

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



"PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS QUE CONTRIBUYAN A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR (CASO ILUSTRATIVO)".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ JOVEL CARLA ESMERALDA

MARTÍNEZ HELENA PATRICIA NATALY

MORENO RIVAS MINERVA DINORAH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretario General: Dra. Ana Leticia Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: MBA. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Pedro Armando Santana Cuadra (Docente Asesor)

AGOSTO 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos grandes a Elsa Norbelina Jovel mi Madre, una de las personas más importantes en mi desarrollo académico, quien fue y seguirá siendo mi inspiración aunque terrenalmente ya no esté presente. A mi hija Andrea Sofía González quien ha sido mi mayor impulso para seguir adelante en esta aventura, verte en mi vida me permitió no desfallecer y darme por vencida aún en los momentos donde pude haberlo hecho, gracias mi amor por estar conmigo en este momento donde veo finalizado mis estudios superiores, a Dios porque sus promesas se cumplen y sin él nada soy. Finalmente agradezco a mi familia y amigos, a mis compañeras por tener toda la paciencia y esmero para que culmináramos satisfactoriamente nuestro trabajo de grado.

Carla Esmeralda Hernández Jovel

Agradecimientos inmensos a mis padres Teresa Urania Helena Alonzo y Vidal Martínez Ortiz que con su sacrificio, paciencia y amor me han apoyado durante el transcurso de mi formación profesional, a mi hermana Roxana Elizabeth Martínez Helena mi amiga y consejera sin su ayuda este logro no hubiera sido posible, a mi hermano Vidal Ernesto Martínez Helena por su ayuda en momentos cruciales. También agradecer a mi familia y amigos que de diferente manera han contribuido a mi desarrollo académico y al logro de uno de los objetivos más grandes de mi vida. Finalmente dar gracias a Dios todo poderoso por todas las bendiciones recibidas.

Patricia Nataly Martínez Helena

Agradezco infinitamente a mis padres Oswaldo Arturo Moreno Herrera y Dinorah del Carmen Rivas Barrera quienes con esfuerzo y sacrificio me han brindado su apoyo incondicional en el trayecto de mi formación profesional; siendo mi fuente de inspiración, a mi hermana Patricia Carolina Moreno Rivas por contribuir enormemente a este logro, a mis hermanos Oswaldo Arturo Moreno Rivas y Mario Edgar Moreno Rivas por apoyarme siempre los amo muchísimo a todos. A mi familia en general y amigos/as. Gracias a Dios todopoderoso por esta gran bendición de permitirme culminar un objetivo más en mi vida.

Minerva Dinorah Moreno Rivas

ÍNDICE

RESUMEN	I
---------------	---

INTRODUCCIÓN	III
--------------------	-----

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.

A. ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)	1
--	----------

1. DEFINICIÓN DE ONG'S	1
2. ANTECEDENTES DE LAS ONG'S	2
3. OBJETIVOS DE LAS ONG'S	5
4. PROPÓSITOS DE LAS ONG'S	6
5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG'S	7
6. IMPORTANCIA DE LAS ONG'S	9
7. CLASIFICACIÓN DE LAS ONG'S	10
8. MARCO LEGAL DE LAS ONG'S EN EL SALVADOR	12
a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.	12
b. LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.	13
c. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.	14
d. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	16
e. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.	17
f. LEY DEL SEGURO SOCIAL Y SU REGLAMENTO	18
g. LEY DEL SISTEMA PARA PENSIONES.	19
h. CÓDIGO DE TRABAJO	19
i. CÓDIGO TRIBUTARIO	19

B. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS (ONG SUS HIJOS)	22
---	-----------

1. ANTECEDENTES	22
2. PRINCIPALES PROYECTOS	23

3.	MISIÓN	24
4.	VISIÓN	24
5.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	25
6.	VALORES.....	26
C.	GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	27
1.	CONCEPTOS GENERALES	27
a.	ADMINISTRACIÓN	27
b.	SISTEMA.....	28
c.	SISTEMA ADMINISTRATIVO	29
d.	ORGANIZACIÓN	30
e.	PROYECTOS	30
2.	ENFOQUE DE SISTEMA	30
3.	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMO SISTEMAS ABIERTOS	34
4.	ELEMENTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.....	34
D.	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	36
1.	SISTEMA DE PLANEACIÓN	36
a.	DEFINICIÓN	37
b.	IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.....	37
c.	TIPOS DE PLANEACIÓN	37
d.	NIVELES DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN	38
e.	PROCESO DE PLANEACIÓN	41
2.	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	44
a.	DEFINICIÓN	44
b.	ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	44
c.	OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	45
d.	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	45
e.	ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	47
f.	PROCESO DE ORGANIZACIÓN	49
3.	SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS.....	53
a.	DEFINICIÓN DE RECURSOS	53

b.	RECURSOS COMO SISTEMA	53
4.	SISTEMA DE DIRECCIÓN	56
a.	IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.....	56
b.	DIRECCIÓN COMO SISTEMA	57
c.	PROCESO DE DIRECCIÓN	58
5.	SISTEMA DE CONTROL	59
a.	CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL.....	60
b.	OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL	61
c.	TIPOS DE CONTROL.....	62
6.	SISTEMA DE COORDINACIÓN	63
a.	DEFINICIÓN DE COORDINACIÓN	64
b.	IMPORTANCIA DE LA COORDINACIÓN	64
c.	CARACTERÍSTICAS DE LA COORDINACIÓN	65
d.	COORDINACIÓN COMO SISTEMA	66

CAPÍTULO II

"ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERENTE AL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS DEL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

A.	OBJETIVOS.....	68
1.	GENERAL.....	68
2.	ESPECÍFICOS	68
B.	IMPORTANCIA.....	69
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	70
a.	MÉTODO ANALÍTICO.....	70
b.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	70
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	70
a.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.	71
b.	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	71

c.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	71
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	71
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	72
a.	TÉCNICAS	72
b.	INSTRUMENTOS	72
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN	73
a.	PRIMARIAS	73
b.	SECUNDARIAS.	73
6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	73
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	74
8.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	74
a.	TABULACIÓN	75
b.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	75
D.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN NO	
	GUBERNAMENTAL SUS HIJOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE	
	SAN SALVADOR SOBRE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO.	76
1.	SISTEMA DE PLANEACIÓN	79
a.	CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y METAS.....	79
b.	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	79
c.	IMPLEMENTACIÓN DE REGLAS	79
2.	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	80
a.	REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA	80
b.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	80
3.	SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS.....	80
a.	FINANCIEROS	80
b.	HUMANO.....	81
4.	SISTEMA DE DIRECCIÓN	81
a.	ESTILO DE LIDERAZGO.....	81
b.	MOTIVACIÓN LABORAL.....	81
c.	UNIDAD DE MANDO	82
5.	SISTEMA DE CONTROL	82

a.	CONTROL DE SOLITUD DE BIENES Y SERVICIOS	82
6.	SISTEMA DE COORDINACIÓN	82
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
1.	CONCLUSIONES	83
2.	RECOMENDACIONES	84

CAPÍTULO III

"PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS QUE CONTRIBUYAN A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS".

A.	OBJETIVOS.....	85
1.	GENERAL.....	85
2.	ESPECÍFICOS	85
B.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	86
C.	CONSIDERACIONES GENERALES	87
D.	COORDINACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE RECURSOS, DIRECCIÓN Y CONTROL.....	89
1.	PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN.....	89
2.	ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN.....	89
3.	RECURSOS Y COORDINACIÓN	90
4.	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	90
5.	CONTROL Y COORDINACIÓN	91
E.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	93
1.	PLANEACIÓN	93
a.	PLAN DE DIFUSIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	93
b.	ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y REGLAS INSTITUCIONALES	95
2.	ORGANIZACIÓN	105
a.	REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA.....	105

b. MANUALES	113
3. INTEGRACIÓN DE RECURSOS	117
a. PRESUPUESTO GENERAL ADMINISTRATIVO	117
b. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	120
4. DIRECCIÓN.....	151
a. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL	151
b. UNIDAD DE MANDO	154
5. CONTROL.....	154
a. CONTROL DE SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS	154
F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	156
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	

RESUMEN

La Organización No Gubernamental "SUS HIJOS", en la cual se realizó la investigación, nació con el propósito de brindar su ayuda a niños/as huérfanos/as establecidos en los Centros de Gobierno (Orfanatos) y familias de escasos recursos por medio de la creación de proyectos sociales. La finalidad del presente documento es contribuir a su fortalecimiento administrativo, mediante el Diseño de un Sistema Administrativo para optimizar sus recursos.

La metodología utilizada para la investigación fue el método analítico y el método deductivo, utilizando además los instrumentos de la entrevista y el cuestionario dirigido a los empleados. La información recopilada, se utilizó para realizar el diagnóstico de la situación actual y determinar los puntos fundamentales en los cuales se debe enfocar la administración desde una perspectiva sistémica, con el objetivo de su fortalecimiento interno y brindar un mejor servicio a sus beneficiarios.

Con la información recopilada de los empleados se obtuvo los siguientes resultados: Se determinó la falta de descripción de funciones y procedimientos por escrito, políticas y reglas institucionales. Además la necesidad de elaborar presupuestos para el control de los recursos financieros y realizar una evaluación del desempeño.

También se identificó que cuentan con Misión, Visión, y Valores Organizacionales, sin embargo los empleados manifestaron que no son difundidos.

En relación a los resultados obtenidos se recomienda: Elaboración e implementación de instrumentos para la descripción de funciones y procedimientos para cada uno de los puestos, la creación de políticas y reglas institucionales que sirvan de guía a los empleados y jefes para tener comportamientos adecuados y en la toma de decisiones. Además crear mecanismos para difundir e identificar a los empleados con la Misión, Visión, y Valores Organizacionales y la elaboración de presupuestos. Por otra parte también se recomienda establecer un tipo de evaluación de desempeño para mejorar la calidad de trabajo.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del trabajo de investigación basado en una Propuesta de un Sistema Administrativo para la optimización de los recursos que contribuyan a la ejecución de proyectos de la Organización No Gubernamental Sus Hijos, está desglosado en tres capítulos estructurados de manera sencilla con el propósito que pueda ponerse en práctica y logre ser de beneficio a la organización, su contenido esta descrito de la siguiente forma:

CAPÍTULO I: Su finalidad esta orientada a presentar el marco teórico conceptual, dirigido específicamente a las Organizaciones No Gubernamentales. Por lo que en primera instancia describe en que consisten estas organizaciones, bajo que régimen regulatorio están creadas, cual es la finalidad y su papel en la sociedad a nivel internacional y nacional, y de como estas son parte de un esquema de instituciones que conforman la sociedad que contribuyen al desarrollo social.

CAPÍTULO II: Se basa en la búsqueda de implementar un sistema administrativo bien estructurado para el cumplimiento de objetivos en la organización. Para lograr alcanzar esta premisa; este acápite busca identificar la situación real de la organización, a través de una investigación de campo se logró establecer un diagnóstico que permitiera comprender la problemática y establecer conclusiones y proporcione las posibles soluciones.

CAPÍTULO III: Concierno al diseño de una propuesta que será posible luego de la realización de un diagnóstico que permitió identificar y evaluar una serie de situaciones. Su desarrollo pretende establecer mejoras y soluciones a las diferentes situaciones encontradas dentro del marco que representa un sistema administrativo y contribuirá en la optimización de los recursos en la organización en estudio, en la misma se describe su importancia, el desarrollo de la propuesta y los procedimientos administrativos que se deben de tomar en consideración, para que los resultados obtenidos coadyuve a corregir y mejorar las operaciones administrativas en la organización.

Finalmente se incluyen anexos referencias bibliográficas e información que fue de apoyo en la realización del trabajo.

CAPÍTULO I

**GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES
Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.**

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

1. DEFINICIÓN DE ONG´S

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al hablar de las ONG´S las define como Organizaciones Privadas para el Desarrollo (OPD), entendiéndose estas como "Organizaciones de utilidad pública", con estructura de funcionamiento y dirección establecidas, personal profesional (técnico o administrativo) remunerado, con la función principal de prestar servicios de asistencia técnica, financiera, de capacitación y formación, entre otros, a sujetos externos a la misma organización.¹

Se entiende como ONG´S a las organizaciones cuyos objetivos son diversos, que prestan servicios en diferentes áreas, para lo cual cuentan con personal especializado en cada área de trabajo y con un alto grado de complejidad institucional.²

¹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), "Directorio de Instituciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador", El Salvador, 1998, Pág. 10

² Duran Galdámez Roxana De la Paz, Metodología para la planificación financiera, aplicable a los programas de crédito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador, 4ª edición, talleres gráficos UCA, San Salvador 2009, pág. 216.

2. ANTECEDENTES DE LAS ONG's

Las Organizaciones No Gubernamentales tienen un papel importante dentro del proceso de cambios mundiales y principalmente dentro de los que se generan al interior de los Estados. En el proceso de modernización, son instancias que representan la capacidad del sector de las ONG's, de asumir la conducción y administración de programas de desarrollo.

En El Salvador, las Organizaciones No Gubernamentales surgen en los años de 1950 y 1955, al crearse los Organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 ya discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían las Organizaciones No Gubernamentales salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas. A partir de ese momento las ONG's comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta del gobierno mismo. En el año de 1960, las áreas de acción de las ONG's atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura. Las organizaciones de los años de 1970, se convirtieron en uno de los movimientos de masas más fuertes, sus demandas se englobaron en la necesidad de cambios estructurales, lo social, económico y político.

Para el período de 1980, la situación de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) cambia de una situación en donde sus perfiles describen organizaciones de beneficencia a un perfil de participación comunitaria de las cuales se decía que jugaban un papel "Supletorio del Estado", ya que completaban de forma secundaria la distribución de servicios y atención social centralizada por el aparato estatal.

Como instituciones privadas, nacen y se multiplican en un período en donde se crean condiciones y demandas en El Salvador. Después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 y durante el proceso de su implementación, las ONG's se han redefinido y reestructurado a las exigencias actuales. De esta manera, puede afirmarse que el surgimiento de estas es reflejo de la crisis institucional y del proceso de transformación del Estado; surgen y se desarrollan, con la finalidad de cubrir necesidades básicas insatisfechas y / o vacíos y aspectos estratégicos para el desarrollo.

Para el período comprendido entre 1992 hasta el 2014, en El Salvador, las ONG's ofrecen diferentes servicios de atención tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo, promoción humana, medio ambiente, entre otros. Organizándose desde la forma más sencilla como

una organización local hasta un consorcio a nivel nacional o internacional.³

En función de cubrir espacios o aspectos estratégicos para el desarrollo, generalmente definen su campo específico de trabajo en investigación, crédito, educación, capacitación, transferencia tecnológica, salud/nutrición, saneamiento ambiental, conservación y desarrollo del medio ambiente, vivienda y servicios básicos, además su cobertura puede ser nacional, regional y local.

La limitación de recursos exige mejorar los niveles de productividad, asegurar la eficiencia administrativa y la eficacia en los resultados, tiempos y costos.

Su carácter "sin fines de lucro" no les impide la búsqueda de alternativas para generar recursos propios, en muchos casos el entorno inducía y justificaba la obtención de recursos destinados a grupos sin compromisos de proporcionar resultados. Las nuevas exigencias demandan profesionalizar los métodos y mejorar los estilos de trabajo.⁴

³ Trabajo de Investigación: "Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador, ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador". Autores: Artiga Portillo, Ana Marcela; Artiga Portillo, Karla Lorena; Monterrosa Gómez, Verónica Esmeralda; Año 2011, Universidad de El Salvador.

⁴ Trabajo de Investigación: "Herramientas de auditoría para evaluar los hechos económicos de las cuentas de activo e informes analíticos de control no contemplados en la norma de contabilidad financiera N° 21"), Autores: Burgos Arévalo, Hugo Leonel, Gamero Figueroa, Rolando José, Palacios Ortez, Holssen Wilhanders, Año 2011, Universidad de El Salvador.

3. OBJETIVOS DE LAS ONG's

- a. Contribuir a fortalecer los procesos de desarrollo, a nivel nacional y local priorizando en los sectores de más escasos recursos.
- b. Gestionar la obtención de recursos nacionales e internacionales, públicos o privados para la puesta en marcha de proyectos por parte de los miembros de la ONG's
- c. Facilitar la accesibilidad a los servicios varios.
- d. Establecer sistemas de cooperación e intercambio con las ONG's internacionales u otras asociaciones similares.
- e. Mantener un diálogo con otros sectores sociales organizados para articular en modo coherente las distintas iniciativas en materia de solidaridad y cooperación.
- f. Prestar asistencia técnica, mediante el intercambio de profesionales capacitados que complementen y promuevan los esfuerzos de las ONG's.⁵

⁵ Trabajo de Investigación: "Propuesta de un modelo de comunicación intercultural, que contribuya a reducir los efectos del choque cultural en los extranjeros que prestan sus servicios en las ONG's dedicadas al medio ambiente con sede en la Zona Central de El Salvador". Autores: Miranda Baires, Danilo Alberto; Reyes Funes, Silvia Yanira; Santos González, Ana Beatriz; Año 2005, Universidad Francisco Gavidia.

4. PROPÓSITOS DE LAS ONG'S

Las ONG's se dedican a una diversidad de actividades, teniendo como propósitos los siguientes:

- a. Promoción del desarrollo:** Buscar la autonomía de las comunidades que se asisten, a través de la promoción integral de la persona, la familia y la comunidad.
- b. Ejecución de proyectos y asistencia humanitaria:** Realizar proyectos que contribuyan a responder a las necesidades y como consecuencias mejorar la calidad de vida de las personas.
- c. Gestión de recursos financieros y materiales:** Dedicarse a la búsqueda de recursos financieros en el ámbito nacional e internacional, para fomentar el desarrollo a través de programas y proyectos.
- d. Consultoría, asesoría y asistencia técnica:** Facilitar la formulación, evaluación, administración y ejecución de los proyectos.
- e. Coordinación:** Coordinar con instituciones privadas y públicas, acciones de asistencia y desarrollo dirigidas a la población.⁶

⁶ Ídem

5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG'S

Entre las características principales con las que se pueden identificar a las Organizaciones No Gubernamentales son las siguientes:

- a. Las formadas por individuos estructuralmente organizados.
- b. Son organismos privados (no públicos).
- c. Operan dentro del marco del sistema social establecido y poseen una identidad legal o reconocimiento.
- d. No buscan el lucro institucional ni el de sus miembros.
- e. Sus empleados son asalariados.
- f. Sus actividades están orientadas hacia el desarrollo y el beneficio de personas ajenas a la institución.
- g. Laboran basándose en programas o proyectos definidos de operación en favor de los sectores beneficiados.
- h. La concepción del desarrollo que manejan puede ser similar, complementaria, o alternativa de la política de los gobiernos, dependiendo del tipo de ONG's, además siempre incluyen alguna forma para que participen los beneficiados.

- i. Operan mediante proyectos y programas de desarrollo, concebidos como series planeadas de actividades orientadas hacia la satisfacción de necesidades de los sectores pobres de la población, ejecutando proyectos de salud, educación, créditos y otros.
- j. Sus recursos generalmente provienen de donantes.
- k. Están obligados a llevar contabilidad formal.
- l. Deben presentar anualmente sus estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) al Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.
- m. Sus derechos y obligaciones están regidos principalmente por sus estatutos.
- n. Los programas y proyectos que ejecutan se encuentran regidos por los convenios de cooperación.
- o. Para ciertas obligaciones sustantivas se encuentran excluidas del pago de impuestos.⁷

⁷ Trabajo de Investigación: "Herramientas de auditoría para evaluar los hechos económicos de las cuentas de activo e informes analíticos de control no contemplados en la norma de contabilidad financiera n° 21"), Autores: Burgos Arévalo, Hugo Leonel, Gamero Figueroa, Rolando José, Palacios Ortez, Holssen Wilhanders, Año 2011, Universidad de El Salvador.

