humano son de las principales funciones que le corresponderá desarrollar a esta Área, de igual forma la Capacitación o Formación, Evaluación del Desempeño, Motivación, Desarrollo del Talento Humano y el Trabajo en Equipo.

Por lo tanto, el Órgano Estructural de la Dirección y Gestión de Talento Humano se propone se establezca de la siguiente manera:

Diagrama 7: Organigrama de la Dirección y Gestión del Talento Humano.



Fuente: Elaborado por el grupo.

Nota: para una mejor visualización la presentación de este diagrama difiere con la estructura que se presenta en el Organigrama general de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo en la Dirección y Gestión del Talento Humano, que se propone en la página 2.

2.2 Principales Procesos de Gestión del Talento Humano.⁵⁹

Los principales procesos de Gestión de Talento Humano, que deberá seguir la Dirección y Gestión de Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo son los siguientes:

2.2.1 Incorporación de Personas.

En este proceso la Dirección y Gestión del Talento Humano, incluirá personas que necesite la Asociación Atlacatl Vivo Positivo para la ejecución de sus actividades, a través del reclutamiento y la selección adecuada del personal.

2.2.2 Aplicación de Personas.

La Nueva Dirección y Gestión del Talento Humano deberá establecer los procesos para el diseño de las actividades que el Talento Humano realizará en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, el diseño de los cargos, el análisis y descripción de puestos, la inducción y orientación del Talento Humano y la evaluación del desempeño.

2.2.3 Compensación de Personas.

Las recompensas, administración de salarios, beneficios y servicios sociales para el personal de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo son parte de los procesos que la Dirección y Gestión de Talento Humano deberá desempeñar.

⁵⁹ <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.pdf>

2.2.4 Desarrollo de Personas.

Deberá también la Dirección y Gestión de Talento Humano, desarrollar capacitaciones que garanticen el desarrollo profesional y personal de las personas que laboran en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo a través del plan de la carrera y programas de comunicación e integración.

2.2.5 Mantenimiento de Personas.

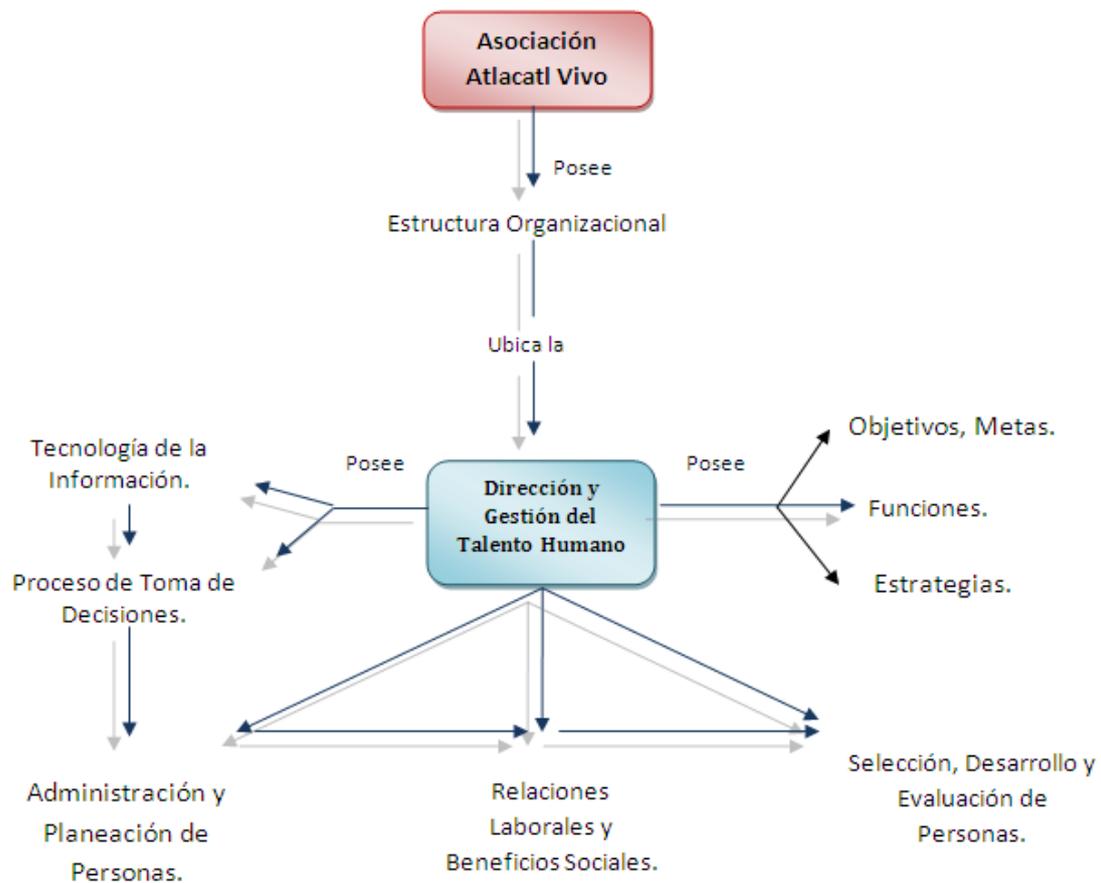
Esta Dirección será la encargada de crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas donde se incluirá la higiene, seguridad y calidad de vida del personal de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

2.2.6 Evaluación de Desempeño.

Aquí la Dirección acompañará y supervisará las actividades de las personas y verificara resultados a través de la Evaluación del Desempeño, también controlará las bases de datos del personal que maneje la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y los Sistemas de Información Gerencial con los que cuente o empleen de acuerdo a la propuesta.

A continuación se presenta un diagrama de los procesos de la Dirección y Gestión del Talento Humano:

Diagrama 8: Procesos de la Dirección y Gestión del Talento Humano.



Fuente: Elaborado por el grupo.

2.3 Diseños de Cargos.

Se propone a la Asociación Atlacatl el siguiente diseño de cargos basado en el Modelo situacional o contingente.

Modelo situacional o contingente: se le propone a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo este modelo ya que representa un enfoque más amplio porque considera tres variables simultáneamente:

- Las personas
- La tarea y
- La estructura de la organización.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

1. **Variedad:** El encargado de la Dirección y Gestión del Talento Humano tendrá una amplia gama de operaciones y el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono.

2. **Autonomía:** La independencia, libertad y criterio personal para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizara y decidir qué métodos o procedimientos seguirá son beneficios o privilegios con los que contara el Encargado de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

3. **Significado de las tareas:** Para tener un buen liderazgo en esta Dirección, el encargado de la dirección y Gestión del Talento Humano deberá tener conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional.

4. **Identidad con la tarea:** EL encargado de la Dirección y Gestión del Talento Humano deben identificarse con el trabajo que se desempeñara es decir tener conocimiento del área, conocer las funciones que realizaran y espíritu de servicio para el cargo a desempeñar.

5. **Retroalimentación.**

Se propone el siguiente formato:



NOMBRE DEL CARGO

Se coloca el nombre del nuevo cargo a implementar.

RESUMEN DEL CARGO

Se da una breve descripción que define en que consiste en el nuevo cargo.

RELACIONES

Se detalla a que área debe reportarse y con cuales otras áreas se relacionarán para tomar decisiones y a que áreas supervisara.

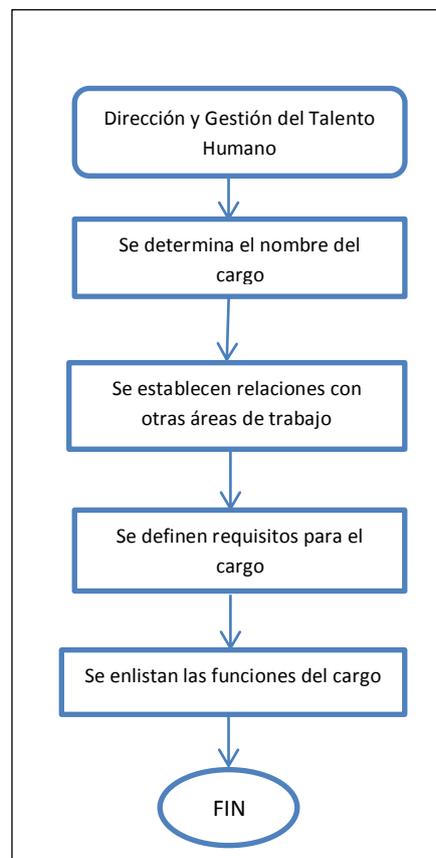
REQUISITOS PARA EL CARGO

Se especifican los requisitos que debe poseer el personal que aplicara a ocupar el cargo.

RESPONSABILIDADES O FUNCIONES

Se enlistan de manera específica cuáles serán las funciones que se desempeñaran en el nuevo cargo.

Figura 15: Flujograma del Proceso de Diseño de Cargos.



Fuente: Elaborado por el grupo.

2.4 Análisis y Descripción de Puestos.

En la descripción de la situación actual del Área de Administración de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo se mencionó la existencia de algunos Manuales Administrativos, entre ellos el Manual de Análisis y Descripción de Puestos, sin embargo reflejan algunas deficiencias ya que no poseen ciertos elementos importantes que un Manual

Administrativo debe contener y muchas de las funciones enlistadas por cada puesto no están actualizadas.

Por tal razón se le propone a la Asociación Atlacatl que a través de la Dirección y Gestión de Talento Humano actualice los Manuales Administrativos, teniendo el cuidado de tomar en cuenta los elementos básicos que estos deben poseer y que se presentan a continuación:

- Tabla de contenido
- Introducción
- Instrucciones para el uso del manual
- Cuerpo del manual
- Flujogramas
- Glosario de términos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

Para el Manual de Análisis y Descripción de Puestos se propone seguir el siguiente formato para el cuerpo del manual:⁶⁰

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. Identificación del puesto de trabajo

El primer paso consiste en diferenciar cada puesto de trabajo de todos los demás, aquí se busca incluir la información que permita identificar el puesto dentro de la estructura de la organización.

Nombre del Puesto: _____

Puesto Superior Inmediato: _____

Institución u Organismo: _____

⁶⁰ <http://www.difementes.com/formatos/analisisdecargoscomponentes.pdf>

Puestos bajo su mando:_____

Sueldo:_____

Prestaciones:_____

Otras prestaciones:_____

Puestos de los cuales es posible lograr candidatos para su provisión:_____

Posibles cargos a que puede ascender:_____

B. Resumen del Cargo

En forma general debe contener una explicación de las funciones que se desarrollan en el puesto por orden de importancia divididas en:

- Mentales
- Físicas
- Periódicas
- Ocasionales.

Mencionar los elementos básicos que utiliza para realizar sus funciones:

- Materiales que emplea.
- Máquinas y herramientas que utiliza.

C. Líneas de Autoridad

Especificar de qué Área o Dirección depende y sobre qué Área o Dirección ejerce alguna autoridad o supervisión.

D. Relaciones Internas Principales.

Detallar con que otras unidades, áreas, departamentos o direcciones se relacionan.

E. Ubicación en el Organigrama

Ubicar el puesto analizado dentro del organigrama general de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

F. Dificultades del Puesto.

Enunciar las dificultades más importantes y los errores más comunes con los cuales puede enfrentarse el Talento Humano que ocupe el puesto analizado.

2. ESPECIFICACIÓN O CUERPO DEL ANÁLISIS.

ACTIVIDADES DIARIAS

<i>Función</i>	<i>Operación</i>	<i>Justificación</i>	<i>Tiempo</i>
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Cuánto?

ACTIVIDADES PERIODICAS

<i>Función</i>	<i>Operación</i>	<i>Justificación</i>	<i>Tiempo</i>
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Cuánto?

ACTIVIDADES OCACIONALES

<i>Función</i>	<i>Operación</i>	<i>Justificación</i>	<i>Tiempo</i>
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Cuánto?

3. PERFIL DEL PUESTO

A. Requisitos Generales.

Edad: _____

Estado Civil: _____

B. Formación.

Nivel Académico: _____

Titulación Específica: _____

Postgrado: _____

Estudios Técnicos: _____

Cursos Específicos: _____

C. Conocimientos.

Conocimientos Específicos:_____

Conocimiento de otros idiomas:_____

Conocimientos Informáticos:_____

Uso de Equipo Tecnológico:_____

(Impresora, Fotocopiadora, Escáner, Cañón, etc.)

D. Experiencia.

Años requeridos en posiciones similares.

E. Otros Requisitos.

- Habilidades Físicas y Mentales.
- Actitudes
- Disponibilidad para viajar
- Poseer Vehículo
- Disponibilidad de Horarios, etc.

F. Competencias o Características requeridas en alto grado

Enlistar competencias y características específicas que debe poseer la persona que ocupe el cargo analizado y descrito.

G. Responsabilidades Por:

Responsabilidades sobre:

- Información
- Personas
- Fondos
- Maquinaria y Equipo

Fecha de Aprobación	Aprobado Por:	
	(Ocupante)	(Superior)

2.5 Políticas de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

A continuación se proponen algunas políticas que puedan ser implementadas por la Dirección y Gestión del Talento Humano que servirán como guía para la toma de decisiones en los procesos de Reclutamiento, Selección de personal, Remuneración, Capacitación y Desarrollo y Evaluación del Desempeño.

2.5.1 Política de Reclutamiento

- Cuando surja una vacante se tomara como prioridad el voluntariado de la Asociación Atlacatl así como el personal interno.
- Las personas que estén realizando o hayan finalizado sus horas sociales dentro de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, podrán aplicar también al proceso de reclutamiento para una vacante.

2.5.2 Políticas de Selección de Personal

- La Selección de personal para la Asociación Atlacatl se realizara sin considerar aspectos como la raza, religión, sexo, política y otros que no tengan que ver con el desarrollo eficiente de las actividades laborales.
- Toda persona que aspire a ser miembro de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo deberá someterse al proceso de evaluación correspondiente.

- Será responsabilidad de la Dirección y Gestión del Talento Humano coordinar las diferentes actividades relacionadas a la selección de personal para garantizar su eficiencia.
- Las Direcciones que necesiten llenar plazas vacantes deberán notificar a la Dirección y Gestión del Talento Humano mediante un formulario para que realice el debido proceso de selección de personal en conjunta coordinación con la Dirección que lo necesite.

2.5.3 Políticas de Evaluación del Desempeño

- La Asociación Atlacatl Vivo Positivo realizará la Evaluación del Desempeño cada semestre.
- Toda evaluación que se realice será con el método 360 y se discutirán los resultados con las personas involucradas.
- Todo resultado producto de la Evaluación del Desempeño se maneja de manera confidencial.

2.5.4 Políticas de Remuneración

- La Asociación Atlacatl Vivo Positivo adoptará un sistema de remuneraciones que responda a las condiciones de dicha Asociación.
- El sistema de remuneraciones será manejado y actualizado por la Dirección y Gestión del Talento Humano al lado de la Dirección Ejecutiva de la Asociación Atlacatl vivo positivo.

- la Asociación Atlacatl no concederá préstamos ni anticipos de salarios ni al personal, ni a los colaboradores que laboren para la Asociación.

2.5.5 Políticas de Capacitación y Desarrollo

- La Dirección y Gestión del Talento Humano solicitará patrocinio o financiamiento de otras instituciones para realizar las actividades de Capacitación.
- Capacitar y desarrollar al personal de acuerdo a las necesidades de capacitación por los resultados de la Evaluación del Desempeño y la observación Directa de cada Director al personal.
- La Asociación Atlacatl Vivo Positivo sancionará al personal que no asista a las capacitaciones que le corresponden con la suspensión de 3 días.
- Será deber del personal transmitir los conocimientos adquiridos en las capacitaciones a los compañeros que no tengan la oportunidad de asistir ya sea por limitaciones de cupo o de recursos por parte de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

2.6 Reclutamiento del Talento Humano.

El Reclutamiento de Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo inicia con la búsqueda de convocar, identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes y termina cuando se recibe las solicitudes del empleo

obteniéndose así un conjunto de solicitantes para la selección del nuevo personal.

Por tal razón, es de gran importancia para la Asociación Atlacatl que defina cuales pueden ser sus fuentes de Reclutamiento de Talento Humano y los medios que utilizará para hacer las convocatorias correspondientes.

2.6.1 Fuentes de Reclutamiento

En cuanto a las Fuentes de Reclutamiento de la Asociación Atlacatl se les propone utilizar tanto fuentes internas como externas:

Fuentes Internas: Se recomienda utilizar como fuentes internas al mismo personal que labora dentro de la Asociación, dependiendo del puesto vacante, es decir si alguien del personal de menos rango cumple los requisitos del puesto o ha aumentado su conocimiento y experiencia de acuerdo a la carrera laboral que se siga para un posible ascenso, será visto como un candidato que pueda ocupar el puesto vacante, de no ser así, también se pueden utilizar como fuentes internas las personas que ofrecen su voluntariado para los proyectos de la Asociación, recomendaciones dadas por el personal y personas que hayan destacado en sus horas sociales, etc.

Fuentes Externas: Entre estas fuentes la Asociación Atlacatl puede utilizar Agencias de empleos, empresas privadas consultoras dedicadas a reclutar personas, Centros de enseñanzas en este caso Universidades o de acuerdo a la plaza también colegios e institutos técnicos, personas que asistan debido a la convocatoria del puesto vacante y Asociaciones de Profesionales, etc.

2.6.2 Medios de Reclutamiento

Los Medios de Reclutamiento que se proponen a la Dirección y Gestión del Talento humano para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento son los siguientes:

- **Avisos en periódicos**

En caso que la Asociación Atlacatl considere utilizar este medio para la convocatoria deberá publicar un anuncio explicando las características del puesto y el perfil deseado del candidato y otra información como el nombre de la Asociación, y la forma de hacer contacto con ella, en un periódico de circulación reconocido a nivel nacional.

- **Las Páginas Web**

Este resulta un medio muy efectivo en la Actualidad por lo cual es recomendable utilizar, aquí la Asociación creara un anuncio virtual que podrá publicar en páginas web dedicadas a anunciar ofertas laborales como por ejemplo www.Tecoloco.com, www.computrabajo.com, etc. También se podrá anunciar en la página oficial de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, donde se podrá tener un espacio de ofertas laborales en el caso que se tengan plazas vacantes o se abra una nueva que necesite ser ocupada.

- **Universidades**

En este caso la Asociación tendrá que divulgar la necesidad de personal a través de estas instituciones que son fuente de candidatos con profesionales potenciales.

Estas son las técnicas más idóneas para que la Asociación Atlacatl pueda Reclutar de manera fácil y rápida al personal que necesita.

2.7 Selección, Contratación e Inducción del Talento Humano.

2.7.1 Selección

Objetivos

- Detectar al personal idóneo para la Asociación Atlacatl Vivo positivo con el objeto de llenar los puestos vacantes.
- Conocer las técnicas de selección idóneas para la Dirección y Gestión del Talento Humano.

El paso después del Reclutamiento es el de la Selección del personal, en el cual se elige, clasifica y decide cuales son los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de la Asociación Atlacatl.

2.7.2 Técnicas de Selección

Las técnicas de selección que se le proponen a la Dirección y Gestión del Talento Humano de la Asociación Atlacatl son las siguientes:

✘ Entrevista de Selección

Esta herramienta debe ser utilizada por la Asociación Atlacatl Vivo Positivo para conocer las características de los preseleccionados y otros elementos que a la Dirección le interesen, esta actividad debe ser realizada por el Director y el encargado del Área de Selección, Desarrollo y Evaluación.