6. IMPORTANCIA DE LAS ONG'S

- a. Eficiencia:** Las Organizaciones No Gubernamentales, proveen bienes y servicios públicos de manera más eficiente que las Instituciones Gubernamentales; con mayor calidad y a menor costo. Esto se debe a que las ONG's locales pueden conocer mejor las necesidades reales de la comunidad, y es más sensible para satisfacerlas dado que trabajan de manera voluntaria.
- b. Social:** El aporte social es lo más importante y su vez lo más representativo. El desarrollo experimentado en las diferentes comunidades que son beneficiadas por los proyectos que realizan en distintos sectores, produce un efecto de integración y mayor cohesión dentro del tejido social, en el sentido en que una comunidad más conforme es una comunidad más propensa a armonizar con cada uno de los elementos inmersos en el abstracto y extenso proceso de socialización.
- c. Económica:** Los proyectos que se realizan inyectan diferentes aportes económicos tales como: De infraestructura, educación, vivienda y medio ambiente.
- d. Apoyo a la economía de mercado:** Este tipo de organizaciones provee apoyo indirecto para el éxito y crecimiento de las economías de mercado, porque además

de ser fuentes de empleo contribuyen con el desarrollo económico social de un país.⁸

7. CLASIFICACIÓN DE LAS ONG'S

Las Organizaciones No Gubernamentales están clasificadas atendiendo a su finalidad, es decir de acuerdo al sector y a la actividad que orientan sus programas y proyectos de desarrollo social, éstas pueden ser:

a. EDUCATIVA:

Con programas encaminados a ejercer la capacidad necesaria de las personas y que además puedan tener una base en la sociedad. Este tipo de programas está relacionado con fines productivos, ya que la comunidad puede capacitarse y desarrollar su trabajo u oficio o simplemente para su alfabetización.

b. PRODUCTIVA:

Son aquellas encaminadas a proporcionar la capacitación y herramientas necesarias para desarrollar un trabajo, logrando por medio de éste, ingresos para sus beneficiarios. El trabajo a desarrollar puede ser de carácter agrícola, industrial, artesanal u otras.

⁸ Trabajo de Investigación: La información complementaria como herramienta básica para la toma de decisiones por parte de la Dirección Ejecutiva de las Organizaciones no Gubernamentales sin fines de lucro (ONG's), Autores: Granados García, Vanessa Mylene; Ortiz Gutiérrez, Susana Beatriz; Solís Guzmán, Ana Luisa; Año 2000, Universidad de El Salvador.

c. ASISTENCIAL:

La visualización de estas organizaciones está enfocada a programas de primeros auxilios, medicina preventiva, socorro inmediato de la población en caso de emergencia y la integración de otras organizaciones con similar o igual actividad.

d. INTEGRAL:

Son aquellas que atienden áreas tales como: salud, capacitación, nutrición y obtención de medios productivos. Con beneficios a la comunidad necesitada, logrando así la integración de éstos a la vida productiva a través de la capacitación constante, mediante la acción de nuevos componentes. De esta forma se logran los canales de factibilidad para que la comunidad necesitada pueda incorporarse a la sociedad y sea útil a la misma.

e. CREDITICIA:

Son aquellas asociaciones cuya finalidad es facilitar recursos financieros a la población que no es sujeto de crédito para las instituciones financieras, y así pueda realizar un trabajo u oficio que le permita generar ingresos para obtener las necesidades básicas.⁹

⁹ Trabajo de Investigación: "Guía para el cumplimiento de las obligaciones tributarias aplicables a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro que se dedican a otorgar financiamiento". Autores: Mendoza Villalta, Patricia Beatriz; Sánchez Palacios, Carlos Eusebio; Borja Saavedra Wendy Yamileth, Año 2012, Universidad de El Salvador.

8. MARCO LEGAL DE LAS ONG'S EN EL SALVADOR

En El Salvador los Organismos No Gubernamentales como toda organización, están sujetas al cumplimiento de leyes y normas que rigen su accionar.

a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

En su **Art. 7**, "Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación."

Es importante decir que en el primer inciso de este artículo se hace referencia a la palabra "habitantes", hace alusión a todas las personas que habitan en el territorio salvadoreño en un momento determinado, se incluyen nacionales como extranjeros que acrediten su residencia en el país. Así mismo cuando se dice "objeto lícito" se refiere a que el objeto no contrarié los fines y valores constitucionales, así como a bienes jurídicos protegidos por la ley, bajo los criterios de proporcionalidad y necesidad.¹⁰

¹⁰ Decreto Constituyente N°38 del 15/12/1983, "Constitución de la República de El Salvador", Diario Oficial N°234, del 16/12/1983, Tomo N°281.

b. LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.

En El Salvador la "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento en donde se establecen los términos legales que normalizan estas organizaciones, así como los modelos de estatutos e instructivos para solicitar personalidad jurídica en el Ministerio de Gobernación que es la institución que rige el buen funcionamiento de las ONG's.

Según **Art. 1**, La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad. Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras, caucionares¹¹ o avalistas de obligaciones.

¹¹ Dar caución: **Caución.** (Del lat. *cautio*, *-ōnis*) ,**1.** f. Garantía o protección prestada a alguien.; **2.** f. Der. Garantía que presta una persona u otra en su lugar para asegurar el cumplimiento de una obligación actual o eventual.

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

Art. 18.- Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

Según el **Art. 26** de dicha Ley, todas las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio de Gobernación, que fue creado a partir del 18 de diciembre de 2001, al desaparecer el Ministerio del Interior.¹²

c. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

De acuerdo al artículo 1 de la Ley de Impuesto sobre la Renta, se establece como "**hecho generador** la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en la Ley".

¹² "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro", Decreto Legislativo N°894, del 21 de noviembre de 1996, Diario Oficial N°238, del 17 de diciembre de 1996, Tomo N°333. (Art. 1, 9, 11 y 18).

También mencionar que de conformidad al artículo 154 del Código Tributario, el cual establece "Es **agente de retención** todo sujeto obligado por este Código a retener una parte de las rentas que pague o acredite a otro sujeto así como también aquellos que designa como tales la Administración Tributaria".

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, retenciones de pago de servicios prestados, por sueldos, comisiones, dietas, etc., por consiguiente se convierte en sujeto de esta Ley, y están obligados a cumplir con obligaciones formales como son:

- a) Presentación de las declaraciones mensuales sobre sus operaciones (retenciones y pago a cuenta);
- b) Retención de las rentas que pague o acredite a otros sujetos;
- c) Presentación anual de los informes de retenciones y
- d) Presentación de la declaración anual de liquidación del impuesto.

Exclusión de sujetos pasivos

Según el **art. 6** de la Ley de Impuesto sobre la Renta, están exentas del pago de dicho impuesto: las corporaciones y fundaciones de derecho público, y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción,

culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberán ser calificadas previamente por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.¹³

d. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La ley de Impuesto a la Transparencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de acuerdo a su artículo 1 y 2, se establece que es un impuesto que se aplicará a la transparencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e

¹³ "Ley del impuesto sobre la Renta", Decreto Legislativo N°134, del 18 de diciembre de 1991, Diario Oficial N°242, del 21 de diciembre de 1991, Tomo 313. (Art. 1 y 6).

internación de bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, ya que estas entidades realizan algunas de estas operaciones, como comisiones de otorgamiento, contrataciones de préstamos y como exentos de intereses normales y penales por consignación se convierten en sujetos de esta Ley, y están obligados a cumplir con obligaciones formales como son: a) Presentación de las declaraciones mensuales sobre operaciones (gravadas y exentas) y b) Emisión y control de documentos como facturas, comprobantes de crédito fiscal, y otros.

En el artículo 46 literal a, de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, estarán exentos del impuesto los servicios de salud, prestados por instituciones públicas e instituciones de utilidad pública, calificadas por la Dirección General.¹⁴

e. LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.

En relación con la referida Ley, las personas jurídicas en general al igual que las personas naturales, e incluso sociedades, de hecho, son sujetos pasivos de la obligación tributaria municipal, en consecuencia las

¹⁴ "Ley de impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios", Decreto Legislativo N° 296, del 24 de julio de 1992, Diario Oficial N°143, del 31 de julio de 1992, Tomo 316. (Art. 1 y 46).

asociaciones, corporaciones y fundaciones domiciliadas en un determinado municipio del país.

En el caso concreto de los impuestos municipales no existe exclusión alguna para el pago de tales impuestos, caso contrario como puede apreciarse para el pago del impuesto sobre la renta, que existen disposiciones específicas que contienen de manera expresa la exclusión del pago del impuesto.¹⁵

f. LEY DEL SEGURO SOCIAL Y SU REGLAMENTO.

Las Organizaciones no Gubernamentales por contratar personal remunerado deberán contribuir como patrono junto con los trabajadores y el Estado al pago de la seguridad social en la forma y cuantía que determine la ley. Los patronos de las Organizaciones no Gubernamentales deberán inscribir a la entidad y afiliar al personal al Instituto Salvadoreño del Seguro Social en los plazos que se establecen en el Reglamento de la Ley del Seguro Social.¹⁶

¹⁵ "Ley General Tributaria Municipal", Decreto Legislativo N°86, del 17 de octubre de 1991, Diario Oficial N°242, del 21 de diciembre de 1991, Tomo 313.

¹⁶ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°1263, del 03 de diciembre de 1953, Diario Oficial N°226, del 11 de diciembre de 1953, Tomo N°161.

g. LEY DEL SISTEMA PARA PENSIONES.

Las Organizaciones no Gubernamentales como empleadoras están obligadas a darle cumplimiento a los lineamientos de las tasas de cotizaciones de las cuales llevaran controles en cuentas por pagar a los Administradores de Fondos de Pensiones en las que están afiliados sus empleados.¹⁷

h. CÓDIGO DE TRABAJO.

Por la dependencia que existe entre patronos y trabajadores en relación al Art. 17, Contrato Individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario.¹⁸

i. CÓDIGO TRIBUTARIO

El Código Tributario en su Título III y sus reformas establece los deberes y obligaciones tributarias para los sujetos pasivos de los diferentes tributos. Las Asociaciones, Fundaciones y Corporaciones de utilidad pública sin fines de lucro como sujeto pasivo según lo establece la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines

¹⁷ "Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones", Decreto Legislativo N°927, del 20 de diciembre de 1996, Diario Oficial N°243, del 23 de diciembre de 1996, Tomo N°333.

¹⁸ "Código de Trabajo", Decreto Legislativo N°15, del 23 de junio de 1972, Diario Oficial N°142, del 31 de julio de 1972, Tomo N°236. (Art.17).

de lucro, en su artículo 6, están sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

Cabe aclarar que la exclusión de una fundación o asociación como sujeto pasivo del impuesto sobre la renta no la exime de la obligación formal de presentar anualmente las correspondientes liquidaciones del impuesto aludido, tal como lo establece el artículo 100 del Código Tributario, también en razón del artículo 146 del Código Tributario, éstas deben informar a la Dirección General de Impuestos Internos de toda donación que se les efectúe, dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y número de identificación tributaria del donante y el monto de ésta, están obligadas además a presentar dentro de los primeros diez días hábiles de los meses de enero, abril, junio y septiembre de cada año , un estado de origen y aplicación de fondos, mediante formulario, bajo las especificaciones y requisitos que disponga la Administración Tributaria.

Artículo 145.- Cuando se trate de retención en remuneraciones por servicios de carácter permanente, el agente de retención está obligado a entregar al titular de la remuneración, a más tardar un mes después que se le haya efectuado la última retención del ejercicio, una constancia que indique, en resumen, el total de

remuneraciones pagadas, el período cubierto por ellas y el monto total retenido. El agente de retención está también obligado a entregar constancia al sujeto pasivo, al momento de efectuar la retención, por las cantidades retenidas sobre rentas por prestaciones de servicios o por los adelantos que se perciban en la ejecución de contratos, así como por rentas pagadas a sujetos pasivos no domiciliados.

Dichas constancias deberán expresar el concepto del pago, su monto, la cantidad retenida y los datos relativos al cálculo en efectivo, este último dato, cuando se trate de rentas en especie; así mismo deberá hacerse constar el nombre, número de identificación tributaria y domicilio del sujeto de retención; y el nombre, número de identificación tributaria y firma del agente de retención, representante legal o apoderado.¹⁹

¹⁹ "Código Tributario", Decreto Legislativo N°230, del 14 de diciembre de 2000, Diario Oficial N°241, del 22 de diciembre de 2000, Tomo N°349. (Art. 100, 145 y 146).

B. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS (ONG SUS HIJOS) .

1. ANTECEDENTES

Debido al alto índice de niños y familias desamparadas en El Salvador, surge la Organización No Gubernamental SUS HIJOS (ONG's "SUS HIJOS") en el año de 2003, por iniciativa de Kurt E. Ackermann y su familia (Ciudadanos Estadounidenses), ubicada en la Colonia Dolores, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, que al conocer sobre las necesidades que enfrentan los niños/as huérfanos/as establecidos en los Centros de Gobierno (Orfanatos) y familias de escasos recursos tomaron el compromiso de involucrarse y brindarles su ayuda por medio de proyectos sociales en las áreas de: educación, alimentación, religión y enseñanza de oficios varios. Convirtiéndose en el año 2012 en una ONG oficialmente registrada en El Salvador.

El enfoque principal de la ONG's SUS HIJOS es servir a los orfanatos y niños abandonados, entre los proyectos actuales que se desarrollan en El Salvador se mencionan: Hogares en Transición para jóvenes, Construcción de viviendas, Alcance alimenticio, Comedor, Ministerio de Fiestas Navideñas.

Es por ello la importancia de llevar a cabo los diversos proyectos educativos y sociales para mejorar las condiciones de vida de las familias, adolescentes y

niños/as más necesitados que les permita prepararse e integrarse como ciudadanos/as de bien, fomentar el derecho a la vida, la salud, la educación y a la alimentación.

2. PRINCIPALES PROYECTOS

- a. Construcción de viviendas:** En el año 2010, ONG "Sus Hijos" comenzó a asociarse con otras organizaciones locales de construcción de viviendas, recientemente en el año 2012 ONG Sus Hijos, construye propiamente viviendas para las familias de escasos recursos en El Salvador.

- b. Hogar de Transición para Jóvenes:** En el año 2012 se inició un proyecto con el Centro de Niños ISNA. Denominado "Hogar de Transición", consiste en ayudar a los jóvenes a convertirse en personas independientes y prepararlos para la vida fuera de los Centros de Gobierno.

- c. Alimentación de los Sin Hogar:** Con este ministerio se pretende nutrir a los que a menudo se olvidan, no sólo en sus necesidades físicas sino también en sus necesidades espirituales, muchos de ellos son niños que han huido en la edad aceptable para permanecer en los Centros de Gobierno.

d. Comedor: Es un restaurante donde se emplean a jóvenes que se han atrasado en sus estudios.

Este proyecto ha sido aprobado por el Gobierno de El Salvador y, de hecho, ha sido presentado al CONNA, que es el nuevo órgano de gobierno del ISNA.

3. MISIÓN

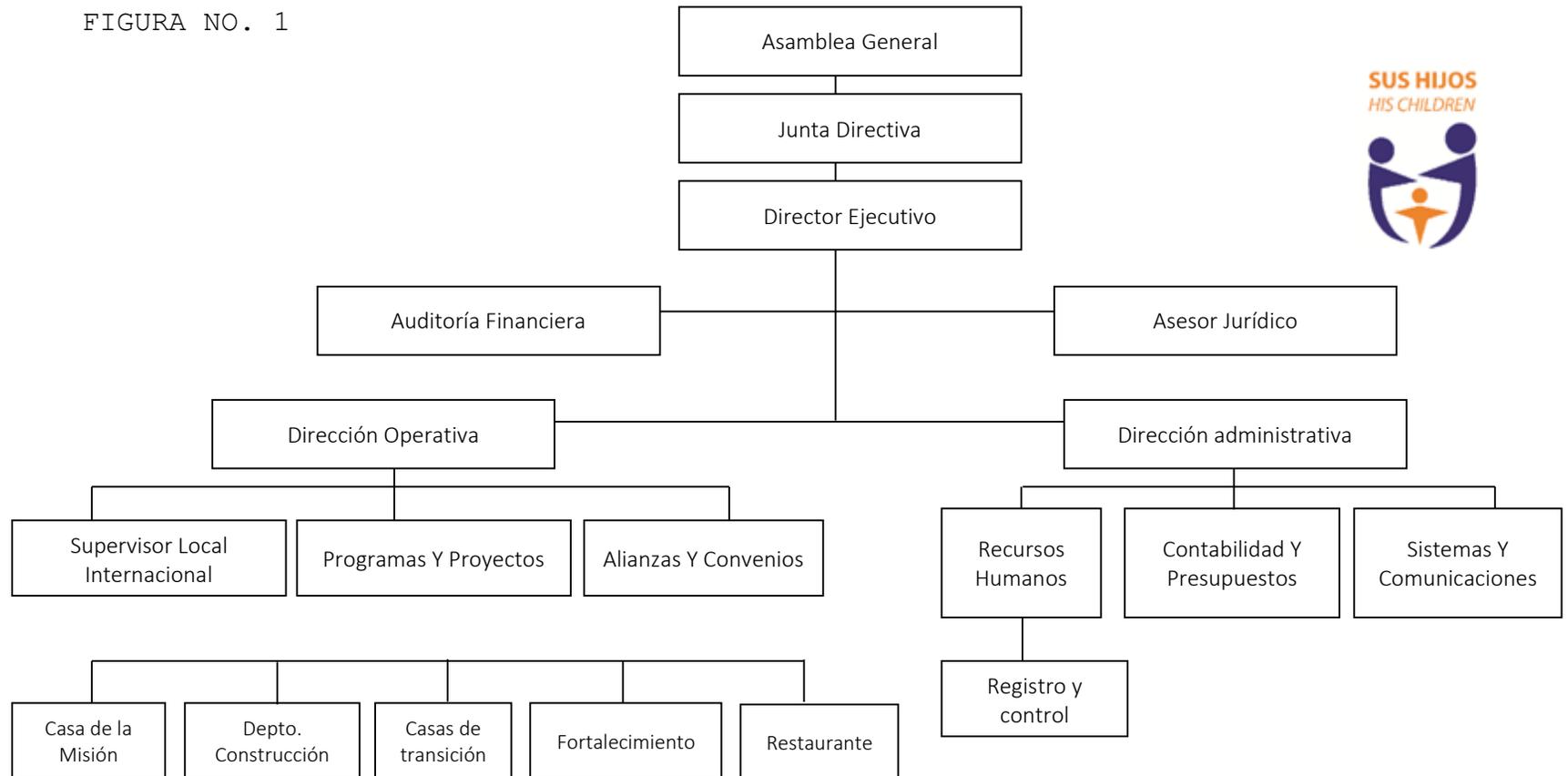
Mostrar el Amor y la Gracia que Dios nos ha manifestado y compartirla con los niños, niñas y adolescentes a quienes se les han vulnerado sus derechos y que han sido acogidos por los centros de protección infantil que están bajo la cobertura del ISNA.

4. VISIÓN

Apoyar a los niños y niñas de los centros de protección infantil que están bajo la cobertura del ISNA y a sus comunidades dentro del territorio salvadoreño; a través de nuestros programas, animándoles, fortaleciéndoles y dándoles las oportunidades que ellos necesitan para salir adelante.

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

FIGURA NO. 1



Fuente: "Organización No Gubernamental Sus Hijos".
Administración 2014

6. VALORES

AMOR: Nuestro compromiso es amar a los demás así como Dios nos ha amado. Estamos convencidos que el amor es la base de toda virtud y que sin éste, nada de lo que se hace tiene trascendencia.

GRACIA: Estamos conscientes que todo lo bueno que hemos recibido, lo hemos recibido de Dios por su Gracia, y es nuestro compromiso dar y compartirlo de la misma manera.

COMPASIÓN: Estamos conscientes que la Compasión hace la diferencia cuando hablamos en términos de ayuda. La compasión dignifica al ser humano, rompe la coraza opresiva de la auto-lástima, y libera. Cada aspecto de nuestros esfuerzos lleva este ingrediente.

RESPECTO E IGUALDAD: Si bien es cierto, que somos una organización con valores Cristianos; en "Sus Hijos" trabajamos indistintamente de raza, etnia, religión, tendencia política, género, nacionalidad o estrato social. Si alguien necesita ayuda o desea ayudar, es bienvenido.

RESPONSABILIDAD: Cada uno de nuestros colaboradores comparte la importancia que la responsabilidad tiene cuando se está trabajando.

HONESTIDAD: En "Sus Hijos" creemos en las buenas relaciones y como base de ellas, la honestidad juega un papel crucial para el buen entendimiento, la salud

comunicacional organizativa. Y en relación con todas aquellas entidades con quienes cooperamos.

TRANSPARENCIA: Todos nuestros procesos cumplen estándares que garantizan transparencia en términos de rendición de cuentas, procedimientos a través de prácticas de auditoría externa.

C. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

1. CONCEPTOS GENERALES

a. ADMINISTRACIÓN

Según el autor Da Silva, Reinaldo O., define la administración como "Un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".²⁰

Para Rodríguez Valencia, Joaquín "Administración es el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".²¹

²⁰ Da Silva, Reinaldo O.; "Teorías de la Administración, Económicos Administrativos", Editor Thomson Learning, Año 2002.

²¹ Rodríguez Valencia, Joaquín; "Introducción a la Administración, con Enfoque de Sistemas", 4ª Edición, Thomson Learning Año 2003, México.

Por otra parte Hitt, Black y Porter, definen la administración como "El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".²²

b. SISTEMA

Según Rodríguez Valencia, Joaquín, "Es un conjunto organizado, formando un todo, en que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico que concatena sus actos hacia un fin determinado".²³

Por otra parte el autor Gómez Ceja, Guillermo, "Es el resultado de un conjunto de procedimientos previamente coordinados, destinados a un objetivo común".²⁴

De modo similar para Ing. García, Carlos Ernesto, "Es un conjunto de elementos que se coordinan entre sí, y con elementos de su entorno, para alcanzar un objetivo, propósito, o meta común".²⁵

²² Hitt, Black y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, año 2006, Pág. 8.

²³ Rodríguez Valencia, Joaquín; "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", Cuarta Edición, Editorial Thompson, Año 2003, México

²⁴ Gómez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño", México: Mcgraw-Hill.

²⁵ García, Carlos Ernesto; "General Systems Theory, Gerencia Informática, Informatik", San Salvador, año 2012.

c. SISTEMA ADMINISTRATIVO

Según el autor Hernández Orozco, los sistemas administrativos, "Son un conjunto de elementos Recursos Humanos: puestos, personas; Recursos Materiales: equipo, maquinaria, etc.; Recursos Técnicos: métodos, procedimientos, actividades del proceso administrativo aplicado en las áreas funcionales de la empresa como producción, finanzas, mercadotecnia, etc. Para que de manera integral la empresa viva, evolucione y se desarrolle".²⁶

Por otra parte Churchman, expresa que: El Sistema Administrativo abarca, a toda la optimización mediante la dirección tecnológica, organización del personal y otros recursos, y relacionando a la empresa con medio.²⁷

De igual manera Rodríguez Valencia, Joaquín define a los Sistemas Administrativos como: "Los sistemas a través de los cuales, un organismo social planea, organiza, dirige y controla, sus actividades para conseguir sus planes y objetivos utilizando los recursos necesarios."²⁸

²⁶ Hernández Orozco, Carlos, "Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos", Quinta Reimpresión, San José, Costa Rica, año 2007.

²⁷ Churchman, "El Enfoque de Sistema", Diana, México.

²⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín; "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", Cuarta Edición, Editorial Thompson, Año 2003, México.

d. ORGANIZACIÓN

Para Chiavenato Idalberto, "Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común, dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos".²⁹

e. PROYECTOS

Según Baca Urbina, Gabriel el termino Proyecto se define como "La búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana".³⁰

2. ENFOQUE DE SISTEMA

El enfoque de sistemas (o análisis de sistemas) aplicado a la administración, parte del supuesto de que todo organismo social es un sistema, en el que cada uno de sus elementos tiene sus objetivos determinados y limitados.

En correlación con eso, la administración se reduce a la integración de los elementos componentes del sistema; integración que sólo puede lograrse, si cada

²⁹ Chiavenato, Idalberto; "Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones". Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México, año 2009.

³⁰ Baca Urbina, Gabriel; "Evaluación de Proyectos", Quinta Edición, McGraw-Hill, año 2011.

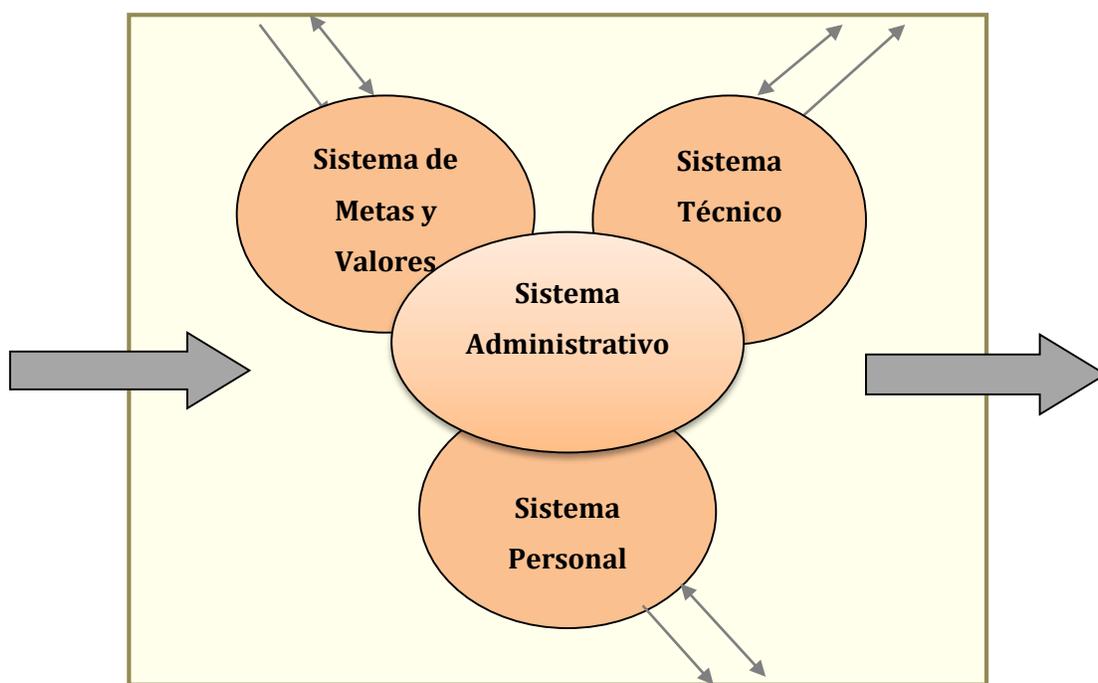
administrador se guía por el análisis de sistemas en la solución de problemas de su competencia. La función principal del enfoque de sistemas es la elevación óptima de la eficacia de la operación de todo el organismo, lo que no siempre significa la optimización de la actividad de todos sus elementos.

La esencia del enfoque de sistemas se refiere a los aspectos siguientes:

- a) Formulación de objetivos y aclaración de la jerarquización de éstos antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la administración y, en particular, con la toma de decisiones.
- b) Obtención del efecto máximo, en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos, mediante un análisis comparativo de las alternativas y su adecuada elección para lograr las metas.
- c) Apreciación cuantitativa de objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios particulares.
- d) El enfoque de sistemas en sí, consiste en investigar las formas más generales de organización, lo cual implica, ante todo, el estudio de los elementos del sistema, las interrelaciones entre ellos, la

investigación de los procesos que unen las partes del sistema a sus objetivos o los elementos fundamentales de los sistemas organizacionales.³¹

ESQUEMA N°1
SISTEMAS ORGANIZACIONALES
Medio Ambiente



Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

³¹ Rodríguez Valencia, Joaquín; "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", Cuarta Edición, Editorial Thompson, Año 2003, México.

- a) Los objetivos y valores organizacionales, son dos de los más importantes sistemas. La organización toma muchos de sus valores del medio sociocultural. Una premisa vital es que, el organismo como un subsistema de la sociedad, debe cumplir determinados objetivos, que son determinados por el sistema general.
- b) El sistema técnico, se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos. La tecnología afecta la estructura del organismo y al sistema psicosocial.
- c) El sistema administrativo, involucra a todo el organismo que lo relaciona con su medio, establece objetivos, desarrolla planes, estrategias y operaciones, mediante el diseño de la estructura orgánica, la integración de recursos, el manejo y la condición de la gente, así como el establecimiento de procesos de control.³²

³² Ídem

3. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMO SISTEMAS ABIERTOS

El autor Johnson, fue uno de los primeros que identificó a los organismos administrativos, como sistemas sociales; y considera a la empresa como un sistema abierto.

Todo sistema abierto, en consecuencia, tiene una entrada o un insumo, un proceso de conversión de ese insumo y una salida o producto que es el insumo procesado.³³

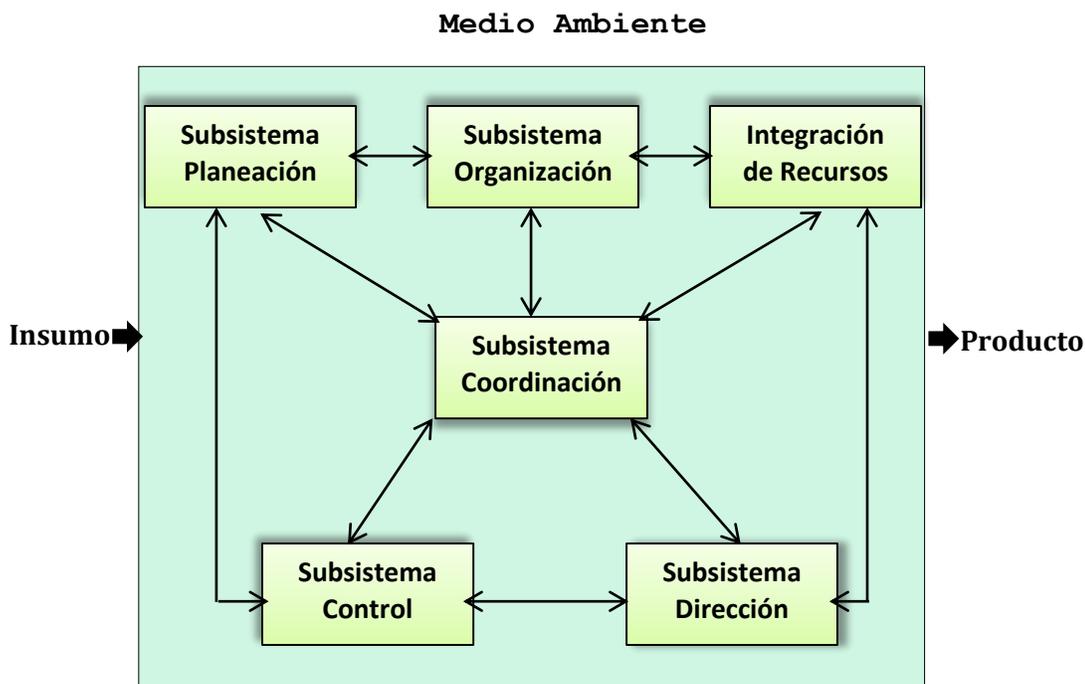
4. ELEMENTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

Los sistemas complejos involucran jerarquías, que son niveles ordenados, partes o elementos de subsistemas y también pueden ser permanentes o transitorios y las interrelaciones entre ellos, pueden ser relevantes o no.

En el esquema N°2, se muestra una abstracción del sistema administración con su conjunto de elementos interconectados.

³³ Ídem

ESQUEMA N° 2
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y SUS ELEMENTOS



Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

Cada subsistema incluye a su vez elementos:

- 1) **Subsistema Planeación:** Visión, misión, objetivos, metas, estrategias, procesos, políticas, procedimientos programas: enfoques, niveles, horizonte.
- 2) **Subsistema Organización:** Estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos, instrumentos técnicos de apoyo.

- 3) **Subsistema Integración de Recursos:** Humanos, financieros, materiales, técnicos
- 4) **Subsistema Dirección:** Liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, manejo del estrés, el conflicto y la crisis, tecnología de la información, toma de decisiones, creatividad e innovación.
- 5) **Subsistema Control:** Naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas, calidad.
- 6) **Subsistema Coordinación:** Personal, mercadotecnia, producción, finanzas.

D. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

1. SISTEMA DE PLANEACIÓN

La planeación es parte integral del sistema administrativo (información-decisión), lo que implica fijar los objetivos organizacionales y señalar los medios para lograrlos. La planeación suministra una estructura, para la toma de decisiones integral a través de la organización.

Planeación es una función básica del sistema administrativo. Además es elemental para las otras funciones administrativas (organización, dirección y control). Porque sin la previa determinación de las actividades, mediante la planeación, no habrá nada que

organizar, nadie que dirija y nada que necesite control. La planeación implica futuro.

a. DEFINICIÓN

Es un conjunto de actividades determinadas a establecer objetivos, determinar políticas y estrategias y preparar planes y programas correspondientes.³⁴

b. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de todo tipo de organismo social, ya que a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para enfrentarlos.

c. TIPOS DE PLANEACIÓN

- 1) **Informal:** Es aquella que se lleva a cabo sobre bases informales o casuales, sus características son las siguientes: Emocional, se basa en la experiencia, se apoya de corazonadas y es improvisada.

³⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín; "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", Cuarta Edición, Editorial Thompson, Año 2003, México.

2) Formal: Es aquella que se lleva sobre la base de un plan escrito y documentado, sus características son las siguientes: Racional, sistemática, aplica conceptos, principios, reglas, sigue procesos y se basa en información confiable.

d. NIVELES DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN

Para Rodríguez Valencia, Joaquín La planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro; además es integradora, pues reúne la totalidad de las áreas funcionales, ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

1) Planeación Estratégica (Largo Plazo): Consiste en establecer planes maestros que conforman el destino de la empresa. Son los planes que se aplican a toda la organización, que fijan los objetivos organizacionales, y buscan situar en una buena posición a la organización, en términos de su entorno.

Los planes estratégicos tienden a incluir un periodo extenso a largo alcance (Por lo general cinco o más años). Los planes estratégicos incluyen la formación de objetivos.

Principales pasos de planeación estratégica:

- Evaluar las circunstancias actuales y determinar los cambios futuros que podrían ocurrir en el entorno de la organización.
- Definir los objetivos organizacionales y la filosofía que debe seguirse.
- La medición del grado de cumplimiento de los objetivos a la fecha, esto proporciona la respuesta de: ¿Dónde nos encontramos ahora?
- Se desarrolla el plan a largo plazo y se obtiene su aprobación. El análisis, técnicas y la creatividad.
- Permitir que la planeación a largo plazo figure entre las acciones cotidianas de la gerencia general, manteniendo la planeación a la fecha.

2) La Planeación Táctica (Mediano Plazo): Traduce los planes estratégicos a planes a medio plazo (dos o cuatro años) que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas o sistemas funcionales de una organización. Los administradores aplican la planeación táctica para describir lo que las diversas áreas funcionales deben hacer para que esta tenga éxito en el mediano plazo.

La planeación a mediano plazo se conforma de dos partes diferentes pero relacionadas, éstas son:

- La proyección o pronósticos de las actividades actuales de una organización respecto del periodo de planeación.
- El desarrollo y planeación de nuevos programas, así como operaciones de negocios futuros.

3) Planeación Operativa (Corto Plazo): Son los planes que especifican la manera en que se van a lograr los objetivos a corto plazo, consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica.

Los planes operativos tienden a cubrir periodos cortos, por ejemplo lo planes mensuales o semestrales de una organización, son casi siempre planes operativos.

En este tipo de planeación, es necesario traducir los operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos si ello es posible.

e. PROCESO DE PLANEACIÓN

La planeación es un proceso, mediante el cual determinamos hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuanto tiempo; las actividades de planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de detalles y ciertos pasos, que deben darse en cada fase del proceso de planeación.

ESQUEMA N° 3
PROCESO DE PLANEACIÓN



Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

1) Investigaciones

El proceso de planeación comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y estimación del futuro. Tanto de factores internos, como externos de la empresa; para que con base en toda esa información, se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerar, antes de determinar los objetivos.

Desarrollo de la investigación:

- Investigación documental
- Observación directa
- Encuesta, cuestionario y entrevista

2) Objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de un organismo social, el establecerlos requiere de una planeación. Con frecuencia, se hacen distinciones entre objetivos y metas.

Según Koontz y O'Donnell. Un objetivo, se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos, mientras que la implicación de meta, queda representada casi siempre como fines específicos cuantitativos.³⁵

3) Alternativas

Una vez realizada la investigación sobre la influencia positiva o negativa y determinados los objetivos, debe procederse al establecimiento de las diferentes alternativas, que aparecen como probables caminos a seguir, según se presentan las circunstancias.

³⁵ Koontz y O'Donnell, "Curso de Administración Moderna", McGraw-Hill, México, 1979, p.172.

4) Políticas

La determinación de políticas es una herramienta importante, para coordinar y controlar las actividades de planeación, ya que las políticas fijan los límites, dentro de los cuales, deben funcionar determinadas actividades o unidades administrativas.

De acuerdo con J.R. Terry, Política: Es una orientación verbal, escrita, o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general de la cual se devuelve la acción administrativa ³⁶

5) Procedimientos

El procedimiento está orientado hacia las tareas, normalmente debe de estar por escrito en un documento formal en donde se segmentan las tareas que deben ser efectuadas, el propósito primario tiene la naturaleza de instrucción.

6) Programas

Gómez Ceja establece que los Programas son aquellos planes que no solamente fijan los objetivos de la secuencia de operaciones, sino principalmente, el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes.

³⁶ J.R. Terry; Principios de Administración, CECSA, México, 1981.

7) Presupuestos

Consiste, en datos arreglados lógicamente y representa las expectativas razonables para un periodo dado. Por cada segmento de la empresa, se forma el objetivo de lo que se va a alcanzar. Un presupuesto es un plan de importante categoría.

2. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

a. DEFINICIÓN

Según Guzmán Valdivia, Isaac define Organización como: "La coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos, materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue."³⁷

b. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para obtener una estructura lógica en la organización, hay que considerar dos componentes fundamentales de la organización tales como:

1) Las partes: Pueden considerarse como unidades trabajo-personas, cada una de las cuales, se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.

³⁷ Guzmán, Valdivia; Del Libro Titulado "Introducción a la Administración, con Enfoque de Sistemas", 4ª Edición, Thomson Learning, Año 2003

2) Las relaciones: Tienen lugar como el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica, y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

c. OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN

El objeto de la organización es hacer, que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que va a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro el objetivo puede concentrarse en él, y existe el mínimo de malas interpretaciones y de confusión respecto a ¿Quién es el que va a hacer que? Es más, pueden fijarse las relaciones de trabajo dentro de un organismo social. Cada persona obtiene información respecto al lugar en donde encaja, dentro de la estructura organizacional, conoce sus relaciones, a quien debe recurrir para supervisión, y también con sus subordinados de quienes puede depender para la ejecución de las actividades.

d. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Es la función por la cual los administradores, darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo.

El autor Samuel Certo, nos dice: La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos, indicando que recursos serán usados para actividades

específicas. Y cuándo, dónde y cómo se usarán estos recursos.³⁸

La organización promueve la colaboración y la negociación entre los individuos en un grupo, mejora así la efectividad y la eficiencia del trabajo y la comunicación en una empresa.

Existen diversos fundamentos básicos que demuestran la importancia de la función administrativa en una organización, estos son los siguientes:

- 1) Es de carácter continuo. Es decir, jamás se puede decir que ha terminado dado que la empresa y sus recursos, están sujetos a cambios constantes (Expansión, contratación, etc.)
- 2) Es un medio a través del cual, establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- 3) Suministra la descripción de funciones, para que el personal pueda desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de recursos.
- 4) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, incrementando la productividad y reduciendo costos.