✘ Pruebas de conocimientos

Se propone a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo que para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por la vacante realice Pruebas Psicológicas para medir los factores de inteligencia, personalidad, aptitudes, competencias e inteligencia emocional de los candidatos seleccionados:

Cuadro 5: Pruebas de conocimientos

Factor a Evaluar	Pruebas
Personalidad	16 PF
Aptitudes	Test de Aptitudes Administrativas
Competencias	NEGO= Habilidades de Negociación.
Valores	SIV= Cuestionarios de Valores
Inteligencia Emocional	CTI= Inventario de pensamiento Constructivo
Inteligencia	Wais, Dominós

Fuente: Serrano Alexis. "Administración de Personas I y II"

2.7.3 Contratación de Talento Humano

Para formalizar la futura relación de trabajo se le recomienda a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo acordar mediante un Contrato de Trabajo que garantice los intereses, derechos y obligaciones del personal como los de la Asociación en el cual se debe determinar la duración del mismo, se le recomienda por su naturaleza los contratos por Servicios Profesionales y Ley de Salarios según la necesidad.

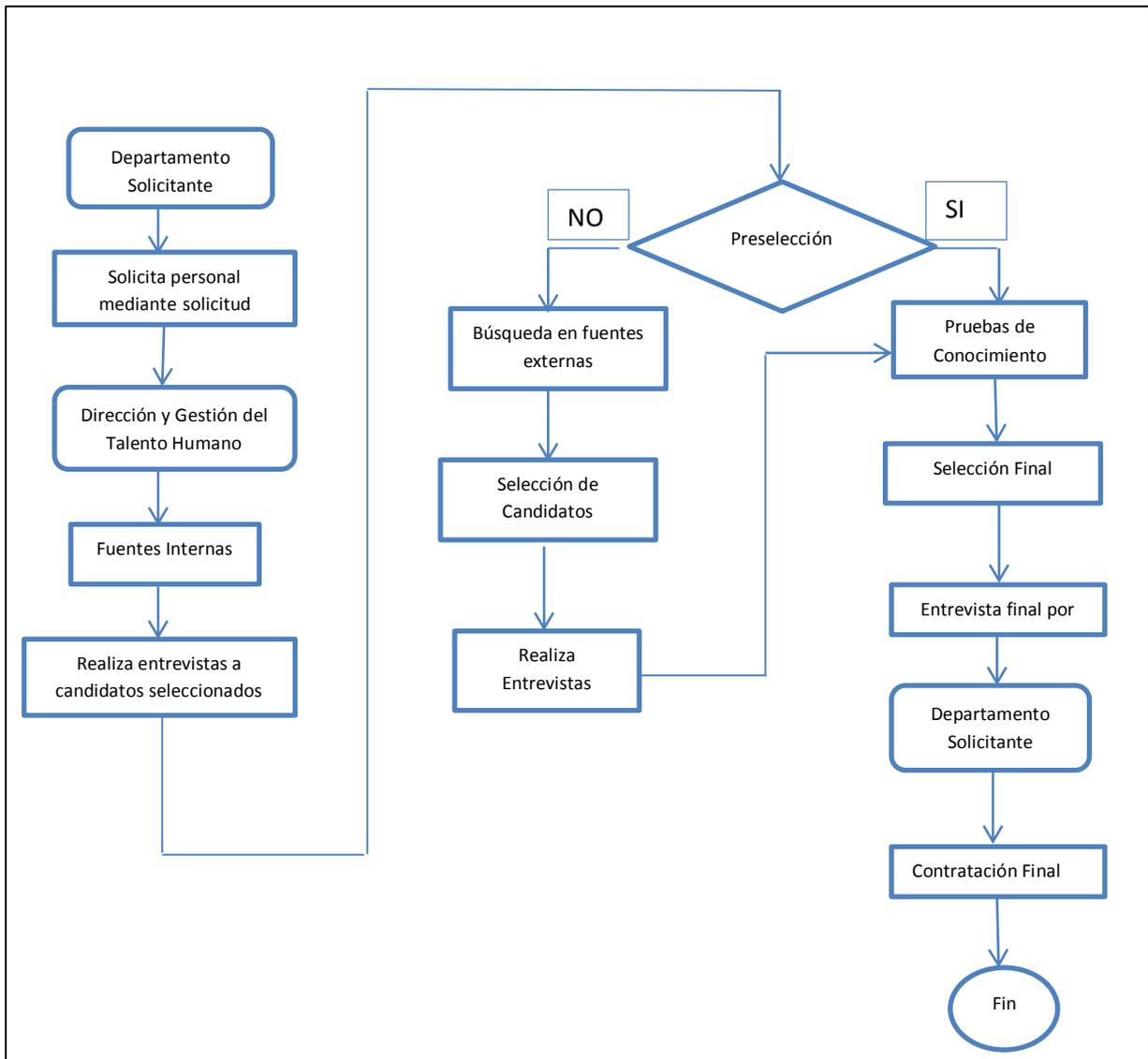
2.7.4 Inducción del Talento Humano

En la Inducción la Dirección y Gestión del Talento Humano deberá hacer todo lo correspondiente para que el nuevo personal se sienta cómodo y pueda adaptarse al ambiente de trabajo.

Se le propone a la Asociación Atlacatl por medio de la Dirección y Gestión del Talento Humano realizar las siguientes actividades:

- Recorrido por la instalaciones
- Presentar un video con la Historia de la Asociación Atlacatl
- Brochure
- Presentar el manual de Bienvenida.
- Presentar el manual de procedimientos correspondiente al puesto de trabajo.

Figura 16: Flujograma del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.



Fuente: Elaborado por el grupo.

2.8 Capacitación o Formación del Talento Humano.

Para aplicar el proceso de capacitación es importante seguir una serie de pasos, en primer lugar se debe analizar si existe la necesidad de someter a capacitación al personal, la cual será detectada por cada uno de los encargados de las Direcciones de

la Asociación Atlacatl Vivo Positivo cuando surjan deficiencias en las actividades laborales que realizan.

2.8.1 Objetivo de la capacitación o Formación del Talento Humano

Proporcionar a la Asociación Atlacatl de Talento Humano calificado para realizar con eficiencia y eficacia las actividades que le corresponden.

2.8.2 Paso 1: Detectar la necesidad de Capacitación.

Los encargados de las Direcciones deberán notificar al Director de la Dirección y Gestión de Talento Humano cuando exista la necesidad de capacitar al personal de dicha Dirección, indicando el área específica de trabajo o conocimiento que necesita ser reforzada.

Después el Encargado de la Dirección y Gestión del Talento Humano tomará la decisión de someter a capacitación al personal teniendo claro el tipo de capacitación que se requiere, cuando se requiere, y quienes lo requieren para poder darle al personal la formación idónea que necesita.

Las necesidades pueden ser identificadas cuando se observan en el personal dificultades para desarrollar las actividades laborales con una inadecuada coordinación, desperdicio de recursos y esfuerzo.

2.8.3 Paso 2: Técnicas para determinar las necesidades de capacitación.

La técnica que se recomienda para detectar las necesidades de capacitación en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo es la Observación y la Evaluación del Desempeño.

- **La observación**

Esta permitirá verificar de una manera directa como está el personal realizando las actividades, la existencia de trabajo ineficiente, pérdida de tiempo, ausencias y daño al equipo.

A continuación se indica cómo llevar a cabo la técnica de la Observación:

- ✓ El encargado de cada Dirección debe observar el personal en su trabajo durante un ciclo completo de labores, es decir el tiempo en que se tarda para realizar las actividades que le corresponden.
- ✓ Realizar una entrevista al personal que está bajo observación para que pueda aclarar los puntos no entendidos en su trabajo o que se le dificulta realizar.

- **La Evaluación del Desempeño**

De acuerdo a los resultados de esta evaluación se podrá identificar las necesidades de capacitación del personal.

2.8.4 Paso 3: Diseño de Programa de Capacitación

Realizada la Observación el siguiente paso es elaborar el Programa de Capacitación, a continuación se presenta el contenido que debe incluir:

Formato N°1 Programa de Capacitación



Programa de Capacitación

Datos Generales	
Nombre de la Capacitación	
Fuentes de Financiamiento	
Fechas de Realización	
Áreas de Capacitación	
Duración	

Fuente: Elaborado por el grupo

2.9 Trabajo en Equipo.

Se le propone a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo fomentar el Trabajo en equipo a través de las siguientes recomendaciones:

- **El reconocimiento:** es importante reconocer los méritos de los voluntarios y las personas que laboran cada vez que se alcanza un objetivo, de este modo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando.
- **La comunicación:** Todas las actividades, proyectos etc., deben quedar claramente definidas y transmitidas y los miembros del equipo deben sentirse en la capacidad de transmitir sus ideas, innovaciones e incluso descontentos.
- **El respeto:** Cómo en cualquier otro aspecto de la vida, también es un valor necesario para llevar a cabo

cualquier actividad que requiera de Trabajo en Equipo por lo tanto es necesario fomentar este valor entre el personal de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

- **Objetividad a la hora de trabajar en equipo:** dejar a un lado las simpatías personales, evitando causar molestia entre las personas que laboran y el voluntariado.

Las recomendaciones antes mencionadas son para fomentar el Trabajo en Equipo en las personas que laboran en la Asociación Atlacatl y los voluntarios para que les permita lograr con mayor facilidad los objetivos, actividades y proyectos que realicen.

2.10 Administración de Salarios y Compensación.

El Área de Administración y Planeación del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo debe establecer un conjunto de Normas y Procedimientos para implementar o mantener estructuras de salarios que deberán ser equitativas y justas.

2.10.1 Objetivos de la Administración de Salarios:

1. Establecer un sistema de remuneración justo que beneficie al Talento Humano de la Asociación Atlacatl.
2. Motivar y comprometer al Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo a fin aumentar su interés y dedicación al cumplimiento de las metas.
3. Retener y atraer al Talento Humano adecuado para la Asociación Atlacatl Vivo Positivo

4. Cumplir con lo establecido en el código de trabajo y las políticas establecidas por la Asociación Atlacatl Vivo Positivo

La Asociación Atlacatl Vivo Positivo se sub-divide en dos áreas:

- Área de puestos de trabajo que son financiados por proyectos
- Área de puestos de trabajo establecidos bajo ley de salarios.

2.10.2 Área de puestos de trabajo que son financiados por proyectos

Para los puestos que son financiados por proyectos las opciones para establecer los salarios pueden variar por ejemplo.

Hay proyectos en los cuales el salario se determina de acuerdo a los requerimientos de los donantes o proveedores de proyectos, en este caso la Asociación Atlacatl deberá acoplarse y establecer los salarios de acuerdo a la decisión de los donantes o proveedores.

En el caso que el donante otorgue la decisión a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo para establecer los salarios, se le propone al Área de Administración y Planeación del Talento Humano de la Asociación Atlacatl utilizar los siguientes puntos para establecer los salarios:

Oferta de mercado: el Área de Administración y Planeación del Talento Humano deberá hacer una investigación de mercado en la cual identifique cuales son los salarios que se están ofreciendo en otras Organizaciones No Gubernamentales con cargos similares para obtener un equilibrio y en base a ello establecer una

política de los salarios en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo la cual se le presentara al donante para su evaluación y aceptación.

Negociar de acuerdo a los conocimientos, capacidades técnicas y experiencia de los aspirantes al puesto.

El Área de Administración y Planeación del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo puede determinar los salarios del Talento Humano que trabaja por proyectos negociando con los aspirantes al puesto el salario de acuerdo a sus conocimientos, capacidades técnicas y experiencia. La Asociación Atlacatl le propone un salario base y si el aspirante no se siente satisfecho con la propuesta puede ser sometido a ciertas pruebas y dependiendo de los resultados la Asociación Atlacatl puede aumentar la propuesta de salario.

La desventaja del Talento Humano que labora por proyectos es que cuando ya no se cuenta con financiamiento el puesto desaparece y debe despedir al personal.

Es importante mencionar que no se propone un método específico para determinar los salarios debido a que las remuneraciones dependen de la naturaleza de los proyectos y del financiamiento que los socios estratégicos de la Asociación Atlacatl aporten para el mismo.

2.10.3 Área de puestos de trabajo establecidos bajo ley de salarios.

El Área de Administración y Planeación del Talento Humano deberá establecer el salario de su personal que está bajo ley de salarios basándose los siguientes puntos:

Equilibrio interno: El Área de Administración y Planeación del Talento Humano de la asociación Atlacatl deberá buscar un equilibrio interno de los salarios con respecto a los demás cargos dentro de la Asociación Atlacatl para ello deberá evaluar cada uno de los cargos basándose generalmente en un programa de análisis previo de descripción y análisis de puestos.

Equilibrio externo: El Área de Administración y Planeación del Talento Humano deberá buscar un equilibrio externo mediante una investigación salarial en otras Organizaciones No Gubernamentales con cargos similares y en base a la investigación interna y externa establecer una política de los salarios en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo como parte de su política de Administración del Talento Humano, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal.

Tipos de compensación

Financiera Directa:

La Asociación Atlacatl deberá compensar en términos monetarios a su Talento Humano mediante un salario mensual y beneficios sociales como:

Beneficios legales:

Deberá brindar los exigidos por ley como lo son el aguinaldo, vacaciones, AFP, ISSS, salario por maternidad y horas extras. Estos deberán ser otorgados por la Asociación Atlacatl para mejorar la calidad de vida de su Talento Humano mejorando el clima organizacional reduciendo así la rotación y ausentismo, elevando la moral, aumentando la lealtad, la satisfacción en sus

funciones laborales y atraer y mantener al Talento Humano aumentando la eficiencia en su trabajo.

Compensación no financiera:

Para motivar a su personal la Asociación Atlacatl deberá otorgar remuneraciones como reconocimientos por ejemplo:

- Placas de reconocimiento
- Diplomas
- Buen trato por los directores
- Expresión de estima
- Felicitaciones en público o a través de carteleras y
- Brindar una estabilidad laboral garantizada

2.11 Evaluación del Desempeño Humano⁶¹

La Evaluación del Desempeño es muy importante ya que permite conocer el rendimiento de los empleados, así como las Áreas que deben mejorar y las capacidades que necesitan reforzar, sin embargo la Asociación Atlacatl Vivo Positivo mediante la herramienta Evaluación 360 grados logra visualizar tales situaciones, por lo que nos limitamos nada más a presentar el formato que utilizan para su realización en el anexo 12.

⁶¹ Ver anexo 12: Metodología para la Evaluación del Desempeño.

2.12 Programa de Motivación Laboral

El siguiente cuadro ejemplifica una propuesta de desarrollo para seguir un Programa de Motivación Laboral para la Dirección y Gestión del Talento Humano de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

Cuadro 6: Programa de Motivación Laboral 1A

Objetivo	Motivador	Descripción	Actividades
Elaborar un programa de motivación laboral para las personas que laboran en la asociación Atlacatl vivo positivo y voluntarios.	Reconocimiento Público y Social.	Reconocer públicamente los logros que ha conseguido un Departamento o Área y cómo ello contribuye a los logros de la Asociación en general, además el reconocimiento social mediante El “empleado del mes” que estimulará al empleado a sentirse importante dentro de la Asociación.	-El Área de Selección, Desarrollo y Evaluación del Talento Humano Supervisara las actividades de cada Departamento a fin de conocer las metas alcanzadas. - Llevar un control de los empleados que realizan las actividades que generan mayor impacto en la Asociación, y de esa manera determinar el empleado del mes.
	Condiciones de trabajo.	Brindarle a cada empleado las herramientas necesarias, como la ventilación e iluminación para que pueda realizar satisfactoriamente sus actividades laborales.	-Realizar una entrevista cada trimestre con cada empleado para que exponga las necesidades que tiene en cuanto a equipo o herramientas para realizar de manera eficiente sus actividades laborales
	Respeto.	Manifestarle a cada empleado el valor que posee como persona y lo importante que es para la Asociación contar con él.	-Ser cortés saludando a los empleados. - Escuchar los puntos de vista de los empleados antes de dar los propios.

Cuadro 6: Programa de Motivación Laboral 1B

	Actividades de fin de año.	Es un espacio para crear identidad y pertenencia, por ejemplo celebrar la fundación de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, festividades nacionales como las Navidades, entre otras.	-Realizar un calendario de actividades y celebrar las que estén de acuerdo a la capacidad de la Asociación y de esta manera convivir con los empleados y dejar el estrés y la presión por un rato.
	Comités.	Formar comités en los que representantes de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo y de las personas que laboran y voluntarios se reúnen para escuchar las opiniones y tenerlas en consideración a la hora de tomar decisiones. Esto genera sentido de pertenencia y que son escuchados.	-El Área de Relaciones Laborales y Beneficios Sociales se encargará de formar los comités y será responsable de organizar reuniones o convivios en donde se expongan las necesidades, ideas o sugerencias.

Fuente: Elaborado por el grupo

2.13 Relaciones con los empleados

Aquí se propone a los Directores la supervisión al personal como parte integrante de su trabajo. El Talento Humano requiere atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc.

Motivar y proporcionar asistencia al personal que atraviesa esta situación deberá ser responsabilidad de los encargados de cada Dirección de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, por lo que se le propone a la ONG diseñar un programa de relaciones con los empleados basado en el siguiente modelo:

Modelo de relaciones con los empleados según Milkovich y Boudreau:

- 1. Comunicación:** la Asociación Atlacatl debe comunicar su filosofía al personal y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- 2. Cooperación:** la Asociación Atlacatl debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con el Talento Humano, para obtener su cooperación.
- 3. Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar del Talento Humano y garantizar protección contra posibles persecuciones.
- 4. Asistencia:** la Asociación Atlacatl debe responder a las necesidades especiales de cada persona que labora, brindándole asistencia.
- 5. Disciplina y conflicto:** La Asociación Atlacatl debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

2.13.1 Programas de reconocimiento.

Los premios de reconocimiento son créditos concedidos al Talento Humano destacado que proporcionaran contribuciones extraordinarias a la Asociación Atlacatl, esto motivará al personal y contribuirá a mejorar las relaciones entre patrono y empleados. Un programa de motivación y reconocimiento puede ser los nombramientos de Talento Humano más destacado en un periodo de tiempo determinado.

2.13.2 Programa de sugerencias.

Este programa está diseñado para solicitar, evaluar e implantar sugerencias ofrecidas por el personal y recompensar aquellos que suministren ideas que tengan aplicación y generen resultados para la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

2.13.3 Programas de asistencia al empleado

Con frecuencia, los Directores enfrentan problemas de comportamiento de sus subordinados y responden de manera diversa.

- Ausentismo elevado
- Faltas frecuentes y no justificadas
- Retrasos y salidas anticipadas
- Altercados con colegas
- Creación de problemas a otros empleados

En este caso se procede a la disciplina progresiva la cual es la forma más utilizada de procedimiento disciplinario; que consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al personal la oportunidad de corregir su comportamiento, antes de que sea despedido de la Asociación Atlacatl. El procedimiento

de disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia cada uno de los cuales implica un castigo que aumenta en severidad conforme persiste el comportamiento deseable.