³⁸ Certo, Samuel; "Administración Moderna", Mc Graw -Hill, México, 1994, pág. 194

5) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar claramente las funciones, las obligaciones, la responsabilidad y autoridad.

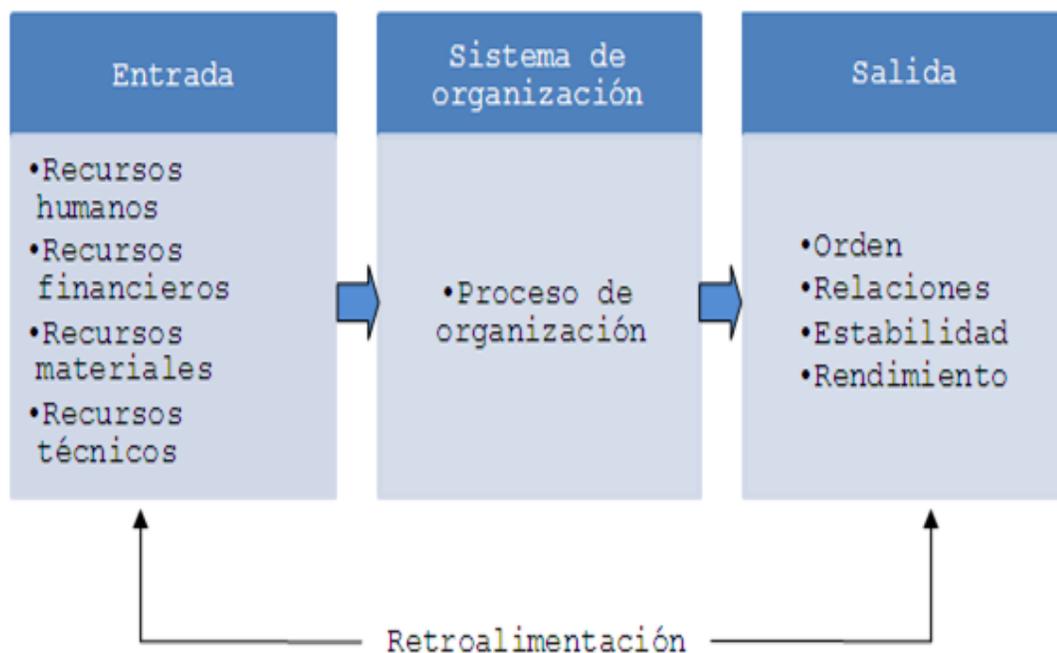
e. ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

La función de organización, al igual que la de planeación, puede ser visualizada como un subsistema del sistema administrativo.

La organización es una red definida de líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales, comunicaciones entre personas, asignando a cada una los medios e instrumentos (conceptuales y materiales), para mantener su posición y realizar su cometido. Así como también dotar a los grupos humanos de los medios estructurales que le hacen capaz de hacer frente al ambiente en que se desenvuelve, y de crecer y evolucionar dinámicamente.

El propósito del sistema de organización consiste en facilitar el logro de las metas del sistema administrativo, proporcionando un enfoque racional para el uso de los recursos organizacionales.

ESQUEMA N° 4
COMPONENTES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

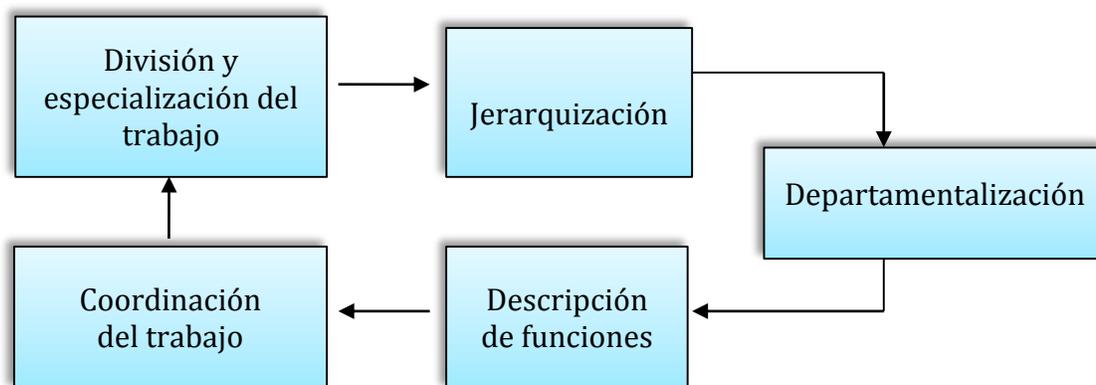


Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

f. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

La importancia del proceso de organización radica en que implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio.

ESQUEMA N° 5
PROCESO DE ORGANIZACIÓN



Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

1) División y especialización del trabajo.

a) División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mismo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.³⁹

³⁹G.Munch y M. García, "Fundamentos de Administración", Trillas, México, 1990, Pag.114.

b) Especialización

Consiste en dividir la producción en varios pasos, y la responsabilidad de la terminación de estos es asignada a individuos específicos.⁴⁰

La especialización es necesaria, porque se logra un mayor rendimiento del personal, pero esto siempre y cuando no se llegue a los extremos de la misma (es decir hacer del personal una parte de un proceso mecánico o una máquina en sí).

Es importante que la especialización no lleve al personal a la ignorancia del conjunto del trabajo que se realiza, y en así, que el individuo no desconozca totalmente las demás funciones, o lo que es peor, que desconozca la importancia de su función en la totalidad del trabajo del organismo de que se trate.

2) Jerarquización

Un esfuerzo de organización son las relaciones jerárquicas, éstas se refieren a una cadena de mando. La organización se constituye sobre la premisa de que el individuo que se encuentra en la parte superior, posee la mayor autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se ve reducida de acuerdo con la posición relativa del individuo en la organización.⁴¹

⁴⁰ Ídem

⁴¹ Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

Según los autores G.Munch y M. García: Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.⁴²

3) Departamentalización

Se entiende por departamentalización la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con en base en su similitud.

Secuencia de la departamentalización

El proceso de departamentalización sigue una secuencia de acciones, que son:

Enlistar todas las funciones del organismo, clasificar las funciones, agrupar las funciones según orden jerárquico, asignar actividades a cada una de las aéreas agrupadas, especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos, establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos, el tamaño y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con las necesidades específicos del organismo.

⁴² G.Munch y M. García, "Fundamentos de Administración", Trillas, México, 1990, Pag.114.

4) Descripción de Funciones

Definir con toda claridad las actividades y los deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las actividades administrativas.

Las funciones son, el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, reunión lógica y coordinada de actividades afines.

Según Samuel Certo define a la función, como: La descripción de la actividad que está siendo ejecutada.

5) Coordinación del trabajo

Si las actividades del trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los jefes las coordinen, a fin de alcanzar los objetivos generales. Deben comunicar a cada unidad los objetivos de la organización, traducidos en objetivos adecuados para cada unidad, y deben mantener a cada unidad informada acerca de las actividades de las demás de manera que las diversas partes de la empresa funcionen sincronizadamente.⁴³

⁴³ Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

3. SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS

Para alcanzar los planes y los objetivos deseados por la organización, es necesario contar con: Recursos de operación. Éstos comprenden todos los activos disponibles para que un administrador genere bienes y servicios, la transformación es el conjunto de pasos necesarios para cambiar los recursos organizacionales en bienes o servicios, y éstos son, diversos bienes que tiene como finalidad satisfacer necesidades humanas.

a. DEFINICIÓN DE RECURSOS

El conjunto de bienes o servicios que son necesarios proveer, para que una organización opere hacia objetivos predeterminados.

b. RECURSOS COMO SISTEMA

La configuración de los recursos del sistema, está constituido por todo lo que la empresa necesita adquirir de su medio ambiente, para incorporar a su estructura, recursos que se constituyen en subsistemas, mismos que se denominan sistemas de los recursos y que son:

1) Subsistemas de Recursos Humanos:

La administración de recursos humanos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiar recursos humanos idóneos para cada unidad orgánica de la institución de que se trate, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio

y satisfacer, también, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio.

Por lo tanto no solo es necesario reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar a las personas, sino que es necesario también guiar los recursos humanos, para alcanzar las metas, y esto es posible lograrlo a través de las funciones que se señalan a continuación: Planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, ascensos y traslados, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, seguridad y servicio social, seguridad e higiene industrial y manejo de información.

2) Subsistemas de Recursos Financieros:

La administración de recursos financieros supone un control presupuestal, es decir, todas las salidas o entradas de efectivo previamente controladas por el presupuesto.

Las finanzas se refieren a los aspectos monetarios de una organización. Consiste en el uso óptimo de recursos en cuanto a cantidad, calidad, y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos como el empleo que de ellos se hace. En el significado de finanzas, esta implícito el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos y egresos.

Para alcanzar la óptima administración de recursos financieros se requiere: Planeación de recursos financieros, como se adquieren o generan, y la asignación de recursos financieros.

3) Subsistemas de Recursos Materiales:

Una administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requeridas los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas para elevar la eficiencia en las operaciones. Para optimizar y hacer un buen uso de los recursos materiales es necesario: La planeación de recursos materiales, planeación de instalaciones, planeación de equipo, planeación de materiales.

4) Subsistemas de Recursos Técnicos:

Los recursos técnicos se pueden definir como aquellos que sirven como herramientas o instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Podemos considerar como ejemplo de los recursos técnicos los siguientes: Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas y de administración, formulas, métodos, patentes, innovaciones etc., técnicas analíticas (técnicas para formulación de presupuestos, estimación de posibilidades, técnicas

para programación cronológica, técnicas para análisis de redes lógicas, ej.: control de inventarios).

4. SISTEMA DE DIRECCIÓN

La acción de dirigir implica básicamente el influir o inducir a los subordinados a que observen comportamientos. Se centra en la motivación para la realización del trabajo y trata de obtener, una contribución máxima de los objetivos organizacionales. Por esta última característica, la dirección se le describe como un mediador que mejora los insumos y no como algo que los mantiene o controla. La dirección en su aplicación más importante, se ocupa de la motivación para alcanzar los niveles de desempeño más alto. Para llevar a cabo la acción de dirigir es básico conocer sobre autoridad, comunicación, toma de decisiones, supervisión y motivación humana.

a. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

La dirección, nos dicen los autores Koontz y O'Donell, es el aspecto interpersonal de la administración, por medio del cual, los subordinados pueden comprender y contribuir de manera eficiente, al logro de los objetivos de la organización. Puede decirse entonces que la importancia de la dirección se da por:

- 1) Poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante las fases de planeación y organización.

- 2) A través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la organización.
- 3) Una dirección eficiente, es determinante en la acción de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- 4) Su calidad se refleja en el logro de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control.
- 5) A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

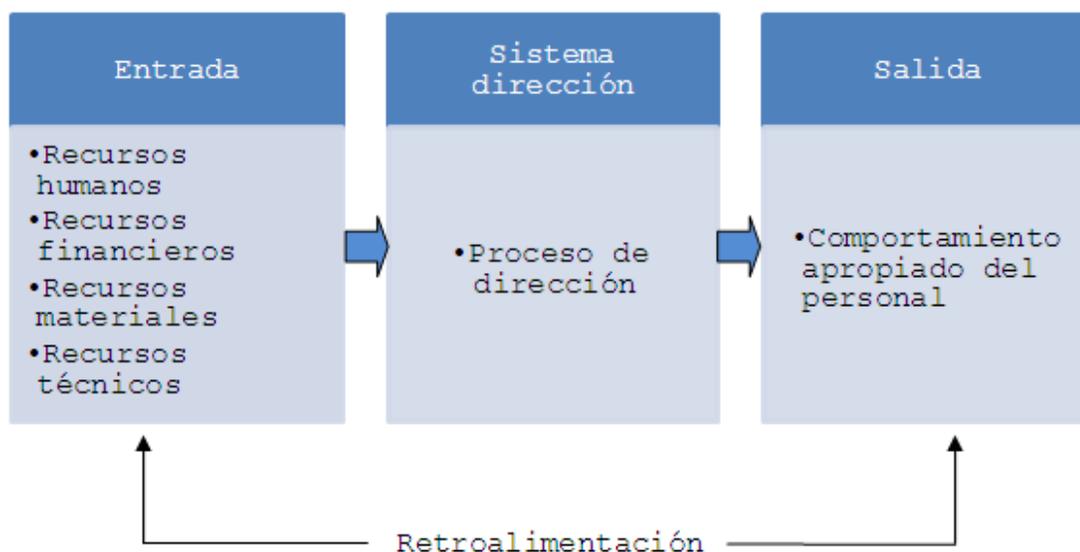
b. DIRECCIÓN COMO SISTEMA

La dirección es el proceso que permite despertar, en otros miembros de la organización, una acción debidamente orientada hacia unos objetivos dados.

La dirección constituye, una función estrechamente vinculada con los recursos humanos, un sistema particularmente relacionado con las reacciones en la conducta y las relaciones interpersonales.

Componentes específicos en la vida del sistema de dirección.

ESQUEMA N° 6
SISTEMA DE DIRECCIÓN

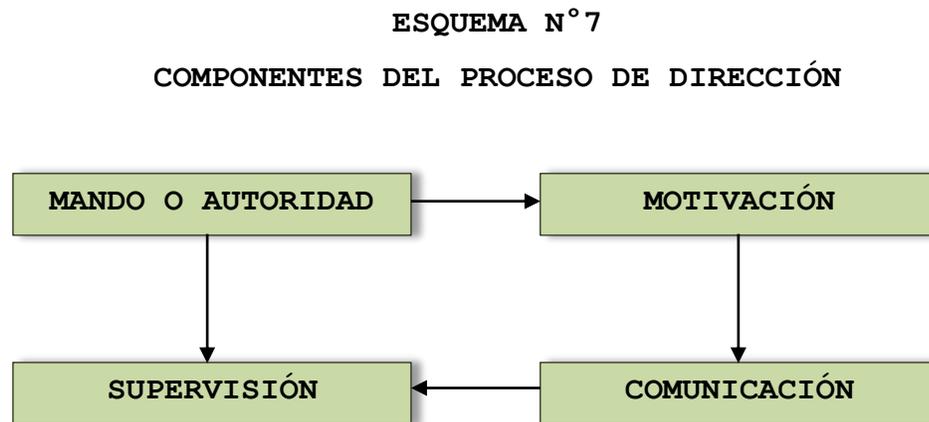


Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

c. PROCESO DE DIRECCIÓN

El proceso de dirección, implica la ejecución de actividades administrativas principales (autoridad, motivación, comunicación, supervisión). Podemos decir que los administradores, transforman una porción de los recursos de operación, en un comportamiento apropiado del personal principalmente al ejecutar estas actividades.

Los principales componentes del proceso de dirección son:

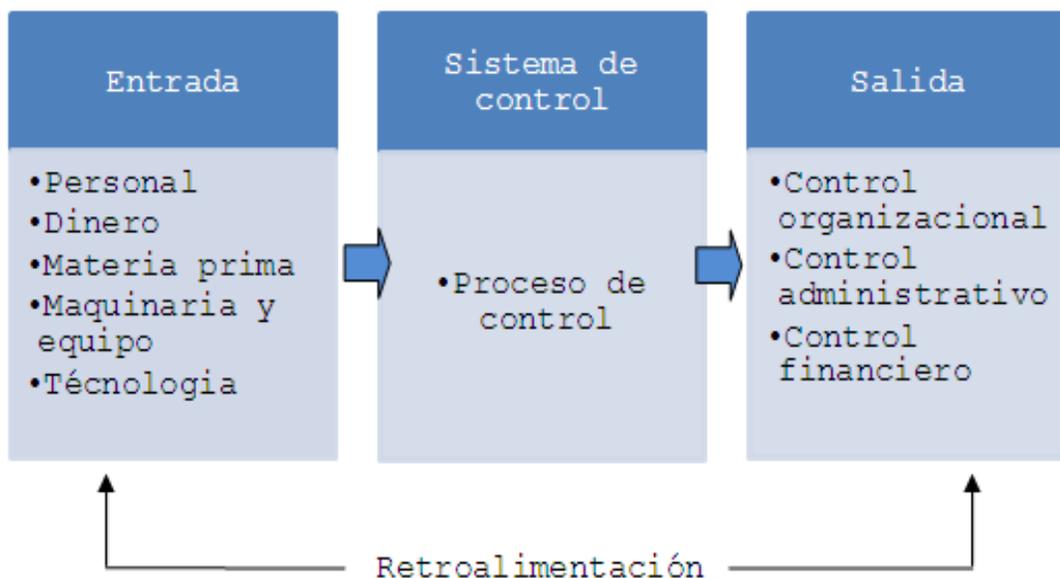


Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

5. SISTEMA DE CONTROL

El control es una de las últimas variables del proceso administrativo, aunque esto no quiere decir, que es menos importante. Determinados y establecidos los objetivos y planes, diseñada la organización, integrado los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve imprescindible. Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar el caos y proporciona congruencia a la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos y planes.

ESQUEMA N° 8
COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL



Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

a. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL

- 1) Claridad y simplicidad
- 2) Adaptabilidad
- 3) Eficiencia y eficacia
- 4) Continuidad
- 5) Objetividad
- 6) Adecuación
- 7) Oportunidad

El sistema de control tiene por objeto, el asegurar la eficiencia y la eficacia de la actividad, esto se obtiene mediante:

- 1) La obtención de los objetivos en los plazos indicados.
- 2) Lograr los objetivos optimizando los recursos.

b. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL

- 1) Comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de obtener tales resultados.
- 2) Suministrar información, sobre el tipo y el tamaño de las desviaciones que puedan presentarse, entre lo planeado y los resultados.
- 3) Proporcionar políticas, reglas y medios para evaluar dichas desviaciones, concediéndoles su verdadera importancia, dentro del contexto de la empresa.
- 4) Suministrar a los responsables, los antecedentes e informes de valoración para efectuar la toma de decisión, cuyo producto son las medidas correctivas.
- 5) Conocer las causas que producen las desviaciones, para modificarlas favorablemente en lo posible, actuando sobre los factores internos y externos.

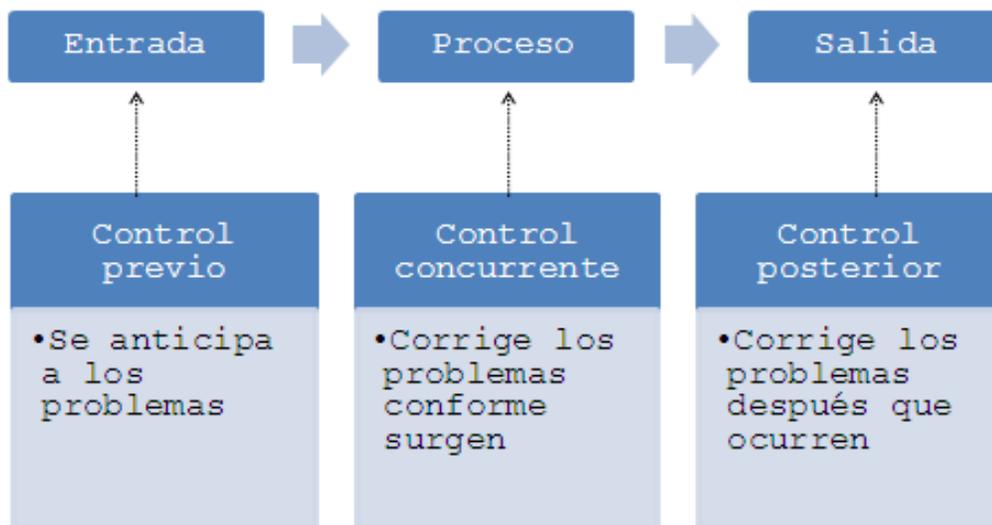
- 6) Que los administradores mantengan una constante atención, sobre el desarrollo de las operaciones, para extraer conclusiones que eviten futuras desviaciones y permitan mejorar la planeación.
- 7) Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores, manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidos.
- 8) Verificar que todos los recursos y medios de la empresa, sean utilizados en la cuantía prevista en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

c. TIPOS DE CONTROL

En una organización se pueden implementar controles de tres formas:

- 1) Antes de que empiece una actividad.
- 2) Mientras la actividad se lleva a cabo
- 3) Después de la actividad ha sido terminada

ESQUEMA N° 9
TIPOS DE CONTROL



Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

6. SISTEMA DE COORDINACIÓN

La coordinación administrativa es una actividad que tiene su origen particularmente en la planeación y la toma de decisiones. La coordinación consiste en lograr que las cosas sucedan en el lugar adecuado, por la o las personas idóneas, en el momento oportuno, y a los costos previamente estipulados.

a. DEFINICIÓN DE COORDINACIÓN

Es el proceso de establecer y mantener la sincronización, entre las actividades de las diversas unidades orgánicas en medio de condiciones internas y externas cambiantes, a fin de alcanzar objetivos organizacionales.⁴⁴

b. IMPORTANCIA DE LA COORDINACIÓN

La coordinación es importante para la existencia de un organismo. La coordinación reúne las actividades separadas de una manera diferente y lo que importa es la sincronización de esfuerzos, la coordinación por tanto incluye:

- 1) Actividades a corto y mediano plazo
- 2) Actividades a largo plazo
- 3) Actividades dentro de cada unidad administrativa
- 4) Actividades de los diversos sistemas de la empresa
- 5) Actividades internas y externas.