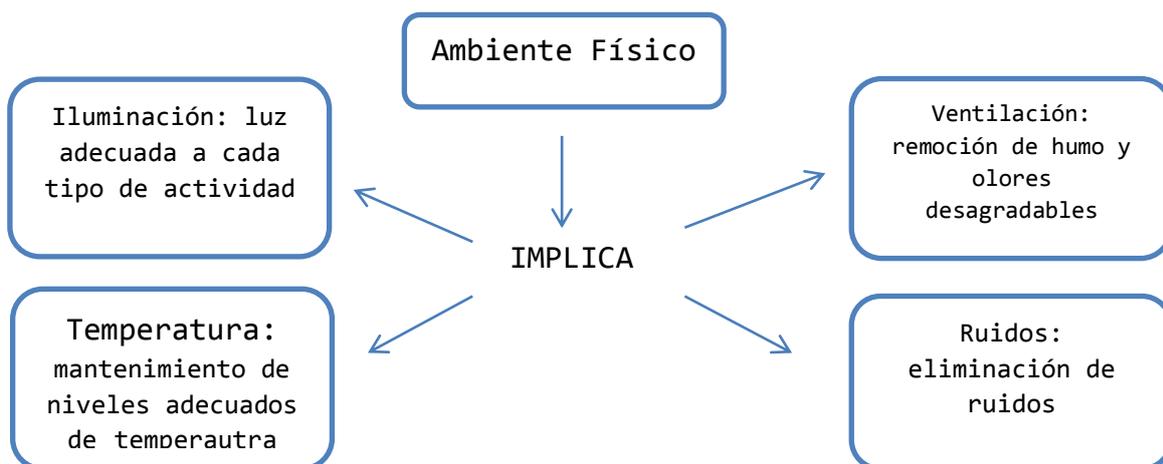
2.14 Higiene Seguridad y Calidad de Vida

Se le propone a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo a través de la Dirección y Gestión del Talento Humano elaborar un manual de Higiene, Seguridad y Calidad de Vida que contenga los siguientes elementos:

- Normas y procedimientos que busquen proteger la integridad, salud física y mental de los empleados⁶².

En cuanto a la salud física se deberá incluir aspectos como exposición del organismo humano como el ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación, ambientes que actúen de manera positiva sobre todo para el sentido humano; el oído, gusto, tacto, olfato y vista.

Figura 17: Ambiente Físico⁶³.

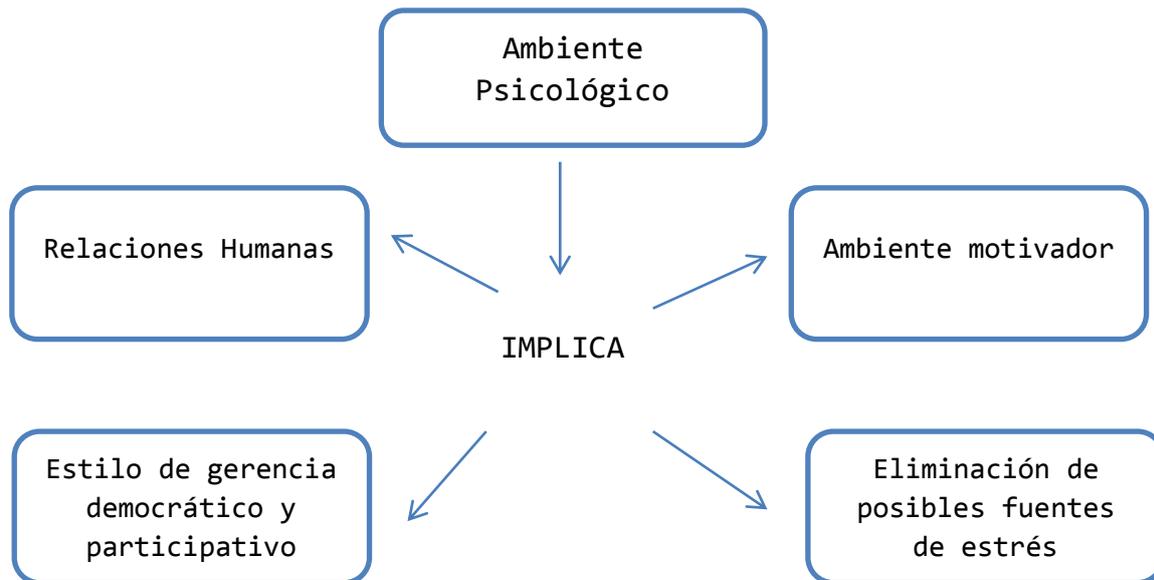


⁶² <http://www.slideshare.net/josefinacontreras/higiene-seguridad-y-calidad-de-vida-en-el-trabajo>

⁶³ Ídem

En el caso de la salud mental se tomarán en cuenta las condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento del personal para evitar efectos emocionales como el estrés.

Figura 18: Ambiente Psicológico⁶⁴.



Además se sugiere crear un comité de Higiene, Seguridad y Calidad de Vida el cual este formado por empleados que representen cada Dirección, para que organice actividades como simulacros contra incendios, capacitaciones relacionadas a temas de salud, entre otras actividades que ayuden a mejorar el ambiente en el que se desarrollan las actividades laborales y que sean estos mismos los que elaboren un programa de Seguridad que contenga:

- Evaluación de los riesgos existentes en el lugar de trabajo.
- Capacitar a los empleados en técnicas de seguridad.
- Crear medios para exponer sugerencias.

⁶⁴ Ídem

2.15 Banco de datos y sistemas de información de Talento Humano

Se propone a la Asociación Atlacatl Vivo Positivo crear un banco de datos que servirá para formar juicios sobre la solución de problemas como el incumplimiento del contrato de trabajo, e inclusive por algún caso de enfermedad o accidente laboral para tomar decisiones de acuerdo a la información del expediente del personal. También permitirá tener un mayor control y conocimiento sobre el personal que labora dentro de la Asociación formando un historial por cada uno de ellos facilitando el acceso a la información.

Con este sistema de almacenamiento de datos se cubrirán aspectos como:

- Planeación estratégica de Talento Humano.
- Formulación de los objetivos y programas de acción.
- Registros y controles de personas para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, salarios, honorarios, ausencias y retrasos.
- Informe sobre cargos.

Para formar un Banco de Datos para el personal de la Asociación Atlacatl se propone que se realice lo siguiente:

- **Identificación del personal**

En este aspecto la Asociación Atlacatl Vivo Positivo a través de la Dirección y Gestión del Talento Humano debe realizar una entrevista o pasar un test a cada persona para obtener la información de carácter personal como el nombre, dirección, lugar y fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, nombres de los integrantes de la familia y lugar y fecha de los integrantes de la familia.

- **Historial laboral**

Es este punto se debe obtener la información acerca de las empresas donde trabajo anteriormente a través de un test las fechas de admisión y retiro, cargos ocupados, salarios recibidos y lugar donde estudio.

- **Datos de Admisión**

Los datos de admisión son la fecha de inicio, cargo inicial, salario inicial, personas a cargo y número de cuenta bancaria.

- **Datos del Desarrollo del personal**

Evaluación del Desempeño, capacitaciones, conocimientos, capacidades y habilidades.

3. IMPLEMENTACION Y PRESUPUESTO DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

3.1 Presupuesto para la Implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

Para la implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, son necesarios algunos recursos que requieren una inversión económica, por lo tanto en el siguiente presupuesto se detallan algunas estimaciones de inversión para dichos recursos.

Presupuesto para la Implementación de la Dirección y Gestión de Talento Humano.

Cuadro 7: Presupuesto para la Implementación de la Dirección y Gestión de Talento Humano.

CANTIDAD	RUBROS	SUB-TOTALES	TOTALES
	TALENTO HUMANO SUELDOS Y HONORARIOS		\$ 3,200.00
1	Persona encargada de la implementación y evaluación del proyecto (Honorarios equivalentes a los 6 meses de implementación de la propuesta).	\$ 3,600.00	
1	Director de la Dirección y Gestión del Talento Humano (Sueldo Nominal mensual).	\$ 1,500.00	
1	Encargado del Área de Administración y Planeación del Talento Humano (Sueldo Nominal mensual).	\$ 500.00	
	Encargado del Área de Relaciones Laborales y Beneficios Sociales (Sueldo Nominal mensual).	\$ 500.00	
1	Encargado del Área de Selección, Desarrollo y Evaluación (Sueldo Nominal mensual).	\$ 500.00	
	EQUIPO DE OFICINA		\$ 6,600.00
3	Escritorios secretariales \$ 100.00	\$ 300.00	
3	Sillas secretariales \$ 75.00	\$ 225.00	
3	Computadoras de Escritorio \$ 300.00	\$ 900.00	
1	Teléfonos \$ 45.00	\$ 45.00	
1	Impresora multifuncional \$ 85.00	\$ 85.00	
2	Archivero \$ 130.00	\$ 260.00	
	PAPELERIA Y UTILES		\$ 200.00
	SUB-TOTAL		\$ 6,800.00
	IMPREVISTOS 10%		\$ 680.00
	TOTAL		\$ 7,480.00

Fuente: Elaborado por el grupo

El presupuesto presentado anteriormente, contiene una estimación de la inversión inicial que se requiere para poner en marcha la ejecución de la propuesta, en ello se contempla el sueldo

mensual sin deducciones de ley para el Director y los encargados de cada una de las áreas de la Dirección y Gestión de Talento Humano, así también los honorarios que se pagará a la persona que se encargue de ejecutar la propuesta presentada durante un período de 6 meses.

La vida útil estimada para el equipo y mobiliario de oficina estará contemplado en un periodo de 5 años.

Es importante aclarar que aunque en el presupuesto anterior no se detalla, se debe considerar el espacio físico necesario donde estará ubicada la Dirección y Gestión del Talento Humano para que el Director y los encargados de cada una de las áreas puedan realizar sus funciones y actividades.

3.2 Propuesta de Financiamiento para la Implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

Para proponer el financiamiento para la implementación de la Dirección y Gestión de Talento Humano, es importante mencionar que la principal fuente de ingresos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo son sus Socios Estratégicos, debido a que es una Organización No Gubernamental no percibe ingresos propios, por lo tanto es gracias a ellos que la Asociación puede ejecutar los diferentes proyectos.

Difícilmente la Asociación Atlacatl Vivo Positivo podría desarrollar una estrategia diferente para ganar los fondos necesarios para la implementación de esta propuesta, ya que significaría invertir y desarrollar un nuevo proyecto que genere ingresos, lo que de alguna manera significaría inversión de tiempo y de igual forma inversión de fondos en menores cantidades, por lo tanto la propuesta de financiamiento va

orientada a la aportación de los Socios Estratégicos que ya posee u otros Socios Potenciales que estén dispuestos a aprobar una mejora en el funcionamiento administrativo de la Asociación Atlacatl que atraigan beneficios para el crecimiento y la expansión de la misma con el fin de brindar siempre un servicio de calidad y atención a las Poblaciones Claves.

Lo que se propone es elaborar una presentación atractiva para los socios y potenciales socios de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo sobre la propuesta organizacional antes presentada, que resalte los beneficios que esto atraería a la Asociación y también a las Poblaciones Claves a las que ellos atienden y se dirigen. Para ello a continuación se mencionan los puntos más importantes que se deben destacar en la presentación:

1. La Gestión del Talento Humano, es un aspecto crucial, para el éxito de las instituciones y organizaciones en este caso la Asociación Atlacatl Vivo Positivo dependerá en gran medida de lo que las personas hagan y cómo lo hagan, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios como:
 - Dotar del Talento Humano idóneo y calificado a la Asociación Atlacatl, para que las tareas sean desempeñadas adecuadamente y se disminuyan errores y atrasos potenciales en los programas y proyectos por falta de un personal preparado.
 - Mejorar la eficiencia o eficacia de la Asociación Atlacatl, aumentándola cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir los gastos haciendo un uso racional y efectivo de los recursos y proporcionando un servicio único a las Poblaciones Claves que atienden.

- Hacer que las relaciones entre el Talento Humano, el voluntariado y los directivos se fortalezcan convirtiendo el Talento Humano en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la Asociación Atlacatl radicalmente.
- Que la Asociación Atlacatl contribuirá a la formación de líderes y personas altamente preparadas a través de los programas de capacitación que a la Dirección le corresponderá ejecutar haciendo que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

2. La Dirección y Gestión de Talento Humano en la Asociación Atlacatl Vivo Positivo alcanzará el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada Gestión del Talento Humano contribuirá al logro de los objetivos de la Asociación, acercándola a su visión.

3. La implementación de la Dirección y Gestión de Talento Humano logrará que las personas se sientan y actúen como socias de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, participando activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras dentro de la Asociación.

4. Este punto es muy importante y estratégico para la aceptación del financiamiento de la propuesta, y es que por medio de la Dirección y Gestión de Talento Humano, no solo se dotara a la Asociación de personas calificadas y

se le permitirá al personal que ya labora en la Asociación desarrollar nuevas capacidades y habilidades, sino que también de acuerdo a una de las políticas de VIH adoptadas por la Asociación se buscará personas que sean idóneas para ocupar un puesto pero que pertenezcan a las Poblaciones Claves a quienes la Asociación apoya y atiende, esto permitirá que personas profesionales que poseen VIH y han sido rechazadas por el mercado laboral puedan ser reinsertadas en este ambiente a través de las oportunidades que la Asociación Atlacatl Vivo Positivo les brinde desarrollándose profesionalmente sin ningún problema, ni discriminación. La idea es darle prioridad a estas personas y que sirva de motivación para que ellas no se rindan y la sociedad en general pueda darse cuenta del potencial que en ellas existe y de lo importante que son como seres humanos, esta medida posteriormente podría ser adoptada por otras ONG'S y todo esto abonaría para ir disminuyendo la discriminación a la que son sometidas dejando de lado su formación profesional.

3.3 Cronograma de Actividades para la Implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano.

	Actividades	Mes 1				Mes 2					Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
1	Presentación de propuesta a la Dirección Ejecutiva y socios estratégicos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.	■	■																								
2	Discusión de Propuesta.			■	■																						
3	Aprobación de la Propuesta por parte de la Dirección ejecutiva y Socios Estratégicos.					■	■																				
4	Implementación de la Propuesta y equipamiento de los recursos materiales para la creación de la Dirección y Gestión del Talento humano en la Asociación Atlacatl.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
5	Monitoreo y seguimiento de la implementación de la Propuesta.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
6	Evaluación																			■	■	■					
7	Ajustes y correctivo necesarios.																						■	■	■	■	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ✓ La implementación de la Dirección y Gestión del Talento Humano en la Asociación Atlacatl vivo Positivo facilitará la ejecución de los procesos y funciones relacionados al Talento Humano ya que permitirá un mayor control.
- ✓ El desarrollo de una cultura y clima organizacional permitirá que el Talento Humano se identifique y adapte a los reglamentos y costumbres de la Asociación Atlacatl creando un ambiente laboral de armonía entre los directores y su personal a cargo.
- ✓ Las políticas de Talento Humano propuestas permitirán una gestión eficaz de las acciones ejecutadas por la Dirección y Gestión del Talento Humano para alcanzar los objetivos de las Asociación y eliminar los obstáculos que impidan lograrlos.
- ✓ La Asociación Atlacatl Vivo Positivo tendrá personal más eficiente y satisfecho si ejecuta el Programa de motivación propuesto a través de la Dirección y Gestión del Talento Humano ya que actualmente no cuenta con ningún plan para los empleados y el voluntariado.
- ✓ Al crear un comité de Seguridad, Higiene y Calidad de Vida se tendrá un mayor control y preparación de acciones en caso de accidentes laborales, así mismo se lograra una mayor concientización entre el personal y voluntariado en

el cumplimiento de las normas para evitar riesgos físicos y psicológicos.

Recomendaciones

- ✓ Una vez que la implementación de la Dirección y Gestión de Talento Humano sea aprobada, se debe delegar o contratar una persona que posea conocimientos amplios sobre la Gestión del Talento Humano, para que ponga en marcha la implementación de la propuesta.
- ✓ Para la creación de una cultura y clima organizacional es importante que se trasmita la importancia de esto a todos los Directores de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, para que todos ellos sean partícipes de ello, y se haga más fácil establecer las relaciones con el personal.
- ✓ Las políticas de Talento Humano se aplicaran de forma justa a todo el personal de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, incluyendo a los Directores con el objetivo de que el Talento Humano observe el compromiso y la seriedad que éstos tienen para la Asociación.
- ✓ Para la implementación del programa Motivacional propuesto es necesario que el encargado del Área de Selección, Desarrollo y Evaluación realice de forma periódica y constante, para que el Personal visualice la importancia que ellos tienen para la Asociación y siempre estén esmerándose en cumplir de la mejor manera sus funciones.
- ✓ Se recomienda que una vez elaborado el Manual de Seguridad, Higiene y Calidad de Vida, el encargado del Área de Relaciones Labores y Beneficios Social lo dé a

conocer a todo el personal de la Asociación Atlacatl, para que estén sabedores de los cuidados que deben tener y las normas que deben seguir para evitar algún tipo de accidente o hecho lamentable.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill 2009.
- Teoría Organizacional, Jones, Gareth R. Pearson, 2008.

Tesis

- Artiga, Ana; Artiga, Karla; Monterrosa, Verónica. “Plan de sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano...” Diciembre de 2011, San Salvador, El Salvador.

Sitios Web:

- <http://es.scribd.com/doc/48550171/Disenos-Organizacionales-Comunes>.
- https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental
- http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo
- http://html.rincondelvago.com/sistemas-de-informacion_11.html
- <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/2009/04/disenio-organizacional.html>
- <http://rescate-estudiantil.com/wp-content/uploads/2010/05/ADMON-3-DISENO-ORGANIZACION-Maestria.pdf>
- <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/disenio-organizacional.html>

- <http://www.cyta.com.ar/ta0102/research.htm>
- <http://www.difementes.com/formatos/analisisdecargoscomponentes.pdf>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm>.
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/disenodeorganizacion.htm>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos93/el-diseno-organizacional/el-diseno-organizacional.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.pdf>
- <http://www.unaids.org/es/dataanalysis/datacollectionandanalysisguidance/monitoringandevaluationofkeypopulationsathigherriskforhiv/>

Entrevistas:

- Entrevista realizada al encargado de Administración y Finanzas de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo Lic. Evert Vásquez.

- Entrevista realizada al Director del Movimiento Estudiantil Cristiano Sr. Omar Abrego.
- Entrevista realizada a la Directora de COMCAVIS. Por omisión no se menciona el nombre
- Entrevista realizada a Orquídeas del Mar. Por omisión o se menciona el nombre.

ANEXOS

ANEXO 1.

Curriculum

Institucional 1998-

2012, Asociación

Atlatcatl Vivo

Positivo.



CURRICULUM INSTITUCIONAL

1998-2012

81 Avenida Norte y 13 Calle Poniente, N° 749
Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador. CA
Teléfonos: 2298-3950 / 2298-5801

asociación atlacatl vivo positivo



atlacatlsv

I. INTRODUCCIÓN

Asociación Atlacatl Vivo Positivo es una Organización No Gubernamental dedicada a velar por la defensa y promoción de los Derechos Humanos de las Personas con VIH en El Salvador desde 1998.

Legalmente constituida según

- Acuerdo Numero Sesenta y Cinco; inscrito en el libro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro Numero Quince de los Folios Doscientos Setenta y Ocho al Doscientos Noventa y Siete del Libro Cuarenta y Dos de Asociaciones Nacionales de fecha treinta de abril del año Dos Mil Tres
- Diario Oficial Tomo Trescientos Cincuenta y Nueve de fecha veinticinco de abril del año Dos Mil Tres Numero Setenta y Cuatro, paginas catorce a la diecinueve.
- Certificación del Acta de Elección de Junta Directiva en la que consta que: Jorge Odir Miranda Cortéz ostenta el cargo de presidente de la Asociación y cuyo periodo para actuar está vigente.
- La Asociación posee su identificación tributaria número cero seis uno cuatro- uno uno cero cuatro cero tres- uno cero cinco-cero

II. IDENTIFICACION ORGANIZACIONAL

ANTECEDENTES

Asociación Atlacatl nace en mayo de 1998 como un grupo de 5 personas que además de vivir con VIH; vivían la realidad de la violación a los derechos fundamentales como, la vida, la salud, el trabajo y la educación, por lo que en aquel momento se unen para hacer valer estos derechos.