⁴⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín; "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", Cuarta Edición, Editorial Thompson, Año 2003, México.

c. CARACTERÍSTICAS DE LA COORDINACIÓN

Existen diversas características de la coordinación que es necesario identificar por un administrador, estas son las siguientes:

- 1) Es una acción que orienta en forma creciente hacia el logro de los objetivos. Ya que el grupo se mantiene alerta de las desviaciones y de las mejores formas de obtener resultado.
- 2) Se requiere mantener una coordinación en forma permanente. Por lo que es necesario buscar el equilibrio de la misma, debilitando algunos elementos y vigorizando otros a fin de que el ritmo de los esfuerzos este sincronizado, disminuyendo los motivos de diferencia e incrementado los acuerdos.
- 3) El éxito de la coordinación reside en efectuarla de forma dinámica. Para ello es necesario perfeccionar los mecanismos de supervisión que permita darnos cuenta de las fallas en el proceso, y así realizar oportunamente los ajustes que propicien una constante unificación de esfuerzos.
- 4) Se puede presentar en un individuo, en un grupo de trabajo, entre los departamentos, o entre empresas. Si una persona realiza un trabajo de manera satisfactoria, esto obedece en gran parte a la eficacia con coordine

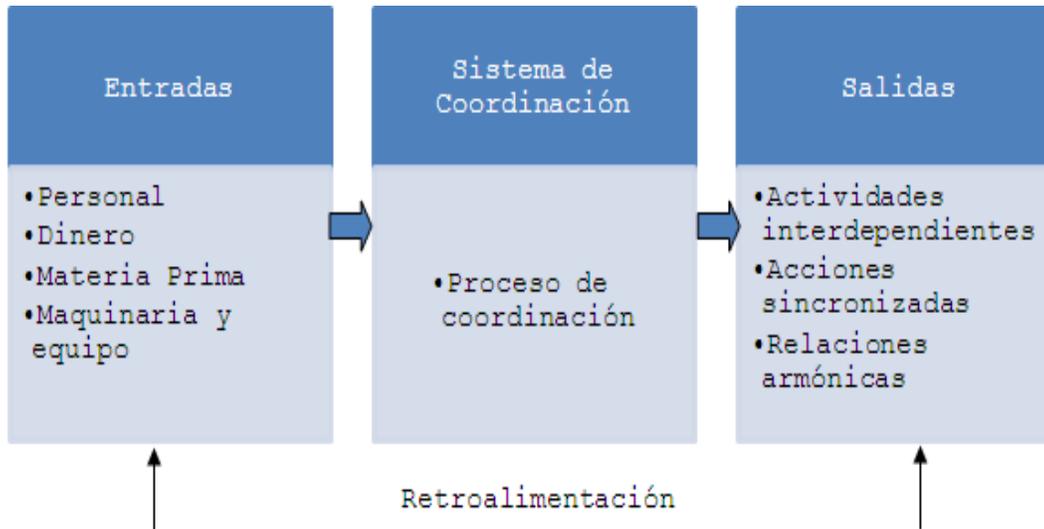
sus esfuerzos mentales y físicos; así mismo, en un gran grupo interno de trabajo o entre varios grupos.

- 5) Se presenta con otras características financieras psicosociales y jurídicas entre organizaciones. Por lo que los esfuerzos de coordinación dependen en alto grado, no sólo de presiones internas de cada área de trabajo, sino de fuerzas del entorno que afectan su operación.
- 6) Tiene la peculiaridad de facilitar la dimensión del trabajo. La coordinación facilita al administrador la situación que vislumbra los integrantes del grupo de trabajo.

d. COORDINACIÓN COMO SISTEMA

La coordinación cambia de consideración con el enfoque de sistema, ya que se considera como un subsistema más del sistema administrativo. Porque la esencia de la coordinación en sí misma, obliga a una constante independencia entre los responsables de cada unidad administrativa y de cada operación.

ESQUEMA N° 10
SISTEMA COORDINACIÓN



Fuente: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, Año 2003, México.

CAPÍTULO II

"ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERENTE AL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS DEL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Analizar la situación actual a través de un diagnóstico para identificar la situación problemática y permita reestructurar un Sistema Administrativo para la ejecución de proyectos de la Organización Sus Hijos.

2. ESPECÍFICOS

- a. Establecer la metodología y técnicas de investigación a utilizar, que contribuyan esencialmente al análisis e interpretación de la información obtenida.
- b. Estipular las fuentes de información primaria y secundaria requeridas para el desarrollo de la investigación y facilitar la recolección de los datos.
- c. Evaluar datos recolectados mediante la entrevista y el cuestionario dirigido al personal, y presentar una perspectiva de la situación actual de la Organización No Gubernamental Sus Hijos de acuerdo a los resultados obtenidos.

B. IMPORTANCIA

Elaborar el diagnóstico en relación a la situación actual del Sistema Administrativo en la Organización No Gubernamental Sus Hijos, resultó de gran importancia debido a que se logró identificar las circunstancias en que se desarrollan las actividades administrativas y financieras, las cuales han contribuido a la formulación de conclusiones y recomendaciones necesarias para la elaboración de la **"PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS QUE CONTRIBUYAN A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR. (CASO ILUSTRATIVO)"**. La realización de la investigación ofrecerá un modelo de Sistema Administrativo que se adapte a los requerimientos y necesidades de la organización y que ayude al mejoramiento eficiente de la gestión administrativa.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

a. MÉTODO ANALÍTICO

Este método consiste en descomponer los elementos del problema en estudio, separando cada una de ellas para revisarlas en forma individual.

Se consideró la utilización de este método ya que permitió analizar cada una de las variables y componentes relacionadas a los diversos subsistemas que integran el Sistema Administrativo para establecer la relación entre cada uno de ellos.

b. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método de razonamiento consistió en tomar conclusiones generales, para explicar las particulares en las diferentes áreas donde se desarrolló la investigación iniciando el análisis de ley universal y de comprobada validez.

La utilización de este método permitió encontrar la explicación cualitativa al problema partiendo de las situaciones generales que ya se conocían, en este caso la falta de un Sistema Administrativo.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del trabajo de investigación se adoptó un procedimiento sistemático que permitió recolectar, analizar e interpretar la información. Por

lo que fue importante definir los diferentes tipos de investigación:

a. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.

Con este tipo de investigación se logró obtener la descripción, registro, análisis e interpretación de las situaciones, actitudes y costumbres predominantes. Permitted la recolección de la información para la explicación correcta que identificó la relación de cada una de las variables.

b. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Con este tipo de investigación se logró obtener a detalle información escrita que permitió respaldar el desarrollo de la investigación a través de referencias bibliográficas tales como: Libros, Leyes y decretos, documentos digitales publicados en internet y cualquier otro tipo de documentación que nos permitió sustentar la investigación.

c. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para la obtención de la información fue necesario la recolección de fuentes primarias, para lo cual se acudió directamente a las instalaciones de la Organización Sus Hijos.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación realizada en la Organización No Gubernamental Sus Hijos se utilizó el diseño **no experimental**, lo que nos permitió observar los hechos

tal como se dan en su contexto natural sin manipular las variables.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a. TÉCNICAS

1) Observación Directa

Se realizó mediante la visita que hizo el equipo investigador a las instalaciones de la ONG Sus Hijos, la observación directa permitió identificar la infraestructura, condiciones y ubicación de la Organización.

2) Entrevista

Se desarrolló de forma directa con el Jefe Administrativo y el Administrador de Proyectos dentro de la ONG Sus Hijos, recolectando la información necesaria por medio de una guía previamente elaborada.

3) Censo

Se utilizó la técnica del censo para obtener información relevante, haciendo uso del instrumento llamado cuestionario; el cual fue estructurado con una serie de preguntas cerradas dirigido a un total de 15 empleados pertenecientes a la Organización.

b. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron en la realización de la investigación fueron:

1) Cuestionario

Este instrumento fue estructurado con una serie de preguntas cerradas, las cuales contienen alternativas de respuestas indispensables en la recolección de la información entre el personal de la organización.

2) Guía de Entrevista

Se desarrolló un listado de preguntas con el propósito de obtener información cierta, ordenada, coherente y fácil de entender.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

a. PRIMARIAS

La fuente de información directa en el ámbito de la investigación fueron los empleados y las jefaturas del área administrativa y operativa de la ONG Sus Hijos.

b. SECUNDARIAS.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como fuentes de información secundarias las siguientes: Trabajos de Grado, Libros, Leyes, Reglamentos, Manuales, Diccionarios, entre otros.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la "Organización No Gubernamental Sus Hijos" ya que sus empleados constituyeron la población de la investigación, dicha

organización se encuentra ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Definiéndose universo como: El conjunto de sujetos o elementos que tienen una característica común, observable y susceptible de ser medida.

- a) Para el desarrollo de esta investigación se consideró como universo al conjunto total de 15 empleados constituido tanto por el personal administrativo, financiero y jefaturas de la ONG Sus Hijos.
- b) Debido a que la Organización posee 3 años de funcionar legalmente como un Organismo No Gubernamental sin fines de lucro, únicamente cuenta con 15 empleados; por lo tanto para efecto de análisis se ha tomado todo el universo poblacional; es decir no se requiere de la determinación de la muestra, en ese sentido se realizó un censo, debido a que el número de unidades de análisis es relativamente pequeño de tal manera que el universo es igual a la muestra.

8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de recolectada la información utilizando los instrumentos de entrevista y cuestionario, se procedió a ordenarla mediante tablas y gráficos estadísticos con el objetivo de facilitar la comprensión de los datos obtenidos.

a. TABULACIÓN

Se realizó la tabulación de los resultados obtenidos mediante una Hoja Electrónica de Microsoft Excel, que permitió manejar la información de forma ágil y eficiente. Para la tabulación de los resultados se utilizaron cuadros de acumulación de frecuencia y porcentaje.

b. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Se utilizaron gráficos, para una mejor comprensión de los datos que forman la base para el conocimiento de la problemática que presenta la organización y de esta forma realizar una propuesta de un Sistema Administrativo que pueda ser aplicado a la Organización No Gubernamental Sus Hijos, que contribuya a mejorar su operatividad administrativa.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR SOBRE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO.

La elaboración del diagnóstico para conocer la Situación Actual referente al Sistema Administrativo de la Organización No Gubernamental Sus Hijos del Municipio y Departamento de San Salvador; se obtuvo por medio de las herramientas de la entrevista y el cuestionario.

Para la entrevista se contó con la colaboración del Jefe Administrativo y el Administrador de Proyectos, quienes consideraron favorecería a la organización el contar con un sistema administrativo y darlo a conocer al personal, además se revelaron algunos puntos importantes tales como los siguientes:

- En total la Organización posee quince empleados. (Ver anexo 1, Pregunta 1)
- Los departamentos que se encuentran bajo la jefatura administrativa son cuatro y de la operativa seis, pero no todos se encuentran funcionando. El número de empleados bajo las respectivas direcciones son seis y siete. (Ver anexo 1, Preguntas 2 y 3).

- Dentro de los planes de trabajo para el ejercicio 2016 la jefatura han considerado modernizar y ordenar el sistema administrativo. (Ver anexo 1, Pregunta 4)
- Consideraron de suma importancia darles a conocer a todo el personal que están bajo su respectiva dirección sobre los procesos que integran el Sistema Administrativo. (Ver anexo 1, Pregunta 5)
- Las principales funciones o actividades que desarrollan las jefaturas administrativa y operativa (o programas y proyectos) son: Control de los Objetivos a realizar, control de flujo de efectivo, autorizar compras, seleccionar personal, coordinar reuniones de trabajo, bodega, administración de RRHH, planilla, administración de Activo fijo, relaciones públicas entre otros. (Ver anexo 1, Pregunta 6).
- Las funciones administrativas que consideraron mejorar son: El control de recursos utilizados, reportes de operaciones y estructuras administrativas entre otros, ya que estos no son aplicados por igual a todos los empleados (Ver anexo 1, Pregunta 7).
- Según la jefatura el área que requiere mayor atención es el área administrativa y financiera ya que no existen políticas y no se realizan adecuadamente los procesos administrativos. (Ver anexo 1, Pregunta 8).

- Las mayores deficiencias en ambas jefaturas son: La falta de control y planeamiento de las actividades y la falta de presupuesto entre otros. (Ver anexo 1, Pregunta 9)
- Para el ejercicio 2016 no tenían fijados objetivos organizacionales. (Pregunta 10).
- La cultura organizacional no está dirigida a la realización de las tareas de forma sistematizada y controlada administrativamente. (Ver anexo 1, Pregunta 11).

En cuanto a las interrogantes faltantes están relacionadas con el cuestionario dirigido a todos los empleados, lo cual permitió hacer una comparación de las respectivas respuestas.

El cuestionario fue dirigido al total de empleados de la Organización tanto administrativos como financieros y se dividió en dos etapas; la primera comprende los Datos Generales de los empleados. A través de los resultados obtenidos se observó lo siguiente:

La Organización en estudio tiene una proporción mayor de empleados del género masculino; predomina notablemente una fuerza laboral joven que oscila entre los 18 y 29 años inclusive, con un tiempo de laborar muy corto de menos de

2 años. A propósito toda la información recopilada procede del personal administrativo y financiero.

La segunda etapa se denominó como Datos Específicos, obteniendo la información siguiente, que se ha clasificado de acuerdo al sistema que corresponde:

1. SISTEMA DE PLANEACIÓN

a. CONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y METAS.

La Organización posee misión, visión, objetivos y metas organizacionales, sin embargo se identificó que no se dan a conocer a su personal. (Véase tabla y gráfico 5)

b. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

El total de los empleados manifestó desconocer sobre el establecimiento de políticas que regulen la gestión administrativa en la Organización. (Véase tabla y gráfico 6)

c. IMPLEMENTACIÓN DE REGLAS

La mayoría de los empleados declaró no tener reglas que aseguren el cumplimiento de las órdenes, de las instrucciones y asignación de funciones, un 27% afirmó que sí. Es decir no todos los puestos de trabajo tienen reglas establecidas. (Véase tabla y gráfico 16)

2. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

a. REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA

Existe un organigrama, pero según lo manifestado por el Administrador de Proyectos en la entrevista, no se encuentra acorde a la estructura organizativa actual.

b. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Se encontró que los empleados y empleadas de la Organización no cuentan con procedimientos por escrito para realizar su trabajo. Ellos se apoyan por medio de instrucciones verbales, memorándums, y la experiencia, motivo por el cual existe duplicidad de tareas e indeterminación de actividades. (Véase tablas y gráficos 7 y 8)

La mayoría de los empleados no tienen a su alcance la descripción de funciones, que les permitan identificar claramente las responsabilidades que les corresponden y demanda su puesto de trabajo. (Véase tabla y gráfico 9)

3. SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS

a. FINANCIEROS

Elaboración de presupuestos

La totalidad de los empleados consultados manifestaron que no se elaboran presupuestos. (Véase tabla y gráfico 15)

b. HUMANO**Evaluación del desempeño**

El 100% de los empleados expresó no se le realiza evaluación de su desempeño. (Véase tabla y gráfico 15)

4. SISTEMA DE DIRECCIÓN**a. ESTILO DE LIDERAZGO**

El estilo de liderazgo que predomina es autocrático por parte del fundador de la Organización, respecto a la toma de decisiones acerca de las actividades prioritarias del grupo de trabajo. (Véase tabla y gráfico 11).

b. MOTIVACIÓN LABORAL

Se observó que existe un adecuado clima organizacional, pero cabe mencionar que los empleados se encuentran especialmente motivados con los proyectos benéficos de la organización, de una manera tal que las labores administrativas y financieras no son atendidas adecuadamente. (Véase tabla y gráfico 12)

Se manifestó que ocasionalmente se presentan conflictos entre empleados, pero esta situación no afecta el Clima Organizacional. (Véase tabla y gráfico 22)

c. UNIDAD DE MANDO

En la organización se identificó que los empleados no reciben órdenes e instrucciones únicamente de un superior, un 47% dijo recibir instrucciones de dos personas y un 27% expresó recibirlas de 3 o más, por lo que el recurso humano de la organización no es administrado con base al principio de la unidad de mando, lo que conlleva a conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad. (Véase tabla y gráfico 23)

5. SISTEMA DE CONTROL**a. CONTROL DE SOLITUD DE BIENES Y SERVICIOS**

En la tabla y gráfico 17, se puede ver que el 80% de los empleados no cuentan con formatos definidos para ser utilizados en los diferentes departamentos de la organización para la requisición de bienes, servicios y materiales de oficina, entre otros.

6. SISTEMA DE COORDINACIÓN

Por lo antes expuesto se comprobó que la organización presenta dificultades en la realización de algunas actividades que corresponden a cada de uno de los subsistemas, que en su conjunto integran un sistema administrativo, lo cual conlleva a una inadecuada coordinación administrativa.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- a. Se detectó que cuentan con Misión, Visión, y Valores de la Organización, sin embargo estas no son dadas a conocer.
- b. En la Organización Sus Hijos se encontró que existe duplicidad de tareas e indeterminación de actividades, debido a que la mayoría de sus empleados no cuentan con procedimientos y descripción de funciones por escrito. Lo que conlleva a que no se realicen las funciones de acuerdo al puesto de trabajo. Así mismo se determinó que no existen políticas institucionales, igualmente no hay reglas que aseguren el cumplimiento de las ordenes, instrucciones y asignaciones de funciones.
- c. La totalidad de los empleados encuestados manifestaron que no se elaboran presupuestos y que no se les realiza evaluación de su desempeño.
- d. No se tiene una cadena de mando definida lo que conlleva a conflictos en las instrucciones y confusión en la autoridad.
- e. No cuentan con un formato definido que les permita solicitar bienes o servicios y materiales de oficina, entre otros.

2. RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda crear mecanismos para difundir e identificar a los empleados con la Misión, Visión, y Valores de la Organización.
- b. Es recomendable la elaboración e implementación de instrumentos para la descripción de funciones y procedimientos que deben desarrollarse en cada uno de los puestos de trabajo, así como la creación de las políticas institucionales ya que sirven de guía tanto a empleados y jefes para la toma de decisiones, así mismo la creación de reglas que aseguren el cumplimiento de las mismas.
- c. Se recomienda a la Organización la elaboración de presupuestos, a fin de hacer proyecciones de los fondos de efectivo que tendrá disponible y los requeridos para su funcionamiento. Así mismo le permitirá saber anticipadamente los ingresos y egresos en un periodo determinado. Y estipular el grado de apoyo financiero externo, por otra parte también se recomienda establecer un tipo de evaluación de desempeño para mejorar la calidad de trabajo de los empleados.
- d. Establecer y definir claramente de quien recibirá órdenes e instrucciones el personal.
- e. Elaboración de un formato que les permita llevar un control de las solicitudes de bienes o servicios, útiles y materiales de oficina.