Para julio de 1,999 la Asociación cambió su nombre a “Asociación Atlacatl 1º de Diciembre” ya que a través de una alianza estratégica con la Fundación 1º de diciembre (ONG), esta cede su personería jurídica y realizan las modificaciones pertinentes. (Personería jurídica legalmente establecida 9 de septiembre de 1997, diario oficial N° 187, Tomo N° 337.)¹

Para este mismo año la asociación contaba con 55 miembros activos, de los cuales 10 colaboraban con una membresía de cincuenta colones (\$ 5.75) mensuales para el sostenimiento de pequeñas actividades, las y los miembros estaban conformados en: 80% personas con VIH y el 20% familiares y amigos, el 60% hombres y 40% mujeres entre las edades de 19 a 58 años. Para entonces la Junta Directiva estaba conformada por 7 personas, el Presidente, Vice-Presidente, Secretario(a), Pro-Secretario(a), Tesorero y 2 Vocales.

¹ Asociación Atlacatl “Vivo positivo”. Programa de defensoría de Derechos humanos de las Personas con VIH.

Honestidad:

Constituye una cualidad de los seres humanos que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad, teniendo en cuenta el respeto de la justicia y la verdad, no se puede actuar de acuerdo a los propios intereses.

FINES:

- ✂ Velar por el respeto y la garantía de los derechos humanos de todas las personas con VIH o que han desarrollado el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, sin distinción de raza, color, credo político, religión, nacionalidad.
- ✂ Contribuir a crear condiciones efectivas para garantizar una mejor calidad de vida para las personas con VIH o que han desarrollado el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida.
- ✂ Realizar acciones educativas y de prevención dirigidas a los usuarios de la Asociación y población general.
- ✂ Desarrollo de capacidades y habilidades en las personas con VIH-sida y sus familiares.
- ✂ Implementar campañas de sensibilización para contribuir a la reducción del Estigma y la Discriminación existente hacia las Personas con VIH.
- ✂ Lograr que las personas con VIH, participen de manera activa en la promoción, exigencia y respeto de sus Derechos Humanos.
- ✂ Incidir en la elaboración de políticas públicas que beneficien a las Personas con VIH-sida.
- ✂ Denunciar las violaciones a los Derechos Humanos, como: Trabajo, Educación, Atención Integral y las demás que asisten a las Personas con VIH.
- ✂ Acompañar las acciones de demanda legal que establezcan las Personas con VIH a quienes se les violente sus Derechos.²

OBJETIVOS**General:**

Contribuir a la reducción de la morbimortalidad del VIH-sida en El Salvador en el período 2007-2011 a través de la promoción y defensa de DDHH en el ámbito social, político y legal, sin importar identidad sexual, creencia religiosa, política y nacionalidad de las personas afectadas por el VIH-sida, con equidad, igualdad y universalidad.

² Asociación Atlacatl "Vivo positivo", Antecedentes Históricos.

Específicos:

1. Incrementar la aplicación del marco legal existente ante la violación de los derechos humanos de hombres y mujeres con VIH-sida, a través de la promoción, defensa, acompañamiento y vigilancia comunitaria.
2. Fortalecer la capacidad de autogestión y sostenibilidad de la Asociación a través de la gestión y ejecución de proyectos a corto y largo plazo.
3. Fortalecer la Comunicación y Divulgación efectiva interna y externa de la Asociación, para la promoción, prevención, sensibilización en temas relacionados al VIH-sida y el cumplimiento del Plan Estratégico.
4. Fortalecer la representatividad de la Asociación, que permita mejorar los mecanismos de proyección, coordinación e implementación del Plan Estratégico.

III. EXPERIENCIA DE TRABAJO EN VIH-Sida.

SITUACIÓN ACTUAL

Desde el inicio la lucha de las Personas con VIH, muchas cosas han cambiado en lo que se refiere a Derechos Humanos y atención integral incluido el acceso a Antirretrovirales, teniendo en cuenta que antes de 1998 era utópico pensar que las mismas Personas con VIH influyeran en el gobierno para lograr un cambio en las políticas de atención, pues hasta ese año no existía una preocupación o atención que estuviera dirigida a la población afectada, sus familiares y allegados; por lo cual, la Asociación Atlacatl empieza a liderar desde 1998 procesos de incidencia a fin de colocar y mantener en agenda pública y política el tema de VIH-sida. En 1999 se presentó un anteproyecto de Ley de VIH-sida, ante la Asamblea Legislativa de El Salvador, hecho que provocó mayor interés de varias organizaciones internacionales de apoyar esta propuesta, la cual fue socializada con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

La Asociación ha realizado muchas actividades entre las que están las campañas masivas sobre Derechos Humanos asociadas al ejercicio de una sexualidad responsable, en lugares públicos como plazas, parques y otros lugares estratégicos donde se concentran muchas personas. Se conformaron comisiones de colaboradores voluntarios entre las que se incluyen: comisión de visitas (hospitales y domiciliarias); comisión de gestión y apoyo (gestionar apoyo económico y otros para la sostenibilidad de la asociación); comisión de comunicaciones (redacción de cartas y comunicados para las movilizaciones sociales u otras actividades).

La Asociación Atlacatl ha mantenido Alianzas de trabajo con otras organizaciones homologas de la región Centroamericana tales como; con la Asociación Gente Positiva de Guatemala, ASOVIHSIDA de Costa Rica, PROBIDSIDA de Panamá, ASONVIHSIDA de Nicaragua, Fundación LLAVES de Honduras, etc. Actualmente la Asociación Atlacatl mantiene la Secretaria de la Red Centroamericana de PCV (REDCA+), y participo como representante de las Personas con VIH en el Grupo Temático de ONUSIDA³.

³ Asociación Atlacatl "Vivo positivo", Informe de antecedentes

Para el 2001 la Asociación ha fortalecido sus objetivos a través del reconocimiento e incorporación a nuevas redes que dan fuerza a la labor que desarrollaban las Personas con VIH, como Coordinación Salvadoreña de organizaciones con trabajo en VIH-sida (PREVENSIDA), Acción SIDA, Grupo Temático y Técnico de ONUSIDA, Red de Consejeros/as, Alianza de sostenibilidad de tratamientos Antirretrovirales y Alianza de legislación para VIH-sida. A nivel internacional, Red Centro Americana de Personas con VIH (REDCA+), Red Latinoamericana de Personas con VIH (REDLA+), LACASSO, ICW.

De manera paralela, para el 2001 el número de miembros se incrementó en un 100% en comparación a 1999, alcanzando un total de 115 miembros, con edades de 19 a 58 años de los que el 65% eran mujeres y 35% hombres. Para el 2005 la Asociación Atlacatl “Vivo Positivo” cuenta con un total de 20 asociados activos.

Desde el año 2009 el esfuerzo de la asociación a fin de contribuir a la erradicación del estigma, discriminación y rechazo hacia las personas con VIH y poblaciones claves se ha fortalecido grandemente mediante el desarrollo de un programa de fortalecimiento institucional y subvenciones a organizaciones de base comunitaria, lo cual incluye diferentes actividades de incidencia política y social que han generado grande impacto en actores claves, tomadores de decisión y población en general.

En el año 2010 se establece por decreto legislativo gracias a las gestiones de la asociación Atlacatl el día 12 de mayo de cada año, como Día Nacional de la Solidaridad hacia las personas con VIH. Además se hace entrega de la Plaza de la luz un espacio dedicado a las personas con VIH, el cual fue remodelado. Del mismo modo este año la asociación recibe la acreditación como organización enlace de la International HIV/AIDS Alliance.

En 2011 se ha finalizado la nueva propuesta de ley de VIH con su respectivo reglamento, dicho proceso se ha realizado de forma conjunta con organizaciones vinculadas a la temática. La propuesta está en proceso de revisión. Así mismo, este año se realizaron las gestiones con Correos de El Salvador y la Lotería Nacional de Beneficencia para que se estableciera una mata sello postal el cual fue colocado en toda la correspondencia saliente y entrante del país, y una edición del billete de lotería dedicado al día nacional de la solidaridad hacia las personas con VIH.

En 2012 se continúan los esfuerzos en cuanto a la propuesta de ley de VIH, se realizan gestiones en diferentes instancias públicas y privadas para ser parte de las actividades conmemorativas en el marco de la Vigésima Novena vigilia mundial de Solidaridad, así como se celebra por segundo año el Día Nacional de Solidaridad hacia las personas con VIH, en el mes de Junio se es sede para el día de la toma de la Prueba de VIH, se implementa la Primer Campaña del Lazo Rojo obteniendo la participación de 22,400 personas de instituciones públicas, privadas y particulares, se desarrolla la Décimo cuarta caminata de solidaridad con antorchas y se contó con dos ediciones del billete de lotería una dedicada al 12 de mayo y la otra en el marco del Día Mundial en Respuesta al VIH, se presenta pieza de correspondencia para modificación a la Ley del Servicio civil y la Carrera Administrativa Municipal; como organización enlace de la Alianza Internacional VIH sida,

se coordina la reunión denominada Blue Sky Week en la que participan los directores de las organizaciones enlace para Latinoamérica y el Caribe.

Área de experiencia.

Actualmente la asociación participa en diferentes espacios de toma de decisión a nivel nacional entre los que están:

1. Representación suplente de las Personas con VIH ante el Comité Coordinador de El Salvador ante el Fondo Mundial.
2. Representación y Coordinación de la Red Legal de Derechos Humanos
3. Representación y Coordinación del Comité de Iniciativa Nacional (NIC) para poblaciones móviles, trabajo en maquilas y grupos étnicos, para la prevención del VIH.
4. Representación de las Personas con VIH de El Salvador ante la Red Latinoamericana de Personas con VIH-sida (REDLA+).
5. Mantiene la Secretaria de la Red Centroamericana de Personas con VIH-sida (REDCA+)
6. Forma parte del Comité Técnico en la elaboración de Normas de Bioseguridad.
7. Comité Regional de CONCASIDA.

CAPACITACION:

En temas como: derechos humanos, Ley y Reglamento de VIH-sida, marco jurídico internacional, información básica de VIH, adherencia, uso correcto y consistente del condón, consejería (pre y post prueba), formación a grupos de apoyo, liderazgo, trabajo en equipo, experiencia de vida, sexualidad, proyecto de vida, inteligencia emocional, técnica SARAR, estigma y discriminación, herramientas de Diagnostico Comunitario Participativo, elaboración de políticas de VIH, entre otras.

A grupos como:

- Personal de Salud
- Maestrías y Diplomados de Educación Superior
- Personal de Instituciones de Derechos Humanos
- Personal de Instancias Públicas
- Cuerpos Uniformados
- ONG'S
- Grupos de apoyo de Personas con VIH.
- Instituto Salvadoreño para el desarrollo de la mujer (ISDEMU).
- Estudiantes de Educación Media y Superior
- Poblaciones Móviles
- Jóvenes
- Iglesias
- Constructoras

- Comunidades
- Poblaciones Clave (Personas con VIH, Trabajadores y Trabajadoras Sexuales, Diversidad Sexual)

SALUD PÚBLICA

Para este componente se han realizado actividades de incidencia como:

1. Participar en la Reformas al código de trabajo en el tema de VIH, con el objetivo de realizar reformas en los artículos 29 ordinal 10,30 numerales 14º y 15º, 71 y 79, contribuyendo a disminuir los despidos en relación a VIH+ esto se realizó en alianza con otras organizaciones. Reformas aprobada en febrero del 2005.
2. Elaboración del reglamento de la ley del VIH.
3. Reformas a la ley del VIH en el artículo 5 “Derecho de muerte digna”.
4. Elaboración de Políticas de Atención Integral.
5. Denuncia ante la comisión interamericana de Derechos Humanos en Washington “**Solicitar medicamentos antirretrovirales**” se presenta solicitud para la entrega inmediata de los tratamientos que conforman la triple terapia de medicamentos.
6. Apoyo a la reforma de la nueva ley de VIH con su respectivo reglamento

PROYECTOS DESTACADOS

Nombre del Proyecto: : <i>“Implementación de planes de asistencia domiciliar a Personas con VIH”</i>				
País: El Salvador		Lugar de Ejecución: El Salvador		
Nombre del contratante: Proyecto Regional REDCA+				
Dirección:				
Valor de los servicios en USD \$ (Dólares americanos).	Personal suministrado por el contratante:	Personal Involucrado en la Ejecución:	Fecha de inicio (mes/año):	Fecha de finalización (mes/año):
	5 personas	8 personas	Febrero 2012	Diciembre 2013
Nombre del/la responsable directo/a nivel superior (Director, coordinador/a del proyecto, Jefe/a de grupo de trabajo), participantes y funciones realizadas:				
Nombre: Jorge Odir Miranda(Coordinador de Proyectos)				
Funciones:				
1. Desarrollar eficaz y eficientemente el plan de trabajo establecido en el proyecto				
2. Dar cumplimiento a convenio de trabajo establecido entre el cooperante y la organización ejecutora				

Descripción u objetivo del Proyecto
<p>Objetivo 1: Incrementar la participación de las personas con VIH, en las acciones claves que generen cambios de comportamiento en sus pares, movilización social, divulgación y aplicación de los derechos humanos establecidos en los marcos legales de los países de la región y con ello den continuidad a la disminución del estigma y discriminación.</p> <p>Objetivo 2: Mejorar la respuesta regional centroamericana en VIH-Sida a través de una efectiva incidencia política, gerencial y contraloría social, en todos los países de la región, a través del fortalecimiento de las capacidades organizativas y de abogacía política de las estructuras instituidas de y para personas con VIH en la región.</p> <p>Objetivo 3: Fortalecer a la formación y nivelación académica, el desarrollo de capacidades técnicas como medio para el desarrollo humano, incrementando así la calidad de vida de las personas con VIH de los países la región centroamericana.</p>

Nombre del Proyecto: <i>Vida Digna el Salvador “Contribuir para lograr un entorno favorable para la reducción del estigma y la discriminación relacionado con el VIH y sida hacia las poblaciones clave en El Salvador”</i>				
País: El Salvador		Lugar de Ejecución: El Salvador		
Nombre del contratante: Colectivo Sol A.C.				
Dirección: Cuauhnochtli # 11, Col. Pueblo Quieto Tlalpan 14040. México, D.F.				
Valor de los servicios en USD \$ (Dólares americanos).	Personal suministrado por el contratante:	Personal Involucrado en la Ejecución:	Fecha de inicio (mes/año):	Fecha de finalización (mes/año):
\$ 97.320.00 (Noventa y siete Mil Trescientos Veinte dólares americanos)	2 personas	5 personas	Enero 2010	Diciembre 2010
Nombre del/la responsable directo/a nivel superior (Director, coordinador/a del proyecto, Jefe/a de grupo de trabajo), participantes y funciones realizadas:				
Nombre: Msc. Julio Cesar Ramirez (Coordinador de Proyectos)				

Funciones:

3. Desarrollar eficaz y eficientemente el plan de trabajo establecido en el proyecto
4. Dar cumplimiento a convenio de trabajo establecido entre el cooperante y la organización ejecutora

Descripción u objetivo del Proyecto

El propósito del proyecto fue *Contribuir para lograr un entorno favorable para la reducción del estigma y la discriminación relacionado con el VIH y sida hacia las poblaciones clave en El Salvador*

Nombre del Proyecto: Vida Digna El Salvador Segunda Fase, “ Contribución a la erradicación del estigma, discriminación y rechazo de las poblaciones clave en el Salvador”**País:** San Salvador**Lugar de Ejecución:** El Salvador**Nombre del contratante:**

Alianza Internacional

Dirección:

Queensbury House, 104-109 Queens Road, Brighton, BN 3XF. U.K.

Valor de los servicios en USD \$
(Dólares americanos).**Personal**
suministrado
por el
contratante:**Personal**
Involucrado
en la
Ejecución:**Fecha de**
inicio
(mes/año):**Fecha de**
finalización
(mes/año):\$ 91,500 (Noventa y un Mil
Quinientos dólares americanos)

2 personas

5 personas

Enero 2011

Diciembre
2013

Nombre del/la responsable directo/a nivel superior (Director, coordinador/a del proyecto, Jefe/a de grupo de trabajo), participantes y funciones realizadas:

Nombre: Msc. Julio Cesar Ramirez (Coordinador de Proyectos)**Funciones:**

1. Desarrollar eficaz y eficientemente el plan de trabajo establecido en el proyecto
2. Dar cumplimiento a convenio de trabajo establecido entre el cooperante y la organización ejecutora

Descripción u objetivo del Proyecto

El propósito del proyecto es “Contribución a la erradicación del estigma, discriminación y rechazo de las poblaciones clave en el Salvador”.

Nombre del Proyecto:

1. Consultoría para la Formulación de una Política Interna para el abordaje integral del VIH en la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos.
2. Consultoría para: “Capacitación en VIH – sida y marco Jurídico a personal de Tutela y área de toma de denuncia

País: El Salvador		Lugar de Ejecución: El Salvador		
Nombre del contratante: Procuraduría para la Defensa de Derechos Humanos				
Dirección: San Salvador El Salvador				
Valor de los servicios en USD \$ (Dólares americanos).	Personal suministrado por el contratante:	Personal Involucrado en la Ejecución:	Fecha de inicio (mes/año):	Fecha de finalización (mes/año):
1. \$7,500.00	Ninguno	2 personas	Julio 2011	Septiembre 2011
2. \$5,500.00	Ninguno	2 personas	Julio 2011	Septiembre 2011
Nombre del/la responsable directo/a nivel superior (Director, coordinador/a del proyecto, Jefe/a de grupo de trabajo), participantes y funciones realizadas:				
Nombre: Lic. Dora Estela Rivera				
Funciones:				
1. Coordinación técnica y logística para la ejecución de las consultorías.				
Descripción u objetivo del Proyecto				
1. Diseñar y presentar una Política POLITICA INTERNA PARA EL ABORDAJE INTEGRAL DEL VIH EN LA PROCURADURIA PARA LA DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS, mediante una amplia consulta, que permita formular una política efectiva.				
2. Desarrollar un proceso de capacitaciones que incluyan: Generalidades del VIH, marco legal nacional, (Política de VIH, PEN, Ley, etc.) Internacional, (UNGAS, OIT, ODM, Declaración de DOHA, APDIC, etc.) informes nacionales, (MEGAS, UNGASS, Acceso universal, estadísticas nacionales), con un enfoque de Derechos Genero y Diversidad Sexual.				

Nombre del Proyecto: Implementación de Plan de Prevención de Transmisión de VIH-SIDA. Proyecto de Conectividad: Fase de Construcción de la Carretera Longitudinal del Norte.				
País: El Salvador		Lugar de Ejecución: El Salvador		
Nombre del contratante: MCC-FOMILENIO				
Dirección: Blvd. del Hipódromo # 442, Col. San Benito San Salvador, El Salvador				
Valor de los servicios en USD \$ (Dólares americanos).	Personal suministrado por el contratante:	Personal Involucrado en la Ejecución:	Fecha de inicio (mes/año):	Fecha de finalización (mes/año):
\$300,000.0	2 personas	5 personas	Septiembre 2009	septiembre 2012
Nombre del/la responsable directo/a nivel superior (Director, coordinador/a del proyecto, Jefe/a de grupo de trabajo), participantes y funciones realizadas:				
Nombre: Dra. Claudia Maria Suárez				
Funciones:				
1. Coordinación, planificación y ejecución de actividades de capacitación al personal de las constructoras y comunidades aledañas.				
Descripción u objetivo del Proyecto				
Contribuir en la educación y sensibilización en VIH-Sida, estigma y discriminación de la población beneficiaria del proyecto de conectividad en la Fase de Construcción de la Carretera Longitudinal del Norte, a través de metodologías lúdicas y participativas que promueban estilos de vida saludables.				