CAPÍTULO III

"PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS QUE CONTRIBUYAN A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS".

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Diseñar una propuesta de un Sistema Administrativo para la optimización de los recursos que contribuyan a la ejecución de proyectos de la Organización No Gubernamental Sus Hijos, ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- a. Establecer medios que permitan la difusión e identificación de los empleados con los Valores, Misión, Visión, Objetivos y Metas de la Organización.
- b. Diseño de un modelo de políticas y reglas institucionales que contribuyan en la toma de decisiones.
- c. Diseñar modelos para implementar manuales de organización y funciones de puestos.
- d. Establecer una propuesta de motivación laboral que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas.
- e. Proponer un modelo de control y manejo para el requerimiento de material de oficina.

B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El presente documento será de uso exclusivo y podrá aplicarse directamente a la Organización No Gubernamental Sus Hijos, con el fin de proponer un instrumento que a nivel de aplicación y desarrollo del Sistema Administrativo logró detectar una serie de deficiencias en cada uno de los Subsistemas de Planeación, Organización, Integración de recursos, Dirección y Control, lo que permite establecer alternativas de solución administrativas en las diferentes áreas de la organización y que aportará elementos técnicos-administrativos que forman parte de las operaciones de la Fundación "Sus Hijos".

La propuesta se orienta a proporcionarles un modelo de la gestión administrativa que les permita ejecutar acciones necesarias y adecuadas dentro del marco de exigencia de cada uno de los elementos que conforman el sistema administrativo.

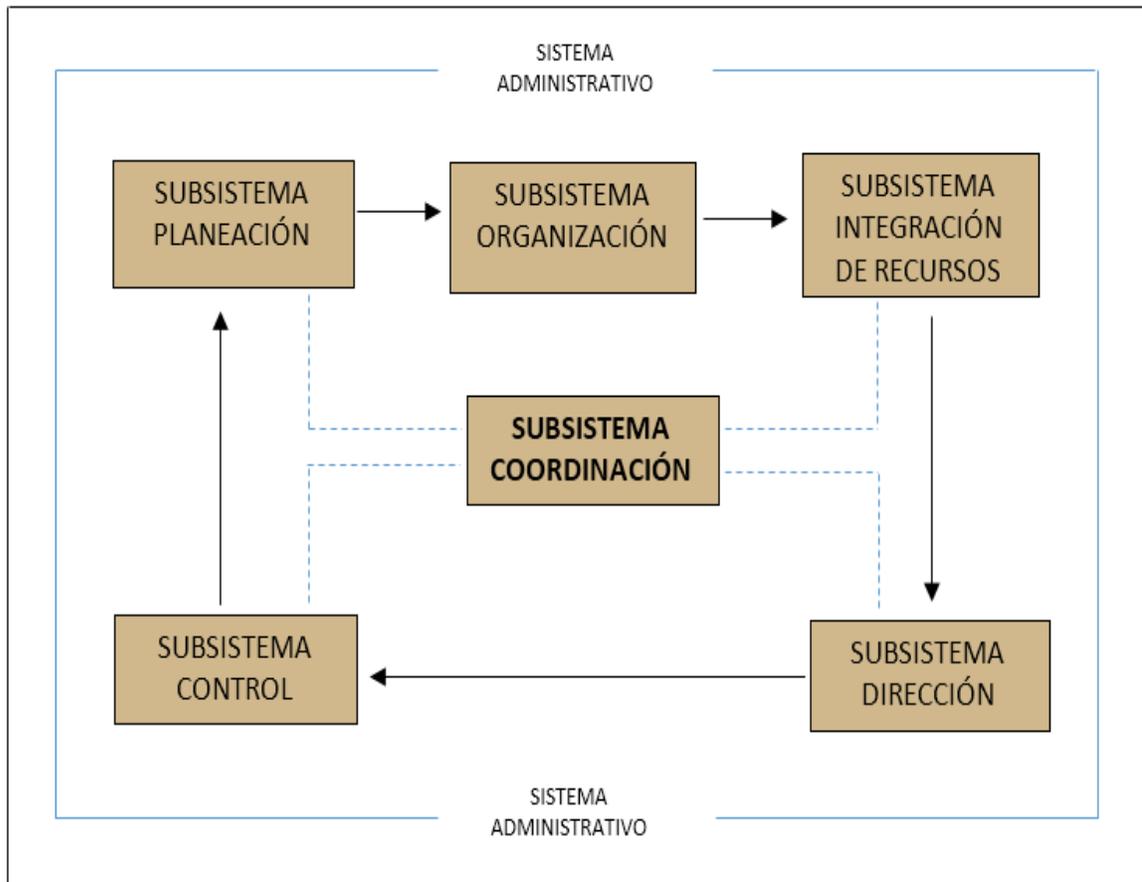
C. CONSIDERACIONES GENERALES

De acuerdo a la investigación realizada es significativo mostrar como sistema el proceso administrativo, sus etapas: Planeación, organización, integración de recursos, dirección, control y coordinación; se establecen en subsistemas; y que al estudiarse en forma separada se convierte en sistema.

Cabe mencionar que al efectuar el diagnóstico de la situación del proceso administrativo de la organización permitió a través del análisis de los subsistemas determinar deficiencias en algunos de ellos, por lo que la propuesta está enfocada en la corrección o mejora de los problemas que afectan los elementos fundamentales del Sistema Administrativo.

Es importante destacar que la coordinación es el que sirve de enlace para la sincronización ordenada de todas las etapas, y se despliega a través de todo el proceso de administración y por todos los niveles de un organismo social, propiciando que los sistemas de planeación, organización, integración de recursos, dirección, control sean ejecutados de manera eficaz y que se apliquen con efectividad. Una adecuada coordinación permite la interacción en todas las funciones administrativas y su papel más trascendente esta en la optimización de recursos organizacional.

ESQUEMA No. 11
SISTEMA DE COORDINACIÓN Y SU INTERRELACIÓN CON LOS DEMAS
SISTEMAS



Fuente: Introducción a la administración con enfoque de sistemas, 4^a edición, Rodríguez Valencia, Joaquín.

D. COORDINACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE RECURSOS, DIRECCIÓN Y CONTROL.

1. PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN

La función de planeación sirve para determinar los objetivos, establecer prioridades, desarrollar procedimientos adecuados y enseñar a cada uno de los trabajadores qué trabajo hacer, cómo hacerlo y cuándo. La planeación abarca todo el proceso de coordinación porque proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones.

2. ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN

La función de organización es el medio para diseñar la estructura organizacional, donde se definen claramente los tipos básicos de organización (lineal, funcional entre otros), indicando cuantos serán los puestos necesarios para llevar a cabo el trabajo de todos y cada uno de las áreas o departamentos.

La organización aplica la división del trabajo, separando las operaciones y acciones necesarias para realizar una tarea, mientras que la coordinación por su parte reúne las actividades separadas en una forma diferente y lo que busca es lograr la sincronización de esfuerzos.

3. RECURSOS Y COORDINACIÓN

Todo organismo social funciona y opera bajo la activa participación de recursos estos son: Humanos, Financieros Materiales y Técnicos. Sin embargo, se requiere establecer procesos de planeación, toma de decisiones, de dirección, de control y de coordinación para utilizar todos los recursos de manera óptima.

Para funcionar con efectividad es necesario crear buenas relaciones de trabajo, con los suministradores de recursos.

4. DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

La función de dirección pone en movimiento la voluntad de hacer algo. Es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas y éstas son quienes influyen en el éxito o fracaso. La autoridad, motivación comunicación, supervisión son los elementos claves en la dirección.

La coordinación representa el papel más trascendente en el proceso de dirección y concretamente de los recursos humanos; por lo que debe ser labor permanente y dinámica de un administrador, conocer y comprender las necesidades del personal y en su proceso integrador, coordinar la

ejecución de las actividades para lograr mayor efectividad.

5. CONTROL Y COORDINACIÓN

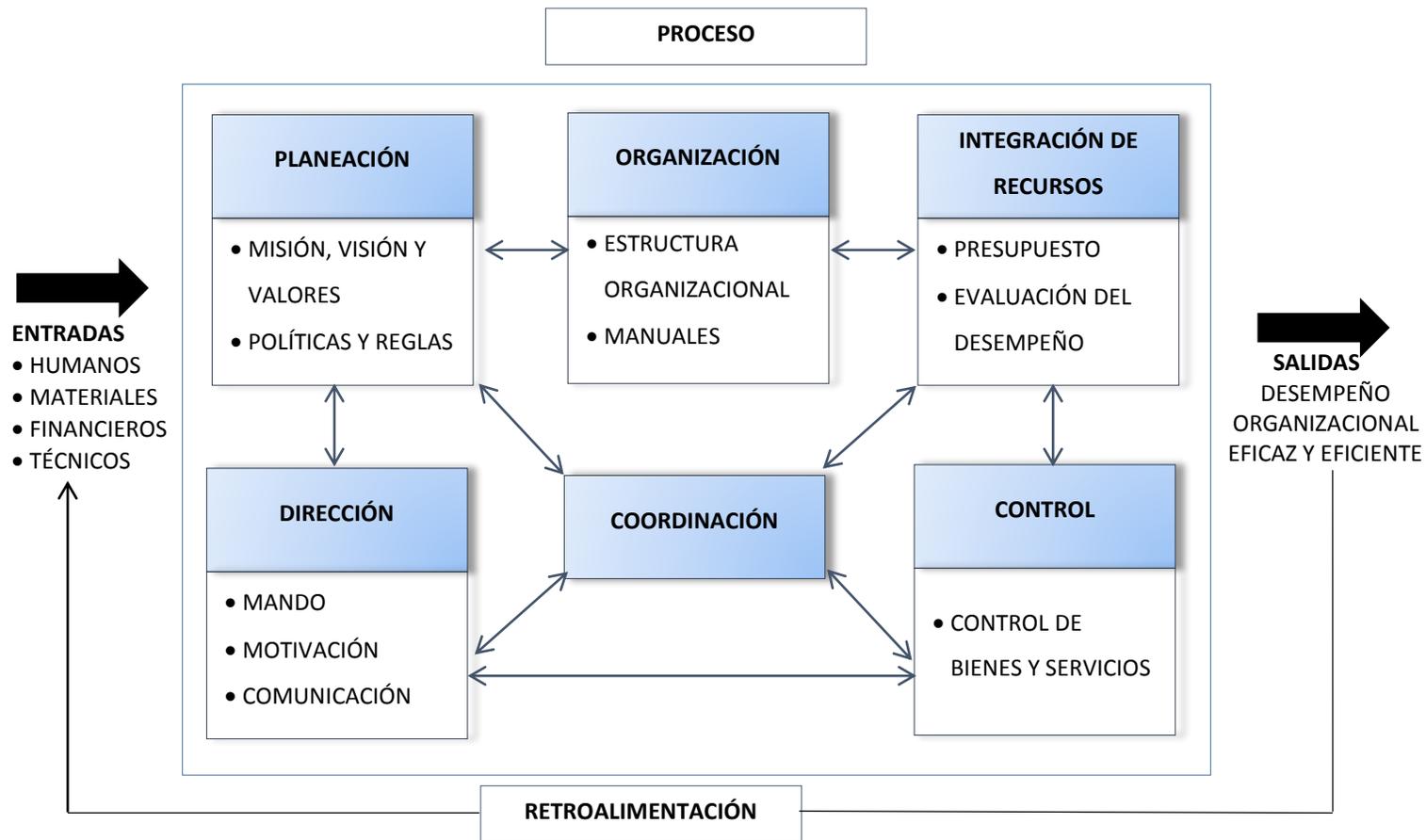
Por medio del control de debe verificar que los recursos organizacionales son aplicados, en la cantidad precisa para conseguir el logro de los objetivos.

El sistema de control tiene como finalidad asegurar que la organización actúe conscientemente, es decir, que conozca las causas de sus fallas y de sus éxitos, corrigiendo fallas en la medida que sea posible y aprovechando los éxitos, a través de la búsqueda de condiciones más favorables, para desarrollar su actividad de manera sostenida.

La coordinación se ocupa de sincronizar los esfuerzos del personal, de los grupos, instrumentos y equipo, así como los recursos asignados a una unidad orgánica.

Se relacionara la coordinación con el control para mantener unificados los esfuerzos del grupo, hacerlo operar al ritmo de trabajo adecuado y rumbo indicado de manera precisa.

ESQUEMA No. 12: DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y SUS ELEMENTOS APLICABLE EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

E. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

1. PLANEACIÓN

a. PLAN DE DIFUSIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El pensamiento estratégico de una organización se refleja en su misión, visión y valores, por lo tanto resulta beneficioso para toda la entidad su difusión, ello responden a las preguntas de: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde vamos? y ¿Con qué cultura empresarial vamos a afrontar ese camino? Cuando las empresas comienzan a comunicarlo o hacerlo formal es de gran beneficio para su fortalecimiento interno.

1) Objetivo: Crear un plan de difusión de la misión, visión y valores para rectificar su desconocimiento por parte del personal, lo que mejoraría la integración de los empleados con la Organización.

2) Acciones para la difusión

- Elaboración de afiches de la misión, visión y valores. (Ver anexo 4).
- Colocar los afiches en las instalaciones de la Organización Sus Hijos en un lugar visible y de fácil acceso para las personas internas y externas.
- Comunicación de la misión, visión y valores por medios digitales (redes sociales y página web)

- Buscar imágenes simples que permitan la fácil identificación y visualización, para fines de diseño se propone utilizar el logo de la Fundación. (Ver Anexo 4)
- Integrar la misión, visión y valores al contenido del Manual de Organización, el cuál debe ser proporcionado a todos los empleados. (Ver anexo 5)
- Elaborar un plan acorde al presupuesto, para ello a continuación se detallan cotizaciones con valores en los que se podría incurrir para la creación de dichos afiches.

Alternativa 1:

AFICHES	
Descripción	Precio (Cotización)
Misión y Visión	\$15
Valores	\$15
Total	\$30
Proveedor	Digitalgrafics S.A. de C.V.

Alternativa 2:

AFICHES	
Descripción	Precio (Cotización)
Misión y Visión	\$12
Valores	\$12
Total	\$24
Proveedor	Publimpresos S.A. de C.V.

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación.

b. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y REGLAS INSTITUCIONALES

La organización no posee políticas ni reglas institucionales que orienten el buen desempeño a los empleados, por tal motivo se sugiere la implementación de las mismas.

1) Objetivo: Establecer lineamientos generales que permitan a los directivos y trabajadores integrar y coordinar los esfuerzos de todas las unidades de la entidad en una misma dirección, dentro de un marco regulatorio para cumplir con los objetivos administrativos, favoreciendo el mejoramiento de su control interno para la organización.

2) Acciones para implementación de políticas y reglas

- Crear un comité integrado por: El Director Ejecutivo y las jefaturas para establecer y evaluar las políticas y reglas institucionales.
- Las políticas y reglas generales deben ser aprobadas por la Junta Directiva.
- Es responsabilidad de las jefaturas garantizar su efectiva divulgación y que ellos así como el personal bajo su cargo conozca y entienda adecuadamente las políticas y reglas.

3) Políticas Generales sugeridas

a) Política de Desarrollo Organizacional

Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

De la Estructura Orgánica

- Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Director Ejecutivo.
- Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.
- Asegurar que los manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos.

De los Planes, Programas y Proyectos

- La Dirección Ejecutiva, mediante disposición Administrativa denominará a los Coordinadores de proyectos y programas, quienes tendrán todo el apoyo de las Direcciones y unidades en el cumplimiento de sus objetivos. También podrá crear

comisiones (equipos de trabajo) de manera temporales y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en todos los casos definirá los miembros, el responsable y unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.

- Los planes, programas y presupuestos de la Organización se realizarán con base al Plan Estratégico de la Organización.
- El desarrollo de planes, programas y proyectos de la Organización, deberá obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.

b) Política Salarial

Propósito: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que incentive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Organización.

- Todo pago de salario y prestaciones debe comprobarse mediante la firma de recibido del empleado.

- El pago de los salarios y demás prestaciones, debe cumplir con los requisitos y condiciones establecidas en el Código de Trabajo.
- Mensualmente se debe provisionar el pago de vacaciones, aguinaldos e indemnización de los empleados.
- Los pagos a los empleados deben ser oportunos, íntegros y personales.

c) Política de Selección y Contratación de Personal

Propósito: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Organización y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

- La solicitud de contratación de nuevo personal será por escrito y se detallará toda la información requerida por el departamento de Recursos Humanos.
- Toda contratación de personal deberá ser autorizada por Recursos Humanos.
- Recursos Humanos será el departamento indicado de todo el proceso de reclutamiento, selección,

contratación, inducción y capacitación del personal.

- Toda contratación de personal deberá cumplir con los procedimientos determinados en cada etapa.
- La relación entre la organización y su personal estará regida por el reglamento Interno de Trabajo y por el Código de Trabajo.

d) Políticas de uso y cuidado de los recursos

Propósito: Establecer directrices que le permitan a la organización contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la Organización.

- Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la organización y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de cuidar su buen estado de presentación y conservación.
- El empleado usuario de cada activo fijo, será el responsable directo de su existencia, buen estado y mantenimiento.

- Todo activo fijo deberá contar con un código de identificación para su registro y control. Este código deberá ser marcado en cada bien para su localización.
- Cada seis meses se practicará inventario físico de estos activos para confirmar su existencia y estado de los mismos.

e) Política de Compras

Propósito: Establecer la logística adecuada para que la organización pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

- Toda compra de bienes y servicios deberá ser solicitada por escrito y autorizadas por el Director Administrativo Financiero.
- El Presidente Ejecutivo otorgará poderes delegando funciones a los Directores y Coordinadores, tomando en cuenta su rentabilidad, índices de gestión, control interno y otros que la administración considere.

- Los únicos funcionarios autorizados a emitir órdenes de compra son el Director Ejecutivo o los funcionarios debidamente autorizados para ello.
- Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- La forma de pago de las compras, será de contado o crédito 30 o 60 días dependiendo de los beneficios que presente cada situación.
- Las compras menores de \$100 podrán ser adquiridas con fondos de caja chica.
- Los procesos de compras de materiales e insumos para las áreas administrativas se los efectuará trimestralmente, salvo casos en que el requerimiento sea urgente.
- Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.

f) Política de Custodia de los Recursos Financieros

Propósito: Optimizar los procesos de manejo y custodia de los recursos financieros con transparencia y eficacia.

Manejo y control de Caja General

- La persona responsable de recibir y remesar los fondos será de honradez y responsabilidad comprobada.
- La caja es la única vía por la que debe ingresar todo fondo destinado a la organización.
- Toda entrada y salida de fondos, debe estar autorizado previamente por el Director Administrativo y Financiero.
- Por todo valor que se reciba directamente o por transferencia, se debe extender un comprobante, a la persona que entregue estos fondos y debe quedar una copia a la Organización de la transacción realizada. El comprobante deberá contener la información que identifique, la fecha, quien entrega, quien recibe y el concepto o destino de los fondos recibidos.

- Todo monto de dinero que ingrese debe ser remesado al banco a más tardar el siguiente día de haberlo recibido.

Manejo y Control de Caja Chica

- La caja chica está constituida por un fondo fijo de efectivo de \$ 700 para el pago exclusivo de valor hasta de \$ 100.
- Para el manejo de este fondo se nombrará una persona, quien será responsable del manejo y cualquier diferencia que pueda existir.
- La persona encargada tendrá un seguro de fidelidad o fianza para el riesgo de robo.
- El reintegro del fondo debe hacerse cuando se tenga el 50% del fondo gastado
- La persona encargada es la responsable de elaborar la liquidación con base a los lineamientos de contabilidad.
- Contabilidad es la responsable de revisar y codificar cada egreso.
- La autoridad competente, es la responsable de autorizar la elaboración del cheque de reintegro.

g) Reglas Institucionales sugeridas

- Respetar el horario de ingreso y salida a la Instalaciones.
- Respetarse mutuamente entre los/as compañeros/as.
- No copiar, ni rentar, prestar, vender o transferir de cualquier forma los activos, programas y datos almacenados en el equipo informático propiedad de la Organización.
- Mantener confidencialidad, sobre toda aquella información de carácter propio de la organización.
- Salvaguardar el contenido de documentos y materiales de los procesos y actividades relacionadas a los distintos proyectos y programas que la organización lleva a cabo.
- No fumar dentro de las instalaciones.
- El personal no podrá entrar a las instalaciones si se encuentra en estado de ebriedad ni bajo los efectos de alguna droga o estupefaciente, lo cual podrá generar su baja definitiva.