Nombre del trabajo: Convenio de Cooperación para el Monitoreo y Evaluación atención integral Personas con VIH, de los Hospitales de la Red Pública de El Salvador.		País: El Salvador
Lugar dentro del país: San Salvador		Personal profesional suministrado por la firma/entidad (especialización): 5
Nombre del Contratante: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)		Número de individuos: 9
Dirección: Calle Arce N° 827 San Salvador		Número de meses-personal; duración del trabajo: 12
Fecha de iniciación (mes/año): Enero 2009	Fecha de terminación (mes/año): Diciembre 2009	Valor aproximado de los servicios (en US\$ corrientes): \$100,000.00
Nombres de los funcionarios del nivel superior (Director/Coordinador del proyecto, Jefe del grupo de trabajo) participantes y funciones desempeñadas: Jorge Odir Miranda Cortez (Directo-Presidente) Gerenciar las actividades propuestas.		
Descripción del proyecto: Monitoreo de la Calidad de atención en las PVS en la Red Pública de Hospitales.		
Descripción de los servicios efectivamente provistos por el personal de la institución: Coordinar y ejecutar las actividades expresas en el convenio.		

Nombre del Proyecto: Promoción de los derechos Laborales hacia las personas con VIH en El Salvador.				
País: El Salvador		Lugar de Ejecución: El Salvador		
Nombre del contratante: PACT-USAID				
Dirección: Urbanización Madreselva, Antiguo Cuscatlán, El Salvador				
Valor de los servicios en USD \$ (Dólares americanos).	Personal suministrado por el contratante:	Personal Involucrado en la Ejecución:	Fecha de inicio (mes/año):	Fecha de finalización (mes/año):
\$ 23,320	1	3	ENERO 2011	SEPTIEMBRE 2011
Nombre del/la responsable directo/a nivel superior (Director, coordinador/a del proyecto, Jefe/a de grupo de trabajo), participantes y funciones realizadas: Nombre: Alejandra Sauway Menjívar Guadrón Funciones: 1. Coordinadora del Proyecto				
Descripción u objetivo del Proyecto				
<p>Visualización de las violaciones de los derechos humanos de los trabajadores en razón al VIH, para poder tener un registro que permita una vigilancia continua y brindar seguimiento a casos por destitución, sensibilización y formación a personal de Entidades Gubernamentales, Gremiales Sindicales y de la Sociedad Civil fortalecidos en materia de Acceso a Justicia Laboral en razón del VIH-Sida.</p> <p>El proyecto propone generar propuesta de cambios en la ley de VIH-Sida y su articulación con el código de salud presentada a entidades gubernamentales correspondientes para su aprobación y con ello contribuir a la igualdad laboral de las personas con VIH, a través de la sensibilización del sector empresarial promoviendo acciones que generen cambios de comportamiento en la cual pueda ser creada e incluida una política de VIH en el ambiente laboral que contribuya a la erradicación del Estigma y la Discriminación generando la inclusión de oportunidades en las personas con VIH.</p>				

Nombre del trabajo: Fortalecimiento Institucional Programa de subvenciones		País: El Salvador
Lugar dentro del país: San Salvador		Personal profesional suministrado por la firma/entidad (especialización): 5
Nombre del Contratante: Alianza Internacional		Número de individuos: 9
Dirección: Queensbury House, 104-109 Queens Road, Brighton, BN 3XF. U.K.		Número de meses-personal; duración del trabajo: 12
Fecha de iniciación (mes/año): Enero 2009	Fecha de terminación (mes/año): Diciembre 2009	Valor aproximado de los servicios (en US\$ corrientes): \$80,000.00
Nombres de los funcionarios del nivel superior (Director/Coordinador del proyecto, Jefe del grupo de trabajo) participantes y funciones desempeñadas: Jorge Odir Miranda Cortez (Directo-Presidente) Gerenciar las actividades propuestas.		
Descripción del proyecto: Desarrollo de actividades enfocadas al fortalecimiento institucional de Asociación Atlacatl Vivo Positivo (desarrollo planes de trabajo, contratación de recurso, desarrollo y difusión de material informativo, apoyo en actividades de indecencia). Fortalecimiento financiero y técnico a organizaciones formadas por la población civil denominadas poblaciones clave en trabajo en VIH, a través de la asistencia técnica y financiera por parte de Atlacatl.		
Descripción de los servicios efectivamente provistos por el personal de la institución: Coordinar y ejecutar las actividades expresas en el convenio.		

Nombre del trabajo: Educación y Sensibilización en VIH-Sida.		País: El Salvador
Lugar dentro del país: San Salvador		Personal profesional suministrado por la firma/entidad (especialización): 5
Nombre del Contratante: Fundación Ayuda en Acción en El Salvador (AeA)		Número de individuos: 9
Dirección: Calle la Reforma N° 219 Col, San Benito San Salvador.		Número de meses-personal; duración del trabajo: 12
Fecha de iniciación (mes/año): Enero 2008	Fecha de terminación (mes/año): Diciembre 2008	Valor aproximado de los servicios (en US\$ corrientes): \$11,000.00
Nombres de los funcionarios del nivel superior (Director/Coordinador del proyecto, Jefe del grupo de trabajo) participantes y funciones desempeñadas: Jorge Odir Miranda Cortez (Directo-Presidente) Gerenciar las actividades propuestas.		
Descripción del proyecto: Desarrollo e implementación de actividades de educación en VIH-Sida orientadas a la promoción y defensa de los Derechos Humanos de las PVS en El Salvador.		
Descripción de los servicios efectivamente provistos por el personal de la institución: Coordinar y ejecutar las actividades expresas en el convenio.		

Nombre del trabajo: Fortaleciendo las Capacidades Técnicas de la Secretaría Regional de la REDCA+		País: Centroamérica (El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Guatemala, Costa Rica)
Lugar dentro del país: San Salvador		Personal profesional suministrado por la firma/entidad (especialización): 5
Nombre del Contratante: HIVOS		Número de individuos: 9
Dirección: Boulevard de Rohmser 320 mts. Este de Plaza Mayor, Apartado 771-1007, Costa Rica.		Número de meses-personal; duración del trabajo: 12
Fecha de iniciación (mes/año): Junio 2008	Fecha de terminación (mes/año): Diciembre 2008	Valor aproximado de los servicios (en US\$ corrientes): \$15,000.00
Nombres de los funcionarios del nivel superior (Director/Coordinador del proyecto, Jefe del grupo de trabajo) participantes y funciones desempeñadas: Jorge Odir Miranda Cortez (Directo-Presidente) Gerenciar las actividades propuestas.		
Descripción del proyecto: Transferencia de Habilidades y Destrezas de carácter técnico en los integrantes de la REDCA+ de los países beneficiarios, con el objetivo de garantizar la coordinación efectiva entre la secretaría regional y los puntos focales.		
Descripción de los servicios efectivamente provistos por el personal de la institución: Coordinar y ejecutar las actividades expresas en el convenio.		

Nombre del trabajo: Fortalecimiento de las PVS y grupos de mayor vulnerabilidad al VIH-Sida con equidad de Género.		País: El Salvador
Lugar dentro del país: San Salvador		Personal profesional suministrado por la firma/entidad (especialización): 5
Nombre del Contratante: HIVOS		Número de individuos: 9
Dirección: Boulevard de Rohmser 320 mts. Este de Plaza Mayor, Apartado 771-1007, Costa Rica.		Número de meses-personal; duración del trabajo: 24
Fecha de iniciación (mes/año): Enero 2007	Fecha de terminación (mes/año): Diciembre 2008	Valor aproximado de los servicios (en US\$ corrientes): \$53,600.00
Nombres de los funcionarios del nivel superior (Director/Coordinador del proyecto, Jefe del grupo de trabajo) participantes y funciones desempeñadas: Jorge Odir Miranda Cortez (Directo-Presidente) Gerenciar las actividades propuestas.		
Descripción del proyecto: Contribuir al desarrollo de las PVS, por medio del fortalecimiento de sus capacidades de gestión y participación social, además de sensibilizar con equidad de género a las poblaciones de riesgo en el tema de VIH-Sida		
Descripción de los servicios efectivamente provistos por el personal de la institución: Coordinar y ejecutar las actividades expresas en el convenio.		

Nombre del trabajo: Contribuyendo con una cultura de prevención y atención del VIH-Sida en al niñez salvadoreña.		País: El Salvador
Lugar dentro del país: San Salvador		Personal profesional suministrado por la firma/entidad (especialización): 5
Nombre del Contratante: Fundación Ayuda en Acción en El Salvador (AeA)		Número de individuos: 9
Dirección: Calle la Reforma N° 219 Col, San Benito San Salvador.		Número de meses-personal; duración del trabajo: 12
Fecha de iniciación (mes/año): Marzo 2008	Fecha de terminación (mes/año): Julio 2009	Valor aproximado de los servicios (en US\$ corrientes): \$207,132.28
Nombres de los funcionarios del nivel superior (Director/Coordinador del proyecto, Jefe del grupo de trabajo) participantes y funciones desempeñadas: Jorge Odir Miranda Cortez (Directo-Presidente) Gerenciar las actividades propuestas.		
Descripción del proyecto: Contribuir a la protección y garantía de los derechos de la Niñez y Juventud Salvadoreña afectada por el VIH-Sida, incidiendo en el marco legal y político de El Salvador, para la atención de la epidemia.		
Descripción de los servicios efectivamente provistos por el personal de la institución: Coordinar y ejecutar las actividades expresas en el convenio.		

Nombre del trabajo: Visibilizando el trabajo y empoderamiento de las personas viviendo con VIH-Sida de la Región Centroamericana.		País: Centroamérica (El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Guatemala, Costa Rica)
Lugar dentro del país: San Salvador		Personal profesional suministrado por la firma/entidad (especialización): 5
Nombre del Contratante: Ayuda de la Iglesia Noruega.		Número de individuos: 9
Dirección: Avenida las Américas 18-66 Zona 13. Ciudad de Guatemala		Número de meses-personal; duración del trabajo: 12
Fecha de iniciación (mes/año): Junio 2008	Fecha de terminación (mes/año): Diciembre 2008	Valor aproximado de los servicios (en US\$ corrientes): \$26,666.67
Nombres de los funcionarios del nivel superior (Director/Coordinador del proyecto, Jefe del grupo de trabajo) participantes y funciones desempeñadas: Jorge Odir Miranda Cortez (Directo-Presidente) Gerenciar las actividades propuestas.		
Descripción del proyecto: Fortalecer las capacidades de las personas que viven con VIH-Sida y organizaciones de la Región Centroamericana, como una estrategia de incremento de participación de las personas viviendo con VIH-Sida de la región centroamericana en los espacios de toma de decisiones.		
Descripción de los servicios efectivamente provistos por el personal de la institución: Coordinar y ejecutar las actividades expresas en el convenio.		

Estas consultorías se enmarcan en los objetivos y fines apegados a la Asociación, siendo estos:

- Velar por el respeto y garantía de los derechos humanos de todas las personas con VIH, sin distinción de raza, color, credo político, religión, nacionalidad.
- Contribuir a crear condiciones que permitan garantizar una mejor calidad de vida de las personas con VIH.
- Realizar acciones educativas y de prevención así como desarrollo de capacidades y habilidades en las personas con VIH.
- Implementar campañas de sensibilización para contribuir a erradicar el Estigma y Discriminación hacia las Personas con VIH.
- Incidir en la elaboración de políticas públicas que beneficien a las Personas con VIH.
- Denunciar las violaciones a los Derechos Humanos, como: Trabajo, Educación, Atención Integral y las demás que asisten a las Personas con VIH.

ANEXO 2.
Movimiento
Estudiantil
Cristiano.



**Movimiento Estudiantil Cristiano
MEC - El Salvador**



MOVIMIENTO ESTUDIANTIL COMUNITARIO SALVADOREÑO

Contáctanos en las direcciones siguientes:

Correo Institucional:

mecelsalvador2010@gmail.com

FANPAGE:

<https://www.facebook.com/MovimientoEstudiantilCristianoSalvadoreno>

Teléfonos:

Director General

(503) 2221-0029 y (503) ~~7620-3628~~

25121810

7630-3348

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño

mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC – El Salvador

¿Qué es el MEC?

El Movimiento Estudiantil Cristiano de El Salvador, inició su reactivación como tal, en abril de 2010, cuando un grupo de cuatro jóvenes discernieron la historia –heroica, - del MEC, así como el llamado profético y función de tal organismo.

A partir de 2005 se trabajó por dos años aproximadamente en la reactivación, participando en procesos nacionales y globales de ese tiempo, pero a pesar del esfuerzo, no se logró continuar dadas las dificultades que las juventudes viven en el país.

La reverenda Marta Benavides, persona clave que mantuvo viva la iniciativa de acompañar a las juventudes en la reactivación del MEC comparte que, "el MEC tuvo una presencia fuerte y visionaria en el país, en el período anterior al conflicto armado y los primeros años del mismo, hasta 1986 más o menos. Además hubo personas miembros que sufrieron martirio, persecución, cárcel, exilio y empobrecimiento, como su Secretario General que fue desaparecido, y una joven acribillada".

Continúa su relato, perpetuando que, "El MEC de ese tiempo, trabajó fuertemente el ecumenismo, acompañó a Monseñor Romero, participó en la creación y servicio de los primeros centros de refugiados, y de la gente que allí se acogieron. El problema que afectó más fuerte y le hizo decaer fue la guerra con todos sus impactos, y el oportunismo de gente que se incorporó durante el tiempo de la guerra... fuertes lecciones", reflexiona.

Actualmente el MEC avanza resueltamente tomando en cuenta el llamado profético de la FUMEC, el llamado aplicado a la realidad nacional, regional y global, presentando el reto del desarrollo personal, profesional y espiritual de la membresía, así como la presencia relevante y efectiva en la vida nacional y centroamericana.

El acompañamiento y mentoría de Marta Benavides hasta abril 2011, ha sido relevante para Omar García, delegado directo en la reactivación del MEC y por su compromiso también en la Coordinación General, avalado en octubre de 2010 por la Secretaría Regional de Movimientos Estudiantiles Cristianos para América Latina y El Caribe (FUMEC-LAC). Desde entonces,

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño
mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC – El Salvador

un grupo apreciable de Juventudes con liderazgo, compromiso y participación ciudadana, escriben una historia nueva del Movimiento.

Identidad

El Movimiento Estudiantil Cristiano salvadoreño es una organización de juventudes, comprometidas con la incidencia política a través del análisis, la proposición, el diálogo, la negociación, la concertación, la justicia social, el llamado de Monseñor Romero a la Solidaridad con las Juventudes en mayor condición de vulnerabilidad y la paz.

Misión

Promover y fortalecer en las juventudes salvadoreñas el liderazgo autónomo, el compromiso sensible, crítico, propositivo, solidario y transformador de la realidad, a través de la diaconía, el análisis teológico, el político y el testimonio, que propicie la transformación positiva de las estructuras de injusticia social nacionales y regionales centroamericana.

Visión

Ser un Movimiento líder con presencia activa en El Salvador y América Central, comprometido con la voz profética y la participación política para el establecimiento de la paz integral.

Valores

● **Solidaridad:** Surge cuando mi libertad, mi desarrollo y mi bienestar ya no son compatibles con las carestías y adversidades de los demás. Ya no nos limitamos a compartir en el seno familiar, sino con los demás.

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño
mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC – El Salvador

● **Sinceridad:** No es algo que debemos esperar de los demás, es un valor que debemos vivir, requiere de valor y no temer al qué dirán.

Al ser personas sinceras aseguramos nuestras amistades, incrementamos la honestidad con los demás y a la vez con nosotros mismos y mismas, convirtiéndonos en personas dignas de confianza.

La sinceridad debe ir en aumento y debe convertirse en un elemento básico para vivir nuestra vida con auténtica plenitud y sinceridad.

● **Transparencia:** No significa otra cosa que permitir que los demás entiendan claramente el mensaje que les estamos proporcionando y perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos o sentimos. Ser transparente es ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad que permita la interpretación. Es un valor esencial para que haya democracia.

● **Verdad: "...y conoceréis la verdad, y la verdad os hará libres" (Juan 8:23)**

Valor moral que ha sido y debe ser una de las metas y aspiraciones de las juventudes y la humanidad, cuya búsqueda en todos los campos dentro de la conducta individual y colectiva debe constituirnos permanente prioridad.

Además de buscar el pleno respeto de nuestros derechos, nos interesamos en cumplir con los deberes que de aquellos se derivan, para propiciar el equilibrio necesario y lograr una convivencia pacífica y civilizada.

● **Respeto:** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros del movimiento, las juventudes y la humanidad.

El respeto abarca todas las esferas de la vida, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a todos nuestros semejantes, hasta el que le debemos al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza en general, sin olvidar el respeto a las leyes, a las normas sociales, a las memorias de la ascendencia y a la patria en que nacimos.

● **Unidad:** Se mantiene al concentrar energía y dirigir el pensamiento, a aceptar y apreciar el valor de la riqueza en la diversidad, a la contribución única que cada uno y una puede hacer y al permanecer leal no sólo el uno al otro sino también a la tarea.

La unidad se construye a partir de una visión compartida, una esperanza anhelada, un fin altruista o una causa para el bien común. Junto con la

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño

mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC – El Salvador

determinación y el compromiso, la unidad hace que la tarea más difícil parezca fácil.

La estabilidad de la unidad proviene del espíritu de igualdad e identidad, de los valores personificados en los principios. La unidad crea la experiencia de cooperación, aumenta el fervor y el entusiasmo por la tarea y hace que el ambiente sea poderoso y facilitador.

● **Compromiso:** Ciertamente, quien no vive por algo, morirá por nada. La ausencia de compromiso convierte la elección en una trivialidad. Cuando la decisión es comprometida la acción tiene sentido último y su prolongación en el tiempo está marcada por la permanencia. Pero una vida sin compromiso es una existencia manejable, inconsciente, porque es el ineludible compromiso lo que nos configura como personas y lo que nos permite desarrollar una auténtica vida plena, marcada por la libertad que nos abre a realidades trascendentes que sólo puede alcanzar la humanidad.

Principios

Humanismo:

Su esencia es el desarrollo integral del ser humano, mediante el respeto de sus derechos y el cumplimiento de las responsabilidades asumidas.

Coherencia:

La prioridad de las políticas, proyectos e instrucciones, investigación, análisis, propuestas, negociaciones, concertaciones y diaconía, se definen por su articulación con la solución de los problemas de injusticia social relevantes que limitan o impiden el desarrollo integral del país y la Región.

Autonomía:

Se expresa en la capacidad de las juventudes miembros del movimiento para determinar su propio desarrollo en un futuro deseable e incidir integralmente en la construcción de una nueva cultura libre de violencia.

Participación:

El movimiento es producto del trabajo comprometido de todas las juventudes miembros en el proceso de desarrollo de la vida institucional; su progreso es el sentir de todos los esfuerzos institucionales.