- Ninguna persona sin excepción podrá introducir bebidas alcohólicas, ingreso de drogas y Armas de fuego o punzo cortantes.
- El incumplimiento de uso y manejo de información confidencialidad por parte de los empleados que integran la organización, será sometido a las decisiones administrativas, jefaturas y de manera conjunta con la dirección ejecutiva así lo estimen conveniente.

2. ORGANIZACIÓN

a. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, requieren de un marco de referencia, que comprenda una división actualizada y acorde a las necesidades de la organización.

El Organigrama que posee la organización, presenta algunas unidades y cargos que en realidad no existen, Supervisor Local Internacional, Alianzas y Convenios, Programas y Proyectos, Registro y Control, además de algunos proyectos que ya no se están ejecutando como Fortalecimiento y Casa de Misión.

Por tal motivo se propone la reestructuración organizativa, acorde a los requerimientos de la Organización "Sus Hijos" lo que contribuirá a optimizar su funcionamiento.

CUADRO No. 1
CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura Organizativa al momento del estudio	Estructura Organizativa Propuesta por Puestos
<p>Asamblea General Junta Directiva 1 Director Ejecutivo 1.1 Dirección Operativa 1.1.1 Programas y Proyectos 1.1.2 Supervisor Local Internacional 1.1.3 Alianzas y Convenios 1.2 Dirección Administrativa 1.2.1 Recursos Humanos 1.2.2 Contabilidad y Presupuestos 1.2.3 Sistemas y Comunicaciones 1.2.3.1 Registro y Control</p> <p>Programas y Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Casa de Misión ▪ Departamento de Construcción ▪ Casas de Transición ▪ Fortalecimiento ▪ Restaurante Externos ▪ Externos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesor jurídico ▪ Auditor Externo 	<p>Asamblea General Junta Directiva 1 Director Ejecutivo 1.1 Director de Programas y Proyectos 1.1.1 Coordinador de Voluntariado 1.1.2 Coordinador de Construcción 1.1.3 Coordinador casa de Transición 1.1.3.1 Supervisor casas de transición mujeres 1.1.3.2 Supervisor casas de transición hombres</p> <p>1.2 Director Administrativo y Financiero 1.2.1 Contador 1.2.2 Coordinador de Recursos Humanos 1.2.3 Coordinador de Comunicaciones 1.2.4 Asistente Administrativo 1.2.5 Auxiliar Contable 1.2.6 Vigilante 1.2.7 Conserje 1.3 Gerente de Restaurante</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Externos ▪ Asesor jurídico ▪ Auditor Externo

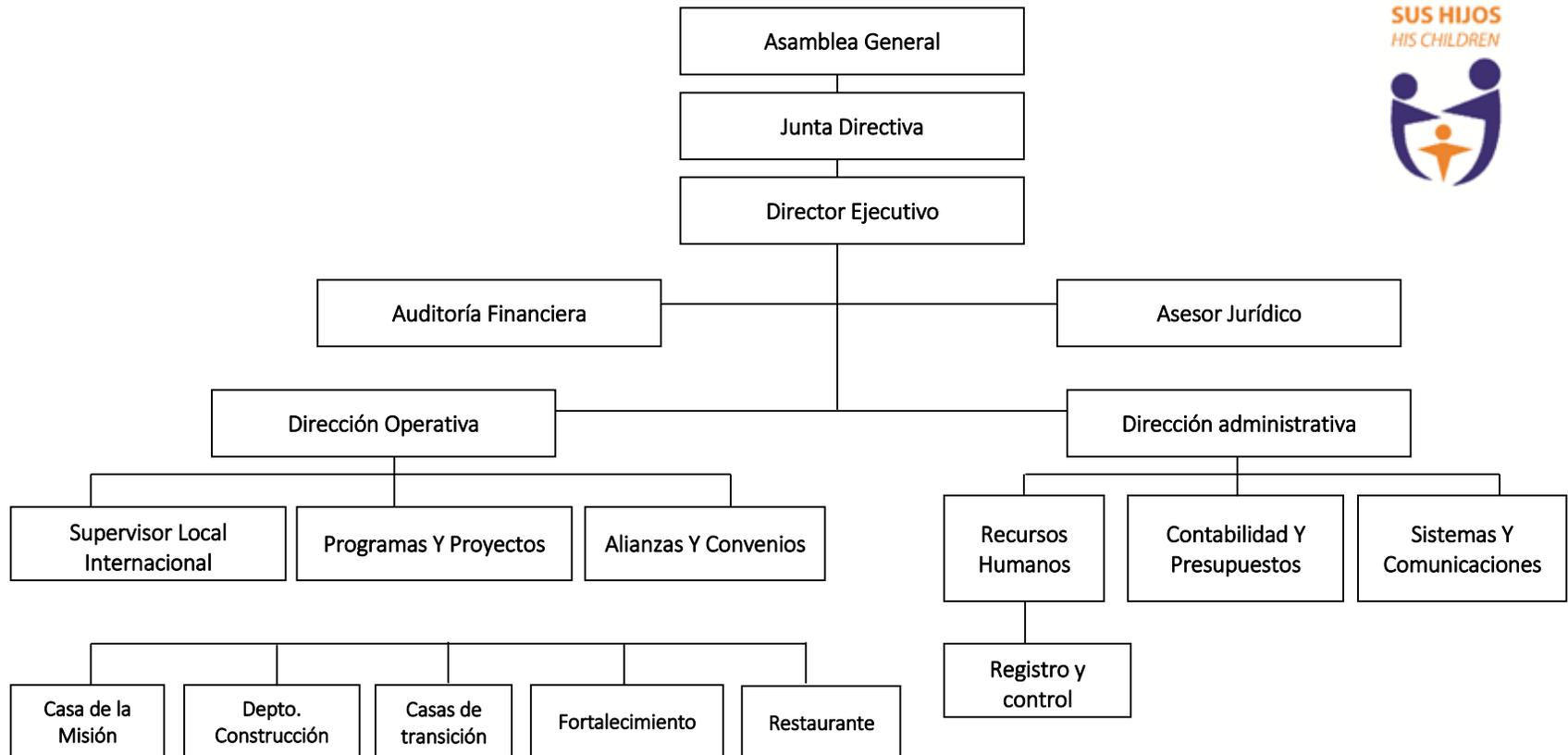
Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

CUADRO No. 2
DIFERENCIAS ENTRE EL ORGANIGRAMA ACTUAL Y LOS PROPUESTOS

Diferencias	Estructura Organizativa al momento del estudio	Estructura Organizativa Propuesta
Se han Renombrando algunos puestos y acorde a las funciones que desempeñan.	Dirección Operativa	Director de Programas y Proyectos
	Dirección Administrativa	Director Administrativo y Financiero
	Jefe de Recursos Humanos	Coordinador de Recursos Humanos
	Encargado de comunicaciones	Coordinador de comunicaciones
Se han Renombrando una unidad acorde a las funciones que desempeñan.	Sistemas y Comunicaciones	Comunicaciones
Se han eliminado del organigrama los puestos que en no existen	Programas y Proyectos Supervisor Local Internacional Alianzas y Convenios Registro y Control	
Se ha cambiado la estructura del organigrama	El organigrama de la organización está estructurado por unidades y puestos	Se presentan dos organigramas propuestos, uno por unidades y otro por puesto
Se han incorporado al organigrama por puesto, los siguientes cargos		Asistente Administrativo Auxiliar Contable Vigilante Conserje

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

FIGURA No. 2
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA FUNDACIÓN SUS HIJOS



Fuente: "Organización No Gubernamental Sus Hijos"
 Administración 2014

ORGANIGRAMAS PROPUESTOS

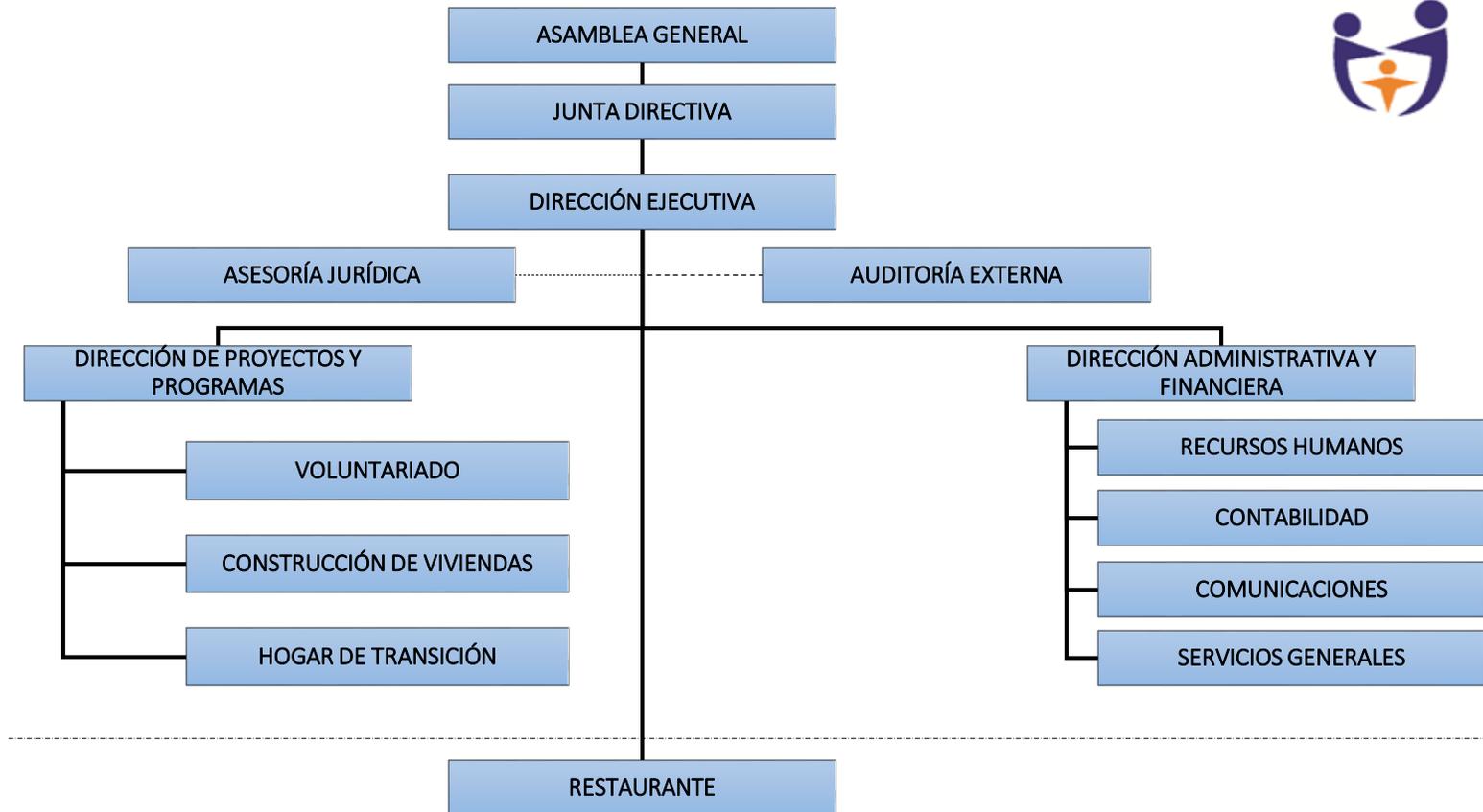
Se recomiendan dos tipos de organigramas; Un Organigrama Integral y otro por Puestos y se deja a criterio de la Junta Directiva la elección del que consideren más útil o si así lo requieren hacer uso de ambos.

Propuesta de Organigrama Integral

Es el tipo de organigrama que generalmente tienen las organizaciones y empresas. Consiste en una representación gráfica de todas las unidades de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. La clasificación por su presentación, es un Organigrama Mixto, que utiliza combinaciones verticales y horizontales.

Dentro del Organigrama se presenta el Restaurante como una unidad desconcentrada, ya que aunque se creó con ayuda de donaciones, se mantiene de ingresos propios y lleva su propia contabilidad, aunque siempre está bajo la supervisión del Director Ejecutivo. Gráficamente se ha colocado en el último nivel del organigrama para distinguirlo y el resto de la organización quede suficientemente clara, se ha trazado una línea de eje que los separe.

FIGURA No. 3
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL "SUS HIJOS"
 (Por su contenido)



--- Relación de asesoría externa
 --- Separación de unidades centrales y desconcentrados

Elaborado por: El grupo de Investigación
 Fecha: Mayo/2015

Propuesta de Organigrama por Puesto

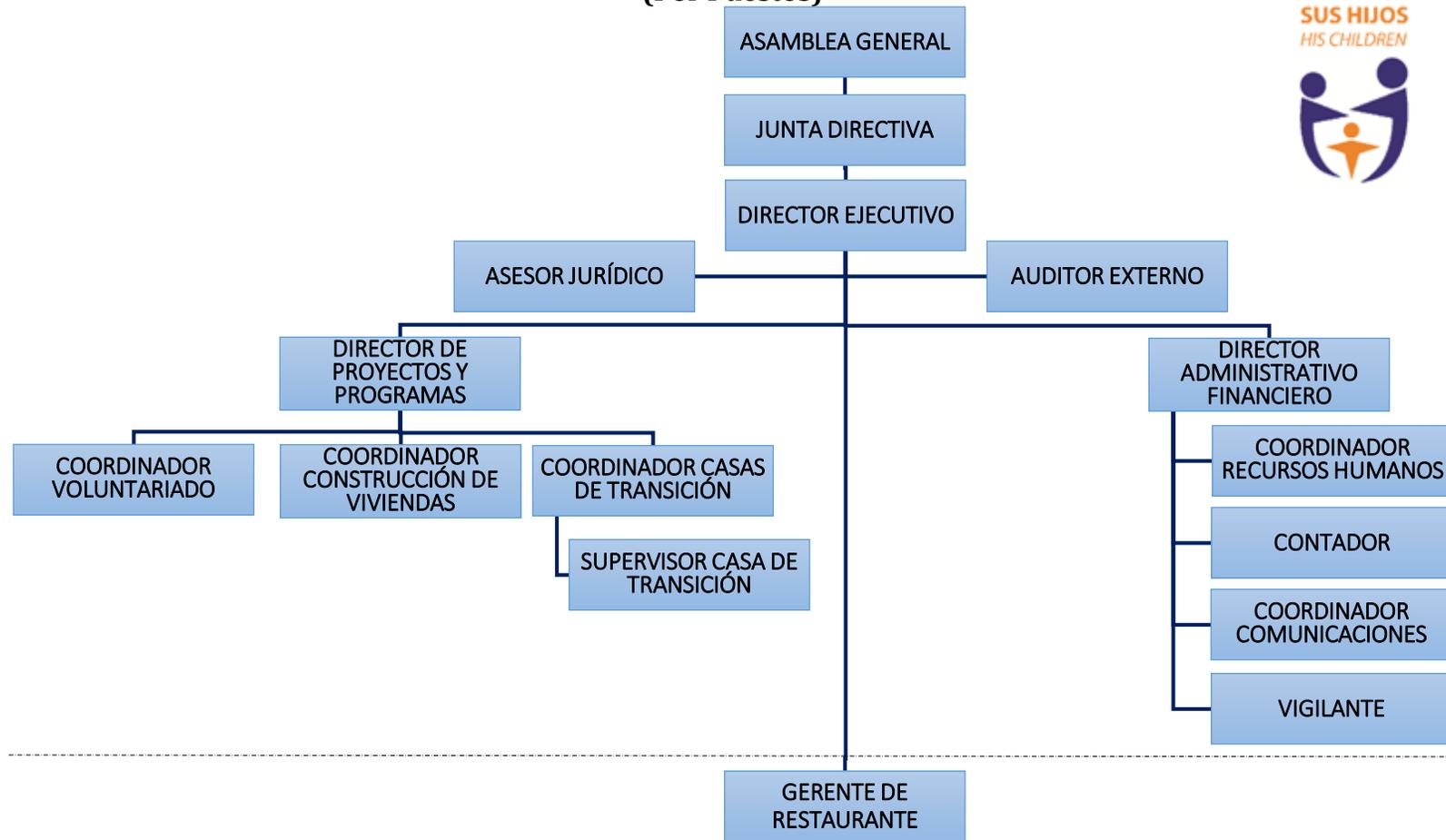
Consiste en la identificación y relaciones de cada uno de los puestos de trabajo en la organización.

De acuerdo a las características de la Organización "Sus Hijos", como su tamaño y las actividades que realiza es posible presentar un organigrama con puestos acordes a las necesidades de la organización. (Ver figura 4)

La clasificación por su presentación, es un Organigrama Mixto, que utiliza combinaciones verticales y horizontales.

Dentro del Organigrama se presenta al Gerente del Restaurante como un puesto desconcentrado del resto debido a la autonomía del "Programa del Restaurante "States Diner", pero se incluye en el organigrama ya que siempre depende de la supervisión del Director Ejecutivo.

**FIGURA No. 4: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “SUS HIJOS”
(Por Puestos)**



- - - Relación de asesoría externa
 - - - Separación entre órganos centrales y desconcentrados

Elaborado por: Grupo de Investigación
Fecha: Mayo/2015

b. MANUALES

Los manuales administrativos son indispensables, ya que en ellos se señalan, en forma ordenada, los elementos fundamentales de la organización, además sirven para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas más eficaz.

Se proponen dos tipos de manuales administrativos, con la finalidad de fortalecer y optimizar el sistema administrativo de la organización: El Manual de la Organización y el Manual de Descripción de Puestos y Funciones.

Los manuales contribuirán a alcanzar los siguientes objetivos: Presentar una visión de conjunto de la organización; precisar las funciones asignadas a cada área, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones; servir como una fuente de información para conocer la organización; mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen; Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación; Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas a todo el personal; Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles; Facilitar el reclutamiento,

selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.

1) Manual de la Organización

Esté manual contiene información detallada sobre los antecedentes, legislación, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. (Ver Anexo 5)

Formato Sugerido

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	1 de 1
	Código		SH-DEDADP-10-15	
Elaboró	Revisó	Aprobó		

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación.

2) Manual de Descripción de Puestos y Funciones

La Organización no Gubernamental "Sus Hijos" requiere que los(as) empleados(as), tengan a su alcance la descripción de sus puestos y funciones. Por ello se sugiere un instrumento adecuado para lograr que el personal se identifique y se familiarice con su puesto de trabajo, es decir, un "Manual de Descripción de Puestos y Funciones", que precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de los puestos. (Ver Anexo 6)

La descripción del cargo o puesto, tiene múltiples usos entre ellos pueden destacarse: La planeación y organización de la fuerza de trabajo; la valoración de cargos; la administración; salarios y la seguridad e higiene ocupacional; el reclutamiento; la selección; la promoción y evaluaciones del desempeño.

Además de los usos mencionados, la descripción de cargo puede tener otras finalidades: determinar jerarquías de autoridad; mejorar en la comunicación entre los directivos y empleados en la organización; eliminación de duplicidades en las tareas; cargos dudosos de contenido; determinar responsabilidades, deberes y derechos.

Formato sugerido para la descripción de puestos.