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño
mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC – El Salvador

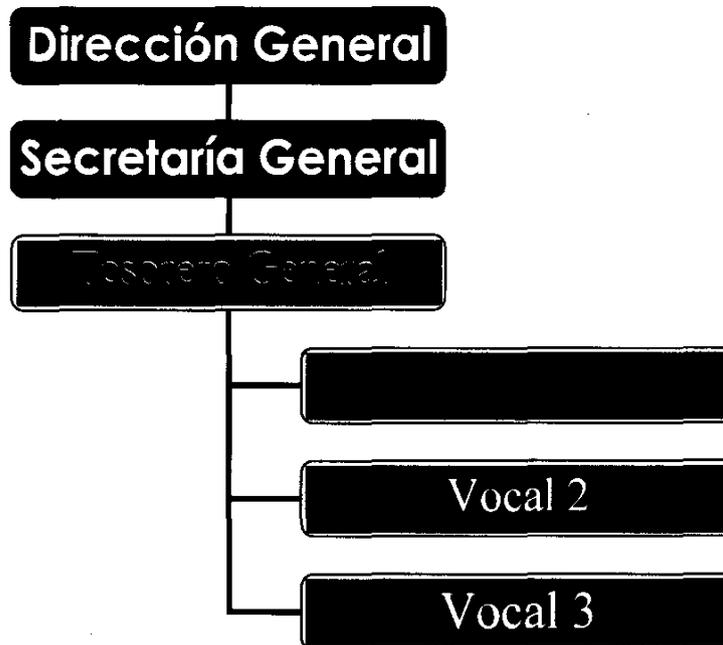
Democracia:

El Movimiento orientará su dinámica en el ejercicio del poder garantizando el reconocimiento y aceptación de las diferencias, la oposición, el respeto al otro, como sustento de los procesos de toma de decisiones colectivas que garanticen la convivencia y la armonía institucional.

Equidad:

El MEC fundamenta su acción en la equidad de oportunidades y condiciones en un marco de justicia social que evite todo tipo de estigmatización y discriminación.

Coordinaciones



Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño

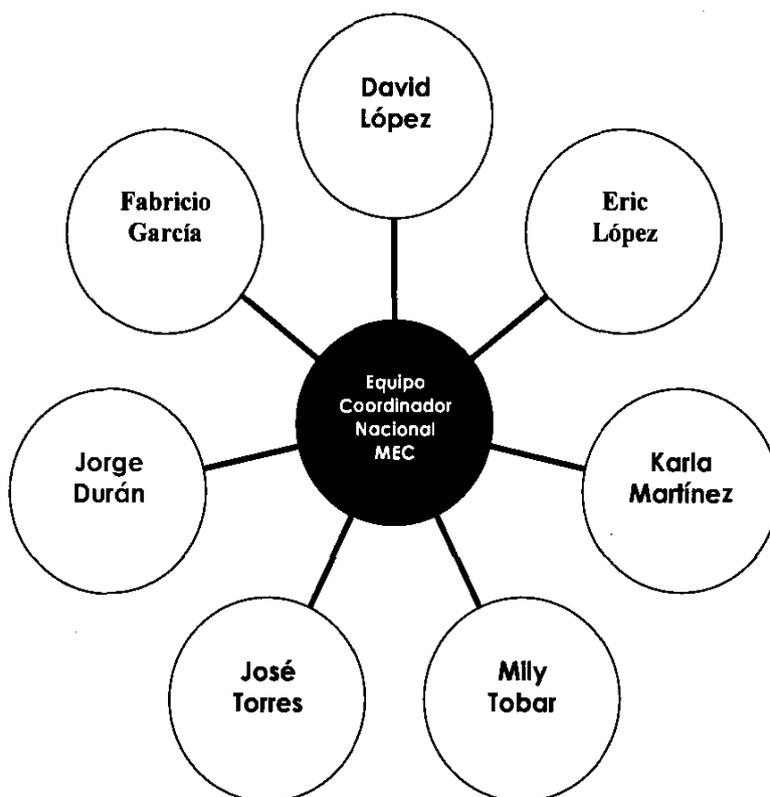
mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC - El Salvador

Equipo Coordinador Nacional (CONA)



Programas en desarrollo

1.- Género y Diversidad Sexual:

El MEC comprometido con el respeto a los derechos de la humanidad sin discriminación y la promoción de una sociedad más justa y equitativa en la que hombres y mujeres tengan igualdad de oportunidades y condiciones, desarrolla procesos de educación y sensibilización en relación a las identidades y construcciones sociales entre hombres y mujeres, así como a las identidades asumidas o preferencias sexuales distintas a las

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño
mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC – El Salvador

heterosexuales, adoptando el principio de inclusión, para erradicar la estigmatización por su orientación sexual y el estereotipo impuesto a hombres y mujeres.

2.- Liderazgo Juvenil:

Consientes que vivimos en un país donde la población joven es el 52 %, pero no obstante, la participación de este sector en la toma de decisiones y en temas de ciudadanía es mínima; El MEC desde el programa de liderazgo fortalece la educación en habilidades para la vida, cultura de paz, acompañamiento de grupos y herramientas de participación comunitaria para que la coordinación nacional MEC (CONA), y la colaboración del movimiento manejen una gama de herramientas y metodologías amigables a la hora de la diaconía en la comunidad. Las juventudes participantes en el MEC reciben formación en liderazgo dentro de la programación del POA pero también hay otros procesos educativos que facilitan las organizaciones aliadas dentro y fuera del país. Destacamos que el 90% de los integrantes que forman parte de la membresía son población joven entre los 18 a los 30 años de edad y hay un 10% de adultos aliados desde el trabajo que realiza el movimiento.

3.- VIH y Salud Sexual y Reproductiva:

En este eje de trabajo el esfuerzo se realiza enfáticamente en coordinación interinstitucional con el Ministerio de Salud, Asociación ATLCATL, el Foro de OGN's frente al VIH, la Red Regional de Derechos Humanos y VIH, y la Coalición Salvadoreña por la Educación Integral en Sexualidad, a través de la representación de coordinadores nacionales con vos y voto desde la espiritualidad MEC. Se está preparando la metodología para la reproducción de conocimientos sobre sensibilización, prevención, educación y tratamiento integral, entre otras temáticas relacionadas con la infección y la salud sexual y reproductiva en las comunidades base del MEC.

4.- Erradicación de la Pobreza:

En coordinación con redes de organizaciones nacionales no gubernamentales de incidencia mundial como lo son El Llamado Mundial a la Acción contra la Pobreza (GCAP) Y La Red Social Watch, se realizan acciones concretas de monitoreo, análisis y propuesta para cumplimiento nacional de los ODM, así como de denuncia de las políticas gubernamentales que conllevan opresión y empobrecimiento

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño

mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC - El Salvador

respectivamente. El MEC como ente monitor y de exigibilidad para concretizar los compromisos de los gobiernos en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y de las Cumbres de Río, realiza con las juventudes actividades de promoción, sensibilización y formación en derechos de la humanidad, la madre tierra y los ODM, con el objetivo de fortalecer a la población, especialmente a las juventudes como entes con derechos y obligaciones para la exigibilidad del cumplimiento de políticas nacionales e internacionales relacionadas con la temática que coadyuvan a su desarrollo y por ende de El Salvador.

5.- Soberanía Alimentaria y Medio Ambiente:

Comprometido con la recuperación de la seguridad y soberanía alimentaria, la protección del ambiente natural y la no utilización de transgénicos para la sustentabilidad integral del país, el MEC se involucra en procesos de sensibilización y acompañamiento de iniciativas locales y nacionales para la incidencia en las políticas públicas y la transformación positiva de las formas actuales de cultivo con semilla transgénica y de consumismo impuestas por el sistema. El trabajo más fuerte se realiza actualmente con la Red Uniendo Manos de El Salvador (RUMES), con la que además de los procesos de acompañamiento, fortalecimiento y replica de iniciativas innovadoras locales, la facilitación de la participación de líderes y lideresas comunales en diplomados y cursos, administra un proyecto piloto integral sobre la cría de animales menores en dos comunidades aliadas. En dicha Red parte de la membresía MEC se está formando y actuando desde la Junta Directiva Nacional.

Equipo MEC

Son líderes y lideresas comprometidas con la transformación positiva de la realidad de las juventudes de El Salvador, Latinoamericana y El Caribe; chicos y chicas desarrollando un papel fuerte y comprometido con sus comunidades y/o instituciones, con un proceso de educación y sensibilización avanzado, críticas y críticos de la realidad nacional, con habilidades que enriquecen la identidad MEC.

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño

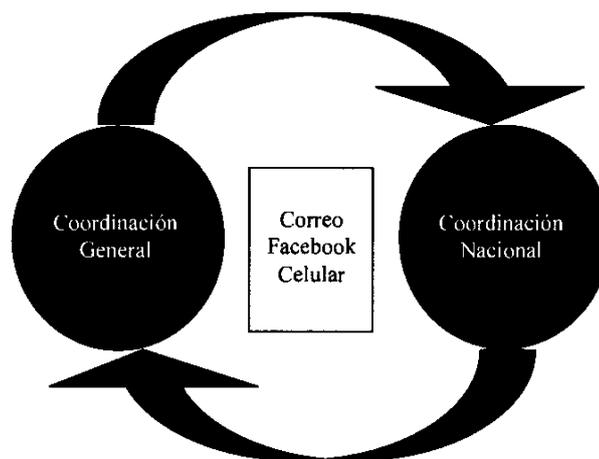
mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC – El Salvador

Modelo de comunicación circular MEC:



Lo definitivamente sobresaliente en las comunicaciones de las juventudes MEC, debe ser la promoción y fortalecimiento de la existencia de una conciencia que dé importancia a la comunicación de equipo y no solo el uso de ella como grupo. De tal manera que creen las condiciones para una relación de confianza entre la membresía MEC, ejerciendo la comunicación escrita y verbal de acuerdo a las recomendaciones de las coordinaciones MEC en tiempo real. La comunicación interpersonal es parte importante en la construcción de las realidades sociales.

De igual manera, este modelo de comunicación requiere de la unidad del Equipo MEC, para que emisor y receptor puedan ponerse en los zapatos del otro u otra, posibilitando que el receptor sea capaz de interpretar correctamente las intenciones y significados del mensaje concreto. Recordemos que las comunicaciones además de ser ineludibles son irreversibles, lo que ya se ha dicho no puede dejar de haberse dicho, lo ya escuchado no deja de haberse oído. Se podrán pedir disculpas y actuar como si esa conversación no hubiera tenido lugar, pero se sabe que ese intercambio de información ha tenido lugar, y que como membresía MEC responsable de la coordinación general y nacional debemos comunicarnos continuamente. Aún cuando nos quedamos callados no dejamos de transmitir un mensaje y no dejamos de recibirlo respectivamente.

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño

mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549



Movimiento Estudiantil Cristiano MEC – El Salvador

Por todo ello, es importante que a la membresía MEC le sea de suma importancia la actividad receptiva, de escuchar, teniendo en cuenta su importancia de carácter vital en una comunicación completa y eficaz. En parte, la falta de atención a este aspecto de la comunicación ha dado lugar a muchas dificultades.

Movimiento Estudiantil Cristiano Salvadoreño
mecelsalvador2010@gmail.com

Celular administrativo. (503) 7620 -7629 – Celular Ejecutivo (503) 7548 - 8549

ANEXO 3.

Guía de Entrevista.



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



Entrevista dirigida a los encargados del área Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones No Gubernamentales que prestan servicios de atención y educación a las Poblaciones Claves.

Objetivo General: Obtener información sobre los procesos que siguen en el área de la Administración del Recurso Humano.

Objetivo: Determinar en qué clasificación según el tamaño se ubica la organización.

1. ¿Cuántas son las personas que laboran para la Asociación?

Objetivo: identificar como la ONG aplica la división de funciones y los niveles de jerarquización.

2. ¿Qué tipo de estructura organizacional tienen? (lineal, funcional o mixta)

Objetivo: conocer cuáles son las unidades que intervienen para tomar una decisión.

3. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones que utilizan?

Objetivo: conocer cuáles son las leyes que rigen a las Organizaciones No Gubernamentales.

4. ¿Cuáles son las principales leyes que regulan las actividades de las ONG'S?

Objetivo: determinar cuáles son las leyes que regulan a las Organizaciones No Gubernamentales para establecer los salarios o incentivos de las personas que laboran a las organizaciones.

5. ¿Cuáles son las leyes que regulan las prácticas para establecer los salarios, viáticos o incentivos económicos?

Objetivo: conocer si la organización cuenta con una unidad formal de recursos humanos que facilite los procesos relacionados a la administración del talento humano.

6. ¿Cuenta la organización con una unidad de recursos humanos?

Si su respuesta es SI

Objetivo: definir el número de puestos con los que cuenta la unidad de recursos humanos, para poder determinar la falta o la sobre existencia de personal.

7. ¿Con cuántos puestos cuenta la unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Identificar si el personal encargado realiza todas funciones necesarias que debe cumplir una unidad de recursos humanos eficiente.

8. ¿Cuáles son las principales funciones que realizan los encargados del área de Recursos Humanos?

Objetivo: indicar si las prácticas y herramientas que implementa la unidad de Recursos Humanos son las adecuadas para dirigir el personal que labora en la organización

9. ¿Cuáles son las prácticas y herramientas que aplican en Recursos Humanos? [Evaluación del desempeño, proceso de contratación de personal (reclutamiento, selección, entrevistas de empleado), control de indicadores básicos (ausentismo, rotación, accidentes), requisitos legales (capacitación y adiestramiento), ambiente laboral (reglamento interno) etc.]

Objetivo: conocer si los objetivos y metas trazados por la organización facilitan el rumbo hacia donde desea dirigirse la ONG en relación al talento humano.

10. ¿Cuentan con objetivos y metas en relación a Recursos Humanos?

Objetivo: indicar de qué forma evalúan el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la unidad de Recursos Humanos para determinar si están siendo eficientes y eficaces.

11. ¿De qué manera miden el cumplimiento de los objetivos y metas de Recursos Humanos?

Objetivo: conocer si en la unidad de Recursos Humanos de la ONG poseen políticas y estrategias establecidas formalmente.

12. ¿Cuentan con políticas y estrategias de Recursos Humanos?

Objetivo: identificar si las políticas implementadas en relación al Talento Humano son las adecuadas.

13. ¿Cómo miden la efectividad de las políticas y estrategias implementadas en el área de Recursos Humanos?

Objetivo: Identificar si en la ONG implementa planes de bienestar y estímulos para las personas que laboran en dicha organización.

14. ¿cuentan con un plan de bienestar y estímulos para las personas que laboran para la organización?

Objetivo: Conocer si la ONG está consciente del nivel de satisfacción que poseen las personas que laboran para la Organización.

15. ¿Cuentan con algún método para medir la satisfacción de las personas que laboran para la organización? Si responde SI. ¿ De acuerdo a los resultados como considera la satisfacción de los empleados: buena muy buena, o mala)?

Objetivo: Definir si en la ONG con bases de datos que faciliten la búsqueda de información sobre el personal que labora para la organización.

16. ¿Cuentan con un sistema de control de la información para la unidad de recursos humanos? (empleados, salarios etc.)

Objetivo: Conocer si en la ONG cuenta con un manual de análisis y descripción de puestos que contribuya a la selección y ubicación adecuada del personal que labora para la organización.

17. ¿Qué tipo de manuales posee la organización?

Objetivo: Indicar si la ONG tiene un plan de desarrollo para las personas que laboran en ella que les facilite conocer a donde pueden llegar según sus capacidades.

18. ¿Cuentan con un plan de desarrollo para las personas que laboran en la organización?

Objetivo: indicar si la ONG tiene un plan de capacitación previamente establecido que describa las necesidades de aumentar o mejorar las habilidades y capacidades de sus trabajadores.

19. ¿Cuentan con plan de capacitación para las personas que laboran en la organización?

Objetivo: Conocer si la ONG cuentan con sistemas de comunicación eficientes con las personas que laboran que facilite sus actividades.

20. ¿Cuentan con sistemas de información eficientes con las personas que laboran en la organización?

Objetivo: Describir si los trabajadores que laboran en la ONG poseen las condiciones y recursos necesarios para llevar a cabo con facilidad las actividades laborales.

21. ¿Cuentan todas las personas que laboran en la organización con las condiciones y recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades laborales?

ANEXO 4.

Resumen de

Entrevistas.

RESUMEN DE ENTREVISTA ASOCIACIÓN ATLCATL “VIVO POSITIVO”

La ONG no cuenta con un Área específica del Talento Humano pero si realizan funciones relacionadas al área por ejemplo: Elaboración de planillas de salarios y honorarios.

- Preparación y presentación de planillas de AFP e ISSS.
- Registro de cualquier tipo de permisos.
- Elaboración de informes.
- Registro de permisos, avisos y anuncios relacionados a lo laboral al equipo.
- Aplicación de normativas y políticas relacionadas a RRHH dependiendo la modalidad de contratación.
- Encargado de la capacitación, inducción o adiestramiento del recurso humano nuevo y permanente.

Por el momento solo hay una persona encargada de ejercer estas funciones. La ONG está legalizada, tiene una estructura mixta y se rige por todas las leyes relacionadas a lo laboral. Ejemplo: código de trabajo, leyes sobre pensiones, etc. Así mismo la Ley de Organizaciones sin fines de lucro. La ley LAPCAP dependiendo de la procedencia de fondos, etc.

El proceso de toma de decisiones depende mucho de las decisiones que deban tomarse, es decir, las de carácter institucional generalmente son propuestas por los directores y aprobadas por la dirección ejecutiva. O propuestas y presentadas directamente por dirección ejecutiva.

De igual manera hay decisiones de carácter técnico, que son propuestas o tomadas por las personas en cargos técnicos como promotores, asistencias o capacitadores. Y avaladas o aprobadas por los directores o coordinadores a cargo.

La ONG aplica con las siguientes prácticas y herramientas:

- Evaluación semestral del desempeño.
- Herramientas de control (permisos, asistencias, ausencias, etc.).
- Aplicación de políticas institucionales (de VIH, de medio ambiente, seguridad etc.)
- Proceso de selección de RRHH por proyecto o permanente.

También cuenta con objetivos específicos en las planificaciones estratégicas y operativas, el cumplimiento de los objetivos los miden a través de los resultados presentados por la Dirección de Monitoreo y Evaluación. Con su propio proceso de evaluación.

Además cuenta con políticas y estrategias de RRHH, y miden su efectividad A través del cruce de evaluaciones de desempeño y de Monitoreo y Evaluación.

Cuenta con el sistema SACS apartado de RRHH o planilla electrónica, el cual sirve de ayuda para el control de la información para la unidad de recursos humanos? (empleados, salarios etc.)

Posee Manual de procedimientos, Manual de inducción (en proceso) y Manuales en aprobación (para aplicación de políticas de VIH, seguridad, medio ambiente, niñez, etc.)

Cuenta con Sistemas de Información físicos y electrónicos también cada persona cuenta con los recursos necesarios para desarrollar bien su trabajo, principalmente cuando son contrataciones por proyectos, pues ellos cubren todas las necesidades para ello. Solamente quedan cortas las de obligaciones relacionadas a lo laboral que los proyectos no cubren: Como ejemplo pago de las prestaciones.

RESUMEN DE ENTREVISTA COMCAVIS

Según manifestó la encargada del Área de Administración solo cuentan con un encargado del área administrativa que en este caso es ella, con un asistente administrativo, con una contadora y con personal voluntariado, menciono que la ONG no cuenta con un área específica ni personal que se encargue exclusivamente de las funciones del Talento humano, en este caso son la contadora y ella y parte del voluntariado quienes desempeñan las funciones de dicha área, esta es una debilidad con la que cuentan en la ONG según manifestó que aunque no cuenten con una área específica de Talento Humano si desempeñan algunas funciones de esta Área como por ejemplo para la contratación de personal siguen ciertos lineamientos como hacer licitaciones, se basan en Términos de Referencia Y siguen ciertos parámetros, cuando se ha contratado al personal se le da un plan de inducción para ponerlo en contexto del proyecto para el cual ha sido contratado.

La ONG está legalmente constituida tienen personalidad jurídica, cuenta con una asamblea general dentro de ella está la junta directiva y personal voluntariado. Cuentan con un reglamento interno el cual los rige, con un plan estratégico con metas, objetivos, misión y visión el personal total de la ONG es de 30 personas, dentro de ese personal no todos reciben salario en este momento solo la directora, la asistente y la contadora cuentan con una remuneración en concepto de honorarios o viáticos, el demás personal está en concepto de voluntariado su motivación es el espíritu de voluntariado. En el proceso de toma de decisiones quien toma la decisión final es la Asamblea General Actualmente no cuentan con una estructura organizativa formal debido a la falta de recursos financieros por el momento se está trabajando en proyectos como horas sociales para poder darle forma al trabajo de la organización. Los medios de

comunicación que utilizan son: vía correo, teléfono o facebook, se está trabajando en la creación de una página web y un correo institucional.

Actualmente cuentan con las instalaciones necesarias para poder trabajar, cuando se trata de proyectos o actividades más grandes cuentan con el apoyo de donantes tanto nacionales e internacionales para desarrollar sus actividades.

RESUMEN DE ENTREVISTA ORQUIDEAS DEL MAR

Según manifestó la encargada de Administración actualmente no cuentan con una unidad de recursos humanos por lo cual la responsabilidad de ejecutar estas actividades recae directamente sobre ella, la ONG no está legalmente establecida aun así cuentan con una estructura organizativa la cual está conformada por la Junta directiva, Vicepresidente y Secretaria, el personal total con el que cuenta la ONG es de nueve personas, para los proyectos que son de mayor magnitud se recibe personal voluntariado. La ONG brinda capacitación al personal según el proyecto a desarrollar, para conocer el nivel de satisfacción de su personal lo hacen de manera verbal ya que por las limitantes con las que cuentan no tienen los recursos y tiempo necesario para aplicar algún tipo de método, la ONG trata de estimular mediante la comunicación a su personal para generar un ambiente de confianza.

El financiamiento de la ONG depende de otras ONG'S más grandes a quienes llaman cooperantes ellos financian los proyectos para poder llevarlos a cabo, los medios de comunicación con los que cuenta la ONG son: correo electrónico y taller.

Entre las limitantes con las que cuentan según nos manifestó la encargada son: Establecimiento muy pequeño, poco personal técnico e insuficientes recursos financieros para otorgar viáticos a su personal y voluntariado.

RESUMEN DE ENTREVISTA MEC.

Según manifestó el encargado del Área de Administración la ONG no cuenta con una unidad ni personal exclusivamente que se encargue de las funciones del talento humano debido a que no cuentan con los recursos necesarios para establecer esta unidad. La ONG depende de una secretaría regional que es la secretaria de América latina y el Caribe con sede en argentina todos los movimientos provienen de iglesias cristianas excepto en el salvador aquí nacen a iniciativa de los jóvenes.

La ONG no está legalmente establecida, todavía se está trabajando en ello, aunque todavía no están legalmente establecidos cuentan con una estructura organizativa la cual incluye una coordinación general, junta directiva (formada por 5 personas) y un equipo coordinador MEC (formado por 12 personas incluyendo la junta directiva) todos personal voluntariado. Por el momento solo cuentan administrativamente con 2 personas encargas de la ONG el coordinador general y un asistente de coordinación general ambos aparte de sus funciones desempeñan ciertas funciones del Área de Talento Humano como motivar a jóvenes para que se incorporen o integren al movimiento, esto no lo ven como una contratación sino más como un voluntariado y dependiendo del compromiso se prioriza en ellos en algún momento de un financiamiento se les paga honorarios en concepto de becas.

Los jóvenes que se incorporan a la Organización reciben un proceso de inducción y capacitaciones de parte de las organizaciones cooperantes. La ONG recibe financiamiento para los proyectos de la Asociación Atlacatl como mediador de ALIANZA, también reciben apoyo de instituciones como REDCA financiado por el fondo mundial y PNUD (Programa de naciones unidas) quienes les han donado mobiliario y equipo.

La ONG cuenta con objetivos y metas en general, específicamente del Área del Talento Humano no cuentan con objetivos ni metas, para el proceso de toma de decisiones se reúnen todos el encargado de coordinación general, el equipo coordinador y junta directiva pero al final quien toma la decisión es junta directiva tomando la opinión del equipo coordinador. Los medios de comunicación con los que cuentan son: reuniones, facebook y correo electrónico.

ANEXO 5.

Datos de

Constitución de

Asociación Atlacatl

Vivo Positivo.

Datos de Constitución de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

Actualmente la Asociación está Legalmente constituida según:

- Acuerdo Numero Sesenta y Cinco; inscrito en el libro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro Número Quince de los Folios Doscientos Setenta y Ocho al Doscientos Noventa y Siete del Libro Cuarenta y Dos de Asociaciones Nacionales de fecha treinta de abril del año Dos Mil Tres
- Diario Oficial Tomo Trescientos Cincuenta y Nueve de fecha veinticinco de abril del año Dos Mil Tres Numero Setenta y Cuatro, paginas catorce a la diecinueve.
- Certificación del Acta de Elección de Junta Directiva en la que consta que: Jorge Odir Miranda Cortéz ostenta el cargo de presidente de la Asociación y cuyo periodo para actuar está vigente.
- La Asociación posee su identificación tributaria número cero seis uno cuatro- uno uno cero cuatro cero tres- uno cero cinco-cero

ANEXO 6.
Manual de
Análisis y
Descripción de
Puestos de la
Asociación Atlacatl
Vivo Positivo.

Manual de Descripción y Perfil de Puestos



Carretera 100, Colonia Escalón

Teléfono: 2298-5801, 2297-4697

S.S.V

CONTENIDO

PÁG.

PUESTO: DIRECTOR

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 4
- PERFIL DEL PUESTO 7

PUESTO: DIRECTOR DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 9
- PERFIL DEL PUESTO 12

PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 14
- PERFIL DEL PUESTO 18

PUESTO: DIRECTOR DE COMUNICACIONES Y DIVULGACIÓN

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 20
- PERFIL DEL PUESTO 26

PUESTO: DIRECTOR DE DERECHOS HUMANOS

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 28
- PERFIL DEL PUESTO 33

PUESTO: DIRECTOR DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 35
- PERFIL DEL PUESTO 40

PUESTO: ASISTENTE CONTABLE

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 42
- PERFIL DEL PUESTO 46

PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 48
- PERFIL DEL PUESTO 52

PUESTO: RECEPCIONISTA

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 54
- PERFIL DEL PUESTO 57

PUESTO: ASISTENTE DE COMUNICACIONES

- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 59
- PERFIL DEL PUESTO 63

Descripción del puesto

I.- Identificación

Nombre del Puesto: Director
Puesto Superior Inmediato: Junta Directiva
Institución: Asociación Atlacatl Vivo Positivo
Dirección: Dirección

II.- Función básica:

Administrar, coordinar y a su vez velar por el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

III.- Funciones específicas:

- *Administrar el patrimonio de la Asociación.*
- *Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea General, de los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación*
- *Elaborar la memoria anual de labores y el presupuesto de la Asociación para someterlos a la aprobación de la Asamblea General.*
- *Redactar el Reglamento Interno de la Asociación, para someterlo a la aprobación de la Asamblea General.*
- *Elaborar planes y políticas generales de trabajo de la Asociación y someterlos a la consideración de la Asamblea General.*
- *Convocar a los miembros a las sesiones de Asamblea General.*
- *Designar las instituciones bancarias en que se depositarán los fondos de la Asociación.*
- *Nombrar de entre los miembros de la Asociación las comisiones y equipos necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación.*
- *Autorizar los gastos de la Asociación, de acuerdo a los Estatutos y Reglamento Interno de la misma.*

- *Elaborar un informe financiero una vez al mes.*
- *Resolver todos los asuntos que no sean de la competencia de la Asamblea General.*
- *Promover el trabajo intersectorial con organismos gubernamentales y no gubernamentales que tengan proyectos relacionados con las personas con VIH.*
- *Supervisar y evaluar periódicamente el trabajo desarrollado por los colaboradores y colaboradoras que laboran en la Asociación.*
- *Seleccionar, evaluar y contratar a los colaboradores y las colaboradoras para que desempeñen puestos de trabajo dentro de la Asociación.*
- *Gestionar fuentes de financiamientos y apoyo técnico a nivel nacional e internacional.*
- *Celebrar convenios con instituciones que apoyen la atención integral de las personas con VIH y sus familiares.*
- *Realizar actividades que promuevan el trabajo de la Asociación.*
- *Aplicar las medidas disciplinarias pertinentes, de acuerdo a la circunstancias del caso.*
- *Presidir las sesiones de la Asamblea General y Junta Directiva*
- *Convocar a los miembros, a las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva.*
- *Velar por el patrimonio e imagen de la Asociación.*
- *Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar poderes previa autorización de la Junta Directiva.*
- *Autorizar juntamente con el Tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación.*
- *Coordinar las actividades que desarrolle la Asociación, pudiendo delegar tal atribución, en uno o más casos, a persona de su confianza.*
- *Presentar la memoria de labores de la Asociación, y cualquier informe que sea solicitado por la Junta Directiva o la Asamblea General.*

IV. Línea de Autoridad

Depende de:

Junta Directiva

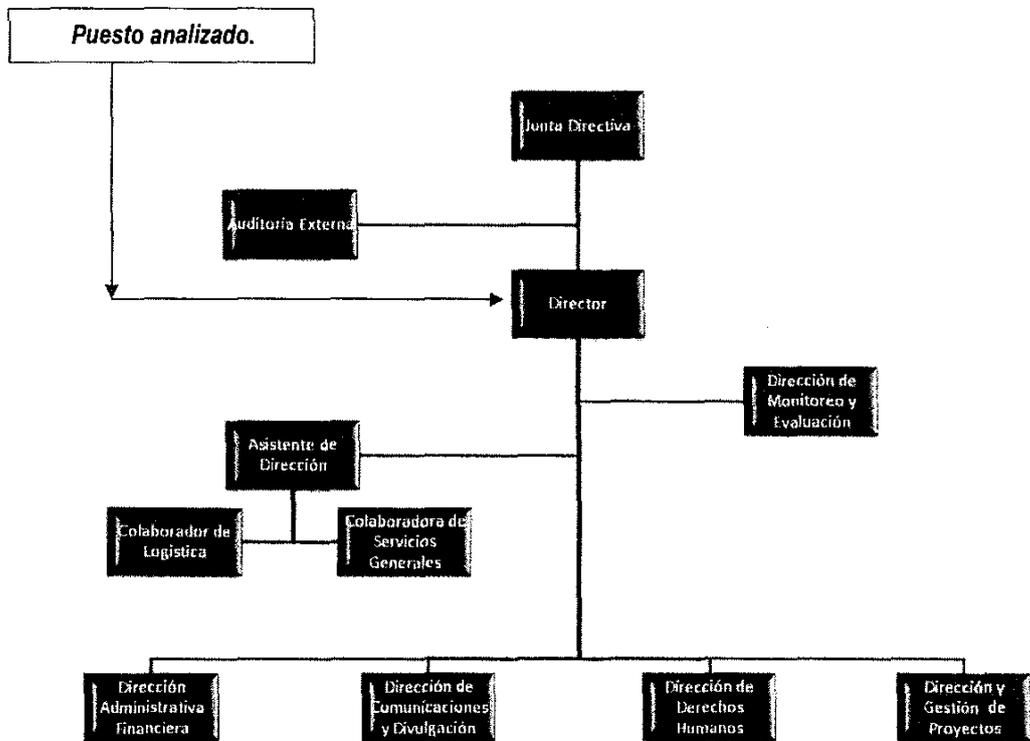
Ejerce supervisión

- *Directa*
 - *Sobre el desempeño de cada Coordinador de Área*
 - *Sobre el desempeño de Asistente de Dirección*
- *Indirecta*
 - *Sobre el desempeño de todos los Colaboradores y Colaboradoras.*

IV.1.- Relaciones internas principales.

- *Con todos los Colaboradores y Colaboradoras de la institución.*

IV.2. - Organigrama



- *Colaboración*
 - *Empatía.*
 - *Sentido de pertenencia*
 - *Competencia – capacidad*
 - *Dinamismo – energía*
 - *Empoderamiento de su puesto*
 - *Franqueza – confiabilidad*
 - *Habilidad analítica*
 - *Iniciativa – autonomía*
 - *Liderazgo*
 - *Modalidades de contacto*
 - *Nivel de compromiso*
 - *Disciplina personal*
 - *Orientación al cliente interno y externo*
 - *Productividad*
 - *Responsabilidad*
 - *Tolerar presión*
 - *Trabajo en equipo.*
 - *De mentalidad amplia*
 - *Tolerancia hacia los demás*
-

ANEXO 7.

**Manuales de
Procedimientos de
la Asociación
Atlatcatl Vivo
Positivo.**

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO



Manual de Procedimientos Administrativo Financieros

OCTUBRE 2009

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO

**3.3. PROCEDIMIENTO PARA LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Datos de Control	
Copia asignada a:	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión:

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-03
	Gestión de Recursos Humanos	Fecha: 26 de octubre de 2009
		Versión: 1ª Página: 1 de 8
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director
<p>1. Propósito del procedimiento.</p> <p>Dotar a la Asociación Atlacatl de un procedimiento para la selección de los recursos humanos necesarios para cubrir los puestos vacantes o requeridos para la ejecución de proyectos.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Toda la Estructura Organizativa de la Asociación.</p> <p>3. Referencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política: Gestión de Recursos Humanos (página siguiente) • Reglamento Interno. <p>4. Responsabilidades</p> <p>Dirección y Dirección Administrativa Financiera.</p> <p>5. Definiciones</p> <p>Colaborador o Colaboradora: término empleado para referirse a todos los empleados de la Asociación.</p>		

Regresar [al inicio](#)

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-03
	Gestión de Recursos Humanos	Fecha: 26 de octubre de 2009
		Versión: 1ª
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director
		Página: 2 de 8

Políticas y Lineamientos.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento

1. El reclutamiento se administra en forma centralizada por la Dirección de la Asociación, en caso de ausencia, será retomada por el Director en funciones. La Dirección Administrativa Financiera, apoya en actividades conexas al proceso de reclutamiento.
2. Los puestos vacantes dentro de la Asociación serán sometidos a concurso interno o externo, para lo cual se considera el perfil del puesto. En todo caso el concurso interno prevalecerá del externo.
3. Los puestos vacantes serán comunicados al interior de la Asociación, y se tomará en cuenta las recomendaciones internas realizadas por los empleados u otro miembro de la Asociación para el reclutamiento.
4. Los aspirantes a ocupar una vacante en la Asociación, se les practicará las siguientes pruebas: psicológica, práctica de informática, información sobre VIH y otras específicas que se consideren necesarias para evaluar la idoneidad del candidato o candidata para ocupar el puesto.
5. Las entrevistas para la selección del recurso humano será realizadas por la Dirección o miembros de la Junta Directiva, cuando amerite.
6. Prevalecerá en la selección de los recursos humanos, que sus domicilios estén dentro del área metropolitana o aledaña a ésta. La disponibilidad para trabajar en horario extraordinario y viajar al interior del país, será valorado positivamente en la selección de los recursos.

Honorarios

7. Para fijar los honorarios, se toma en cuenta el presupuesto establecido para la vacante.

Regresar

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-03
		Fecha: 26 de octubre de 2009
	Gestión de Recursos Humanos	Versión: 1ª
		Página: 3 de 8
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director

Contratación

1. Una vez que se acuerda la contratación del candidato o candidata por parte de la Dirección, se emite notificación a la Dirección Administrativa Financiera para formalizar la contratación.
2. Dada la naturaleza de la Asociación, y el tipo de financiación con el que opera, no puede constituirse en un empleador permanente y por este motivo el Colaborador o Colaboradora que presta sus servicios para ella, tendrá un régimen de contrato anual, o menor dadas las condiciones de los proyectos.
3. Todas las contrataciones contarán con un periodo de prueba, el cual no excederá de 30 días. Pasado el periodo de prueba, el candidato y/o candidata queda contratado como Colaborador y/o Colaboradora por el periodo establecido en el contrato.

Prácticas (Voluntariado):

4. Se toma en cuenta el apoyo de estudiantes universitarios u profesionales que deseen desempeñarse dentro de la Asociación. Toda persona que desee prestar apoyo a la Asociación, deberá cumplir con el perfil del puesto en el área que le interesa desempeñarse. En todo caso, éstos se someterán al proceso de selección en cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Manual para el Voluntariado.
5. Las jornadas diarias de personas que se encuentren haciendo prácticas o voluntarios, dentro de la Asociación, no estará limitado, sin embargo no podrán ser menos de 4 horas diaria. El tiempo necesario para cumplir con las actividades encomendadas serán asignadas por el encargado de área donde se desempeñe.

REGISTRO DE ASISTENCIA - Sistema de Marcación

6. El sistema de marcación utilizado en Asociación Atlacatl, será un sistema de marcación personalizado. El aparato de marcación es propiedad de la Asociación, por lo que todos los empleados deben hacer buen uso del mismo, a fin de conservar su vida útil.

Regresar 

ASOCIACION ATLCATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-03
		Fecha: 26 de octubre de 2009
	Gestión de Recursos Humanos	Versión: 1ª
		Página: 4 de 8
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director

7. La Directora Administrativa Financiera, nombrará a un Colaborador o Colaboradora responsable del sistema de marcación; quien tendrá bajo su responsabilidad lo siguiente:
 - a) Velar porque se cumpla los tiempos de permisos permitidos a cada uno de los Colaboradores y/o Colaboradoras.
 - b) Descargar del sistema de marcación los registros de marcas.
 - c) Proporcionar mensualmente a los Directores de Área el control de asistencia de sus Colaboradores y/o Colaboradoras.
 - d) Registrar nuevos ingresos, enrolando al nuevo Colaborador o Colaboradora.
 - e) Notificar a la Directora Administrativa Financiera sobre incidentes o anomalías que se presenten en el aparato de marcación como en el software.
 - f) Velar por la integridad de los datos que genera tanto el hardware como el software del sistema de marcación. Cualquier alteración de los datos será sancionada con base a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.
 - g) Resguardar mensualmente los controles de salidas de Colaboradores y/o Colaboradoras, y permisos personales.

8. Las inasistencias y falta de marcación deberán estar justificadas por los permisos, incapacidades, licencias u autorizaciones de salida en horario de oficina, tal como lo establece la "Normativa para el Control de Asistencia y Cumplimiento del Horario Laboral por los Empleados de Asociación Atlacatl". Para lo cual se han definido los siguientes formatos fin de llevar los registros correspondientes:

9. Todos los Colaboradores y/o Colaboradoras contarán con una hora para tomar sus alimentos. El tiempo oficialmente establecido para todos es en horario de 12:00 – 13:00 p.m. Excepcionalmente, podrá utilizarse otro horario, siempre y cuando al Colaborador o Colaboradora no le haya sido posible, en cumplimiento de sus actividades, el hacerlo en la hora indicada. En todo caso el Colaborador o Colaboradora siempre deberá dejar constancia del tiempo que será destinado para su almuerzo, y en ningún caso podrá excederse del tiempo establecido (1 hora).

10. La Dirección Administrativa Financiera, llevará mensualmente la revisión de las marcaciones. Toda ausencia no justificada o llegadas tardías, le será aplicado la sanción establecida para tal caso, según lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo. Art. 48. Régimen Disciplinario.

Regresar

ASOCIACION ATLATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-03
	Gestión de Recursos Humanos	Fecha: 26 de octubre de 2009
		Versión: 1ª
Página: 5 de 8		
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director

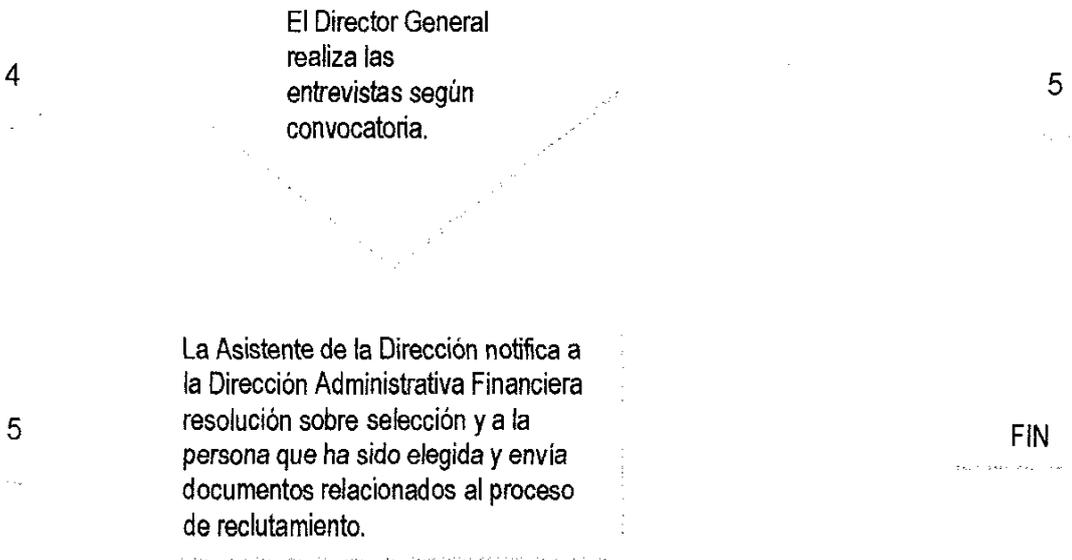
Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (clave)
1º	Dirección Administrativa Financiera	Hace términos de referencia en base al perfil del puesto para el reclutamiento.	Términos de referencia.
2º	Dirección Administrativa Financiera	Publicar los TDR, al interior de la Asociación y en algún medio de búsqueda de candidatos.	Términos de referencia.
3º	Asistente de Dirección	Recibe los Currículos por medio electrónico, revisa que sean para el puesto solicitado y los imprime.	Currículos
4º	Dirección	Revisa los Currículos para seleccionar a los candidatos a ser evaluados.	Currículos
5º	Secretario de la Junta	Aplica instrumentos de evaluación psicológica.	Herramientas de evaluación.
6º	Asistente de Dirección	Aplica instrumentos de evaluación sobre conocimientos de informática y cuestionario sobre la percepción del trabajo VIH.	Herramientas de evaluación
7º	Asistente de Dirección	Convoca a los candidatos estableciendo día y hora para su entrevista.	Listado de candidatos.
8º	Dirección	Realiza las entrevistas según convocatoria	Herramienta de evaluación.
9º	Asistente de Dirección	Notifica, a la Dirección Administrativa Financiera, resolución sobre selección y a la persona que ha sido elegida y envía documentos relacionados al proceso de reclutamiento.	Memorándum

[Regresar](#)

ASOCIACION ATLCATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-03
	Gestión de Recursos Humanos	Fecha: 26 de octubre de 2009
		Versión: 1ª
Página: 7 de 8		
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director



Regresar

ASOCIACION ATLATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-03
	Gestión de Recursos Humanos	Fecha: 26 de octubre de 2009
		Versión: 1ª
		Página: 8 de 8
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director
<h2>Formatos e Instructivos</h2> <p>CONTENIDO</p> <ul style="list-style-type: none">• Modelo Términos de referencia.• Formato de Currículos• Ejemplares de las herramientas de evaluación.• Formato Listado de candidatos• Formato de Memorándum		

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO

3.4. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE RECURSOS

Datos de Control	
Copia asignada a:	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión:

ASOCIACION ATLATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-04
	Contratación de Recursos	Fecha: 26 de octubre de 2009
		Versión: 1 ^a
		Página: 1 de 5
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director
<p>1.1. Propósito del procedimiento.</p> <p style="padding-left: 40px;">Dotar a la Asociación Atlacatl de los recursos humanos apropiados para ejercer las funciones de cada puesto de trabajo.</p> <p>1.2. Alcance: Toda la Estructura Organizativa.</p> <p>1.3. Referencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">Políticas y Lineamientos detallados en siguiente página.</p> <p>1.4. Responsabilidades</p> <p style="padding-left: 40px;">Dirección Administrativa Financiera.</p> <p>1.5. Definiciones:</p> <p style="padding-left: 40px;">Contratación: pactar con un candidato o candidata idóneo para ocupar un puesto de trabajo; la ejecución del mismo a través del acuerdo entre ambas partes de las condiciones dadas y establecer el compromiso a través de un contrato de trabajo.</p> <p style="padding-left: 40px;">Recurso: Ocupante de un puesto de trabajo.</p>		

Regresar

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-04
	Contratación de Recursos	Fecha: 26 de octubre de 2009
		Versión: 1ª
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera	Cargo de Responsable: Director	Página: 2 de 5

Políticas y Lineamientos.

➤ Contratación

1. Dada la naturaleza de la Asociación, y el tipo de financiación con el que opera, no puede constituirse en un empleador permanente y por este motivo el personal que presta sus servicios para ella, tendrá un régimen de contrato anual, o menor dadas las condiciones de los proyectos.
2. Todas las contrataciones contarán con un periodo de prueba, el cual no excederá de 30 días. Pasado el periodo de prueba, el empleado queda contratado por el periodo establecido en el contrato.

[Regresar](#)

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-04
		Fecha: 26 de octubre de 2009
	Contratación de Recursos	Versión: 1ª
		Página: 3 de 5
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (clave)
1º	Asistente de Dirección	Solicita al candidato elegido que complete el formato de solicitud de empleo	Formato de solicitud.
2º	Asistente de Dirección	Solicita al candidato completar la solicitud adjuntando los documentos solicitados en el Artículo 7 RIT	RIT
3º	Asistente Administrativo	Abre expediente del nuevo Colaborador o Colaboradora.	Expediente.
4º	Dirección Administrativa Financiera	Elabora documento de contrato	Formato de contrato

Regresar

ASOCIACION ATLACATL VIVO POSITIVO

	Procedimiento	PR-AF-04
	Contratación de Recursos	Fecha: 26 de octubre de 2009
		Versión: 1ª
Página: 5 de 5		
Dirección Responsable: Dirección y Dirección Administrativa Financiera		Cargo de Responsable: Director
<p>Formatos e Instructivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato solicitud de empleo. ▪ Lista de documentos que debe contener el expediente. ▪ Contrato de trabajo. 		

Regresar

ANEXO 8.

Manual de

Inducción de la

Asociación Atlacatl

Vivo Positivo.

Manual de Inducción

ASOCIACION ATLAGATL VIVO POSITIVO



"HACIENDOTE VISIBLE"

Escalón

Escalón

2298-5801, 2297-4697

CV

ANEXO 9.

Cuadro de Estrategias de Recursos Humanos de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo.

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS: Optimizar el trabajo institucional con el apoyo de profesionales externos y el fortalecimiento del RRHH.

ESTRATEGIA: Implementar la Unidad de Recursos Humanos, su normativa y aplicabilidad.

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	INDICADORES	RESPONSABLES	ACTORES IMPORTANTES	RECURSOS REQUERIDOS Y FUENTES
Diseño de la unidad de Recursos Humanos.	Unidad de Recursos Humanos diseñada e implementada y funcionando al menos en un 80%.	Decano de la Facultad Ciencias Económicas, Dirección Ejecutiva, Director DAF, Estudiantes Universitarios.	Director DAF y RRHH, Director de M&E y Dirección Ejecutiva	Transporte, papelería y asesoría legal.
Fortalecer el programa de pasantías profesionales	Programa de pasantía implementado y funcionando en un 80%	Estudiantes Universitarios, Dirección DAF, Dirección M&E	Dirección DAF, Dirección M&E, Dirección Ejecutiva	Papelería, computadoras, RRHH.
Fortalecer el programa de voluntariado "Lazos Solidarios".	Programa de Voluntarios apoyando en un 80%	Dirección DAF, Director M&E, Equipo Atlacatl asignado.	Universidades, Centros de Formación Técnica, Estudiantes Universitarios.	Papelería, computadoras, RRHH.

ANEXO 10.

**Manual de Políticas y
Lineamientos de la
Asociación Atlacatl Vivo
Positivo.**

Manual de Políticas y Lineamientos



Colonia Escalón

2298-5801, 2297-4697

S.SV

CONTENIDO

	Página
I. ADMINISTRACION	
➤ Control de oficinas, acceso, llaves	4
➤ Mantenimiento y limpieza de las oficinas	4
➤ Servicios de mensajería	5
➤ Control de correspondencia externa e interna	6
➤ Uso de vehículo institucional	6
➤ Control de línea fija y móviles	7
➤ Uso de fax y correo electrónico	7
➤ Uso del salón de reuniones	8
II. RECURSO HUMANO	
➤ Vacaciones y días festivos	8
➤ Aguinaldo	9
➤ Horario de trabajo	9
➤ Evaluación de habilidades y desempeño	9
➤ Inducción, capacitación y entrenamiento	10
III. FINANCIERAS CONTABLES	
➤ ASIGNACIÓN Y MANEJO DE FONDOS DE LOS PROYECTOS	11
➤ INGRESOS Y MANEJO DE CUENTAS BANCARIAS	11

- El fax también es una forma de comunicación que debe usarse de la mejor manera y sólo cuando el Colaborador y/o Colaboradora a quien debe enviarse no posea cuenta de correo electrónico. Caso contrario hay que preferir el envío a través de correo electrónico.
- Los faxes que se envían son de hasta un máximo de seis páginas. Cualquier documento de mayor volumen es enviado por mensajería.
- Los Colaboradores y/o Colaboradoras cuentan con cuentas institucionales de correo electrónico. Estas cuentas deberán ser utilizadas única y exclusivamente para asuntos laborales. Los correos electrónicos deberán ser impresos cuando ameriten seguimiento.

➤ USO DEL SALON DE REUNIONES

- Para el uso del Salón de Reuniones, los Colaboradores y/o Colaboradoras deben solicitarlo a la Asistente de Dirección, a través del formato del anexo # 6 "SOLICITUD PARA EL USO DEL SALÓN DE REUNIONES" para verificar la disponibilidad en horario y fechas.
- Es responsabilidad de los usuarios, que hayan solicitado el salón de reuniones, dejarlo ordenado y limpio.

II. RECURSO HUMANO

➤ VACACIONES Y DÍAS FESTIVOS:

- Las vacaciones anuales se gozan colectivamente de forma fraccionada en tres períodos; según artículo 59 del Reglamento Interno de Trabajo y artículo 189 del Código de Trabajo vigente.

Los períodos son los siguientes:

- Durante la semana en la que se celebra la semana santa;
 - La primer semana de agosto, por las fiestas patronales, y
 - La última semana de diciembre.
- Los días de asueto por días festivos remunerados, en el año, se gozan según artículo 33 del Reglamento Interno de Trabajo y artículo 190 del Código de Trabajo vigente.

- Los criterios de evaluación establecidos en los instrumentos de evaluación, serán revisados anualmente, con el propósito de medir habilidad, actitudes y desempeño de los Colaboradores y/o Colaboradoras.

➤ **INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO:**

- Todo Colaborador y/o Colaboradora -una vez ha tomado posesión de su puesto de trabajo- recibirá inducción básica para orientarlo, ambientarlo e informarlo a fin de situarlo en los valores y principios de la organización.
- Al final de cada año, se establecerá el Plan de Capacitación para el desarrollo de los Colaboradores y/o Colaboradoras, el cual deberá ser compatible con las actividades y prioridades de la Asociación, debiendo establecerse el presupuesto requerido para implementar el Plan de Capacitación de los recursos humanos.
- Dependiendo del contenido de las capacitaciones, éstas podrán ser provistas a través del personal ya capacitado de la Asociación. Pero también, la capacitación y desarrollo se podrá ofrecer, indistintamente según la necesidad, de fuentes u Organismos idóneos que estén dentro de las áreas de su competencia (artículo 70 del Reglamento Interno).
- Los Colaboradores y/o Colaboradoras que manifiesten su intención de participar en cursos de capacitación: aspiren a becas o participación en asambleas, congresos, etc. a nivel nacional y/o internacional y/o que sean designados, seleccionados, tendrán la obligación de cumplir con las normas establecidas para misiones oficiales. Y, los Diplomas o certificaciones que obtengan deben formar parte de su expediente personal (artículo 72 del Reglamento Interno).
- Toda Capacitación que un Colaborador y/o Colaboradora reciba de forma individual, deberá ser compartida con el resto de Colaborares a su regreso.
- Todo Colaborador y/o Colaboradora que identifique un seminario en el que desea participar, deberá verificar previamente que el contenido esté contemplado dentro del Plan de Capacitación, previo a la solicitud de trámite administrativo.

ANEXO 11.

**Normas para Control de
Asistencia y
Cumplimiento de
Horarios de Trabajo de la
Asociación Atlacatl Vivo
Positivo.**

*Normas para control de
Asistencia y Cumplimiento de
Horario de Trabajo*



Dr. Celeste Escalón

Teléfono: 2298-5801, 2297-4697

3.SV

Normas relacionadas con a la salida de los lugares de trabajo y ausencia de personal

Art.8 En cuanto a los permisos que no excedan de media jornada, se utilizará el formato "**Permiso Personal en hora de Oficina ANEXO N° 2**, estos permisos serán concedidos siempre que los motivos que expone el empleado para su uso lo justifiquen, contra la presentación de los comprobantes correspondientes. La Dirección Administrativa Financiera llevará el control de los mismos, debiendo considerar que cada empleado tendrá un máximo de cinco días al año como permiso personal con goce de salario. Los permisos posteriores a éstos, les será aplicado el descuento por el tiempo que el empleado estuviere ausente en su jornada de trabajo. En ningún caso podrá adelantarse o postergarse la utilización del permiso solicitado si éste no fue utilizado en el tiempo que fue requerido.

Art. 9 Los empleados que necesitan retirarse de la oficina en horario laboral para cumplir con sus actividades, deberá registrar su salida mediante el formulario **Autorización para Salida de Oficina**, debiendo tener el Visto Bueno del Jefe Inmediato, posteriormente se deberá solicitar la autorización de la Dirección Administrativa Financiera como responsable de los recursos humanos de la Asociación. ANEXO N°3. Debe tomarse en cuenta que si la autorización para salida de oficina no cuenta con la firma del jefe inmediato, no podrán ser autorizados.

Art. 10 Los empleados que obtengan una incapacidad, deberán llenar a más tardar un día siguiente de su presentación a sus labores, el **Formato de Solicitud de Licencia**, ANEXO N° 4, debiendo anexar la documentación que justifique la incapacidad médica. De obtenerse una incapacidad médica privada, el empleado deberá tramitar en el centro de adscripción del Seguro Social que le corresponde la incapacidad correspondiente.

Art.11 Los estudiantes universitarios o de carreras tecnológicas, u otros estudios, que requieran ausentarse o presentarse minutos tardes a su horario de trabajo por causa de su horario de estudio, hasta por **máximo de una hora**, presentarán sus solicitudes a través del **Formulario Solicitud de Permiso por Estudios ANEXO N° 5**, agregándoles los comprobantes de inscripción. Estos permisos

identificar previa investigación al o los involucrados en dicho acto para proceder a esclarecer responsabilidades e imponer las respectivas sanciones.

Art. 17 El encargado del sistema de marcación tendrá bajo su responsabilidad lo siguiente:

- a) Velar porque se cumplan los tiempos de permisos permitidos a cada uno de los empleados.
- b) Enrolar al personal de nuevo ingreso.
- c) Descargar del sistema de marcación los registros de marcas.
- d) Proporcionar mensualmente a la Dirección Administrativa Financiera el control de asistencia del personal.
- e) Solicitar a la Dirección Administrativa los datos correspondientes a las plazas del personal de nuevo ingreso, para ingresarlos al sistema de marcación.
- f) Notificar a la Dirección Administrativa sobre incidentes o anomalías que se presenten en el aparato de marcación como en el software.
- g) Velar por la integridad de los datos que genera tanto el hardware como el software del sistema de marcación. Cualquier alteración de los datos será sancionada con base a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.
- h) Resguardar mensualmente los controles de salidas del personal y permisos personales.

Vigencia

La presente Normativa entrará en vigencia a partir de la autorización de Junta Directiva y será revisada de acuerdo a las modificaciones que hubiera en el marco legal en la cual se ha elaborado.

ANEXO 12.

Metodología para la Evaluación del Desempeño.

Metodología para la Evaluación del Desempeño



Carretera 17, 749, Colonia Escalón
Teléfono: 2298-2750, 2298-5801, 2297-4697

www.atl.ac.cr



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Confidencial)

I. Datos del Evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Apellidos		Área	

II. Datos del Evaluador

Relación con el evaluado: (marcar con una "X")

Evaluador		Jefe Inmediato		Colega		Autoevaluación	
-----------	--	----------------	--	--------	--	----------------	--

III. Indicadores de Gestión (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

(*): (5) Excelente, (4) Muy Bueno, (3) Bueno, (2) Regular, (1) Deficiente

	CALIFICACIÓN (*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, desarrolla estrategias en relación con sus colegas y demás compañeros.						
Trabajo con otras áreas: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima agradable de cooperación.						
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Asociación Atlacatl.						
Toma de decisiones y soluciones de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.						
Compromiso de servicio: Su gestión y servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra en las actividades de campo de la Asociación.						

Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

(*): (5) Excelente, (4) Muy Bueno, (3) Bueno, (2) Regular, (1) Deficiente

	CALIFICACIÓN (*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y Excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						

Integridad: Es honesto (a) en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas, individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los superiores, colegas, compañeros y clientes de la Asociación. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información da soporte a los colegas y compañeros en general.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aún cuando son opuestos a los suyos.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y soluciones de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Su gestión y servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra en las actividades de campo de la Asociación.	1	2	3	4	5	

IV. Por favor comente como la persona refleja los valores de la Asociación y su compromiso.

V. Indicar algunas fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencia.

VI. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

Firma del evaluador:

Resumen de la Evaluación

La administración consolidará la evaluación de todos los evaluados y registrará en el cuadro resumen la calificación obtenida en base al promedio obtenido.

El puntaje promedio estará conformado por la suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem, entre el número de evaluadores.

El puntaje será la siguiente:

70 = Excelente

De 56-69 = Satisfactorio

De 26 -55 = Poco satisfactorio

De 0- 25 = No satisfactorio

Calificación Obtenida	Acción a realizar
Excelente	Mantener el desempeño
Satisfactorio	Elaborar planes de desarrollo
Poco Satisfactorio	Plan de corrección
No satisfactorio	Tomar acción

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

I. Datos del Evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Apellidos		Área	

II. Indicadores de Gestión

	PUNTAJE PROMEDIO
Calidad administrativa/programática	
Trabajo en equipo	
Trabajo con otras áreas	
Control Interno	
Sentido costo/beneficio	
Toma de decisiones y soluciones de problemas	
Compromiso de servicio	

III. Destrezas/Habilidades

	PUNTAJE PROMEDIO
Iniciativa y Excelencia	
Integridad	
Comunicación a todo nivel	
Supervisión/Acompañamiento	
Apertura para el cambio	
Toma de decisiones y soluciones de problemas	
Compromiso de servicio	