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		
	Revisión		Página
	Código		
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:			
Número de personas en el puesto:			
Dirección/ unidad:			
Localización física:			
Jefe Inmediato:			
Supervisa a:			
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
4. REQUISITOS DEL PUESTO.			
Educación			
Conocimientos			
Habilidades			
Experiencia previa			
Esfuerzo Mental y Físico			
Nivel de Responsabilidad			
Riesgos Laborales			
Edad Promedio		Sexo	
Estado Civil			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

3. INTEGRACIÓN DE RECURSOS

a. PRESUPUESTO GENERAL ADMINISTRATIVO

La Organización no cuenta con un presupuesto general que refleje la ejecución y administración de los recursos financieros empleados anualmente, que represente la revisión ordenada de lo real con lo planificado y optimice el empleo económico de los mismos. Para lo que se propone el siguiente modelo:

CUADRO No.3
PROPUESTA DEL PRESUPUESTO GENERAL ADMINISTRATIVO

ACCIONES/RUBROS	CRITERIOS	VALOR	MESES	SUB-TOTAL	TOTAL
		UNITARIO	CANTIDAD		
COSTO DEL PERSONAL					
Salarios					
Director Ejecutivo					
Director Administrativo y Financiero					
Contador					
Coordinador de RRHH					
Coordinador de Comunicaciones					
Asistente Administrativo					
Auxiliar Contable					
Vigilante					
Conserje					
Director de Programas y Proyectos					
Coordinador de Voluntariado					
Coordinador de Construcción					
Coordinador de Casa de Transición					
Supervisor Casa de Transición Mujeres					
Supervisor Casa de Transición Hombres					
Gerente de Restaurante					
Prestaciones Sociales (ISSS; AFP, Seguro de Vida etc)					
Subsidio de Transporte					

Honorarios					
Auditoría					
Asesoría Jurídica					
Asesorías o Consultorías					
Gastos de Viajes					
Viáticos					
Gastos de Viaje					
Pasajes					
Transporte					
Pasajes locales, parqueos y peajes					
COSTOS DE OPERACIÓN					
Sede					
Alquiler de Instalaciones					
Administración y Vigilancia					
Servicio de encomiendas (DHL, Urbano Xpress, etc.)					
Adecuaciones locativas					
Equipos					
Computadoras					
Software					
Internet					
Líneas Telefónicas					
Aparatos Telefónicos					
Telefax					
Fotocopiadora					
Vehículos					
Muebles de Oficina-dotación					
Televisores					
Cámaras Fotográficas					
Otros					
GASTOS GENERALES					
Papelería					
Fotocopias					
Materiales de oficina					
Materiales para aseo					
Documentación					
Cafetería y restaurantes					
Botiquín					
Otros					
Mantenimiento					

Servicios Básicos (Agua, Energía, Teléfono)					
Combustible y mantenimiento de vehículos					
Reparaciones					
Seguros					
Accidentes del personal					
Vehículos					
Equipos					
Seguimiento y Evaluación de Proyectos					
Seguimiento de proyectos					
Seguimiento de programas					
Otros					
		TOTAL			
		IMPREVISTOS (%)			
		GRAN TOTAL			

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

CUADRO No. 4
DEFINICIONES DE CAMPOS DE PROPUESTA DEL PRESUPUESTO GENERAL
ADMINISTRATIVO

Definiciones
Criterios: Lapso o frecuencia con que se ejecutan las acciones a desarrollar en el año y que se refieren a:
✓ Ejecución de una compra
✓ Ejecución Mensual
✓ Ejecución Estimado Promedio Mensual
✓ Ejecución Estimado Anual
Valor Unitario: Se refiere al valor unitario que posee cada acción a ejecutar.
Meses/Cant.: Se refiere al periodo de tiempo en que se desarrollara la acción.
Sub-Total: Se refiere de cada uno de los rubros de las acciones.
Total: Es la sumatoria total de los sub-totales.

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

b. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1) Definición: "Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas". Según el autor R. Wayne Mondy.

2) Objetivo: Proponer a la Fundación Sus Hijos, un Modelo de Evaluación del Desempeño, que permita conocer el rendimiento del empleado en sus actividades diarias de trabajo, para facilitar la administración del recurso humano.

3) Importancia de la Evaluación del Desempeño

La aplicación de un modelo de evaluación de desempeño en la Organización "Sus Hijos", permitirá revisar el comportamiento de los empleados en relación a su trabajo, además determina si existe la necesidad de realizar capacitaciones, implementar nuevas políticas, tomar decisiones de ascensos o de ubicación, detectar los errores en el diseño y descripción de puestos entre otros.

4) Ámbito de Aplicación

El modelo de evaluación del desempeño se aplicará a los empleados que están bajo el mando de las diferentes jefaturas de la Organización Sus Hijos.

5) Métodos de Evaluación del Desempeño

- a) Método por factores:** Consiste en evaluar a los empleados de acuerdo con factores definidos al usar este enfoque, los evaluadores registran su juicio acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías. Para realizar la evaluación debemos clasificar a los empleados en grupos de trabajo.
- b) Método de Retroalimentación 360°:** Es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas. En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, compañeros de trabajo y los clientes internos o externos.
- c) Método de incidentes críticos:** Los incidentes críticos son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos a cerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. Cuando tal acción, un "incidente crítico", afecta la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el

gerente toma nota de ello. Al final de periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o de meses pasados.

d) Método de Estándares Laborales: Los estándares labores constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.

e) Método de Clasificación: La clasificación es una técnica de evaluación de desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

f) Método de Distribución Obligatoria: La distribución obligatoria es una técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

Los sistemas de distribución obligatorio se han utilizado durante décadas, y empresas como: General Electric, Microsoft, Pepsi, los emplean en la

actualidad. Los defensores de la distribución obligatoria consideran que esta facilita la elaboración de presupuestos y que protegen contra los administradores débiles que son demasiado tímidos para deshacerse de los empleados deficientes.

g) Método basado en resultados: El administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación. En un sistema basado en resultados; en el pasado era una forma de administración por objetivos.

En tal sistema, un objetivo podría ser, por ejemplo reducir los desperdicios en un 10%. Al final del periodo de evaluación una valoración se concentra en qué también logró el empleado este objetivo.

6) Método de evaluación del desempeño a utilizar

Con el propósito de evaluar apropiadamente el desempeño del personal en la organización Sus Hijos se optó por el **Método de Evaluación por Factores** el cual permitirá organizar y planificar todas las actividades existentes, además servirá como herramienta para identificar, evaluar y medir el rendimiento individual de cada trabajador/a con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

a) Normas de aplicación para la evaluación del desempeño por factores

- Para la evaluación del desempeño se establecerá un comité que estará integrado por: El Director Ejecutivo, Jefe de Recursos Humanos y los Jefes de cada una de las unidades restantes, dentro del cual, el Jefe de Recursos Humanos será quien coordine el proceso de evaluación en los periodos estipulados.
- El Comité establecerá la contratación de un consultor externo especializado en pequeñas empresas con el fin de orientar el proceso de evaluación de desempeño.
- Todo el personal de la Organización Sus Hijos, será evaluado mediante el Método de Evaluación por Factores, y se realizará cada año o a consideración de la Dirección Ejecutiva y el Comité Evaluador.
- El nuevo personal que se incorpore a la Fundación será sujeto a la evaluación y como requisito previo debe haber laborado por un periodo mínimo de seis meses.
- El personal de jefaturas, será evaluado por el Director Ejecutivo quien es la máxima autoridad dentro de la organización.

- El empleado de cada unidad administrativa será evaluado por su Jefe Inmediato.
- Informar a los empleados que se evaluará su desempeño y que se espera de ello.
- Los resultados de la evaluación deberán darse a conocer personal y confidencialmente a cada empleado quince días hábiles después de haberse realizado.
- La entrega de los resultados será de la siguiente manera: El Jefe Inmediato se reunirá personalmente con cada uno de los empleados para darle a conocer los resultados de su evaluación y se discutirán los puntos desfavorables para tomar medidas de corrección y asumir compromisos de mejoramiento, los cuales el jefe registrará ya que se revisarán en la próxima evaluación; posterior a ello el empleado firmará su evaluación y se le entregara una copia.
- En caso de existir inconformidad por parte del empleado respecto a los resultados de la evaluación, puede pedir revisión al comité dentro de los siguientes 5 días hábiles como máximo.
- Una vez concluidas todas las evaluaciones, el área de recursos humanos será la encargada de remitir

un informe que contenga todos los resultados obtenidos al Director Ejecutivo, el cual permitirá determinar qué medidas se deberán tomar para mejorar dichos resultados y lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.

- Dar seguimiento a los resultados, brindar retroinformación a los/as empleados/as que lo necesiten y estimular a los que presentan un desempeño satisfactorio.
- La Unidad de Recursos Humanos deberá llevar un informe que contengan los resultados de la evaluación de cada uno de los empleados/as; a dicho informe se le incorporara el instrumento de evaluación original a su expediente personal.
- Revisar y actualizar el instrumento de evaluación del desempeño de preferencia cada año, con el fin de mejorarlo según sea las necesidades.

b) Comité de evaluación

1) Formación del comité de evaluación

La responsabilidad de evaluar a todo el personal será asignada a un comité cuyos integrantes deberán tener los conocimientos necesarios respecto a ejecución de las actividades y así garantizar un proceso transparente.

Dicho comité deberá ser conformado por el Director Ejecutivo, Jefe de Recursos Humanos y los jefes de cada una de las unidades restantes, quienes además son los responsables del personal bajo su cargo y tienen un alto conocimiento de las actividades.

2) Funciones generales del comité de evaluación del desempeño

- Efectuar reuniones para analizar y acordar las actividades que se llevaran a cabo para la evaluación del desempeño
- Contratar un consultor externo que sirva de enlace en el proceso de la evaluación
- Analizar los resultados de la evaluación y tomar decisiones oportunas que contribuyan al mejoramiento del desempeño
- Recibir, analizar y dar solución con respecto a solicitudes de apelación en caso de existir inconformidad por parte por parte del personal evaluado.
- Llevar un registro de todos los resultados de la evaluación mediante informes con el propósito de

verificar el mejoramiento del empleado y darle seguimiento.

- Aprobar y llevar a cabo la actualización del instrumento de evaluación.

3) Funciones del Consultor Externo

- Desarrollar una agenda de todas las actividades a realizar para el proceso de evaluación.
- Establecer fechas de reuniones con el comité de evaluación.
- Dar orientación a los evaluadores con respecto a la forma de como se debe evaluar al personal.
- Someter a consideración del Comité acciones conducentes a mejorar aspectos técnicos y normativos de la evaluación.
- Distribuir el formulario a los evaluadores
- Garantizar que las evaluaciones sean realizadas en las fechas establecidas
- Garantizar que las apelaciones se realicen dentro del periodo determinado.

- Coordinar y cumplir con el comité los lineamientos establecidos en el desarrollo de la evaluación.

c) Clasificación del personal a evaluar

Para realizar de forma más efectiva, ordenada y eficiente la evaluación del desempeño se han agrupado los cargos de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo.

- 1) Personal de jefaturas:** Comprende al personal titular que dirige cada una de las unidades, realiza funciones de supervisión, coordinación y control de personal. Mantiene y mejora las relaciones humanas y laborales entre la dirección y el personal bajo su mando por medio de responsabilidad y autoridad.
- 2) Personal Administrativo:** Comprende al personal que tiene la función de apoyar a los niveles ejecutivos, cuyo trabajo es crear informes, analizar y dirigir operaciones administrativas para el soporte y desarrollo de las actividades de manera ordenada y organizada, no tienen personal o unidades a su cargo.
- 3) Personal de apoyo:** Es el personal que proporciona apoyo en la realización de las actividades de jefaturas y personal administrativo, sus tareas son de carácter operativo y asistencia, para el caso

tenemos secretarias, ordenanzas, colaboradores, mantenimiento y reparación de equipo, vigilancia de los bienes e instalaciones de la organización.

d) Establecimiento de factores a evaluar

Los factores han sido seleccionados de acuerdo a las necesidades de cada uno de los cargos existentes en la Organización. Cada factor esta descrito en cada instrumento de evaluación asignado.

1) Personal de jefatura: Los factores sujetos a evaluación para el personal de jefatura son los siguientes: Programación y Organización, Cumplimiento de Metas y Objetivos, Capacidad de Dirección, Toma de Decisiones, Responsabilidad, Iniciativa y Creatividad, Relaciones Laborales, Capacidad para Comunicar, Capacidad para Motivar, Capacidad de Investigación y análisis, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Capacidad de Reacción.

2) Personal administrativo: Los factores sujetos a evaluación para el personal administrativo son los siguientes: Disciplina Personal, Discreción, Calidad de Trabajo, Disposición al trabajo, Supervisión Requerida, Relaciones Interpersonales, Obtención de Resultados , Capacidad de reacción, Eficiencia o Productividad, Responsabilidad, Iniciativa, Planificación, Disposición a la capacitación y auto capacitación.

3) Personal de Apoyo: Los factores sujetos a evaluación para el personal de apoyo son los siguientes: Responsabilidad, Colaboración, Disposición al Trabajo, Supervisión Requerida, Relaciones Interpersonales, Relaciones con el Público, Confianza, Calidad de Trabajo, Iniciativa, Conocimiento del trabajo.

e) Ponderación de factores:

Para la asignación de los valores a cada factor se han tomado en cuenta los siguientes criterios:

- 1) De acuerdo a la importancia que representa cada factor dentro de los niveles de trabajo personal jefatura, administrativo y de apoyo.
- 2) Los grados correspondientes a cada uno de los factores se ordenaron de forma ascendente dándoles una puntuación de forma progresiva.

CUADRO No.5
PUNTUACIÓN DE FACTORES PARA EL PERSONAL DE JEFATURA

FACTOR	PUNTAJE PARA CADA GRADO			
	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
Programación y Organización	3	6	9	12
Cumplimiento de Metas y Objetivos	2	4	6	8
Capacidad de Dirección	2	4	6	8
Toma de Decisiones	2	4	6	8
Responsabilidad	1	2	3	4
Iniciativa y Creatividad	1	2	3	4
Relaciones Laborales	2	4	6	8
Capacidad para Comunicar	1	2	3	4
Capacidad para Motivar	2	4	6	8
Capacidad de Investigación y Análisis	2	4	6	8
Trabajo en Equipo	2	4	6	8
Liderazgo	3	6	9	12
Capacidad de Reacción	2	4	6	8
TOTAL	100			

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación.

CUADRO No. 6
PUNTUACIÓN DE FACTORES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

FACTOR	PUNTAJE PARA CADA GRADO			
	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
Disciplina Personal	3	6	9	12
Discreción	3	6	9	12
Calidad de Trabajo	2	4	6	8
Disposición al trabajo	2	4	6	8
Supervisión Requerida	1	2	3	4
Relaciones Interpersonales	2	4	6	8
Obtención de Resultados	2	4	6	8
Capacidad de reacción	2	4	6	8
Eficiencia o Productividad	1	2	3	4
Responsabilidad	2	4	6	8
Iniciativa	1	2	3	4
Planificación	1	2	3	4
Disposición a la capacitación y auto capacitación	3	6	9	12
TOTAL				100

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

CUADRO No. 7
PUNTUACIÓN DE FACTORES PARA EL PERSONAL DE APOYO

FACTOR	PUNTAJE PARA CADA GRADO			
	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV
Responsabilidad	5	10	15	20
Colaboración	5	10	15	20
Disposición al Trabajo	2	4	6	8
Supervisión Requerida	3	6	9	12
Relaciones Interpersonales	2	4	6	8
Relaciones con el Público	1	2	3	4
Confianza	2	4	6	8
Calidad de Trabajo	2	4	6	8
Iniciativa	1	2	3	4
Conocimiento del trabajo.	2	4	6	8
TOTAL				100

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación.

f) Escala de evaluación

La escala de evaluación a considerar se basa en cuatro niveles los cuales permiten dar una calificación a cada uno de los factores según la importancia de estos y con ello obtener el resultado de la evaluación del desempeño de cada uno de los/as empleados/as.

Se utilizara la misma escala para los formularios de evaluación correspondientes al personal d jefatura, administrativo y de apoyo lo que difiere en el formulario son ciertos factores con sus respectivas puntuaciones.

Descripción de la escala de evaluación

- 1) Desempeño deficiente:** Indica que el rendimiento del trabajador/a es inaceptables y requiere mejoramiento inmediato, su puntuación se encuentra inferior a 40 puntos y para efectos del formulario se identifica con el grado I.

- 2) Desempeño Regular:** Este rendimiento esta cerca de su mínimo aceptable, su puntuación esta entre los 40 a 59 puntos y para efectos del formulario se identifica con el grado II.

- 3) Desempeño Bueno:** Se otorga esta calificación al empleado que satisface los requerimientos exigidos

4) por el puesto su puntuación esta entre 60 a 79 puntos y para efectos del formulario se identifica con el grado III.

5) **Desempeño óptimo:** se otorga esta calificación a los empleados que se caracterizan por poseer un desempeño excepcional en el desarrollo de su trabajo su puntuación esta entre 80 a 100 puntos y para efectos del formulario se identifica con el grado III.

CUADRO No. 8
ESCALA DE EVALUACIÓN

GRADOS	PUNTOS	CALIFICACIÓN
I	De 0 a 30	Deficiente
II	De 40 a 59	Regular
III	De 60 a 79	Bueno
IV	De 80 a 100	Óptimo

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación.

g) Formularios de Evaluación del Desempeño por Factores

- 1) Personal de jefatura
- 2) Personal administrativo
- 3) Personal de apoyo

SUS HIJOS
HIS CHILDREN



Formulario N°:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
FUNDACIÓN SUS HIJOS

PERSONAL DE JEFATURAS

Nombre del empleado: _____
 Periodo de Evaluación: De ____ a ____ de 20 ____
 Cargo Actual: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____
 Departamento/Sección/Unidad: _____

INDICACIONES GENERALES:

Complete la información del encabezado de la hoja de evaluación, lea y analice cuidadosamente la descripción de cada uno de los factores y los grados asignados a cada uno de estos. Para cada uno de los factores seleccione únicamente uno los cuatro grados y encierre en un círculo la cantidad o número que corresponde al mismo. Repita esta actividad en cada uno de los factores que evaluará en cada caso. Finalizada la evaluación de los factores, sume todas las cantidades o números que encerró en el círculo y anote el total en la casilla denominada "PUNTOS OBTENIDOS", y de acuerdo a estos subraye la calificación obtenida, luego escriba su nombre y firme al final de la hoja de evaluación. Finalizada la evaluación obtenida, informe personalmente los resultados al empleado y solicite la firma de este en señal de enterado.

FACTORES Y GRADOS	PUNTOS	%
PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Habilidad requerida para programar y proyectar las actividades de acuerdo a un proceso ordenado y lógico.		12%
a) No es capaz de programar y organizar las actividades.	3	
b) Programa y organiza las actividades justo por cumplir la rutina	6	
c) Programa y organiza muy bien las actividades	9	
d) Programa y organiza en forma excelente las actividades	12	
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS: Habilidad para el cumplimiento de metas de corto y largo plazo y de objetivos propuestos a través de sus colaboradores necesarios para el éxito de las mismas.		8%
a) No es capaz de cumplir con las metas y objetivos propuestos	2	
b) La mayoría de veces cumple las metas y objetivos propuestos justo a tiempo	4	
c) Generalmente cumple con las metas y objetivos propuestos satisfactoriamente	6	

d) Siempre cumple con las metas y objetivos oportunamente en forma eficaz y eficiente.	8	
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN: Es la habilidad que posee el jefe para conducir al personal bajo su cargo en forma sistemática e integrada al logro de los resultados esperados.		8%
a) El personal se siente desorientados, no logra integrarles a fin de conseguir los resultados esperados.	2	
b) Se logra con dificultad los resultados esperados, no involucra a todo el personal en la consecución de los mismos.	4	
c) El personal esta bien orientado, sabe hacia donde va y esta integrado.	6	
d) El personal sabe perfectamente hacia donde va y como lograr los resultados esperados con agilidad y oportunidad, involucrando el mínimo de esfuerzo.	8	
TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad de proponer las posibles alternativas de solución y seleccionar de entre ellas la mejor, a fin de alcanzar los resultados esperados con precisión y oportunidad.		8%
a) Inseguridad al momento de tomar decisiones generadas por situaciones no previstas, lo que conlleva al entorpecimiento de los resultados esperados.	2	
b) En algunas ocasiones delega la toma de decisiones, aunque alcanza los objetivos, no es oportuno.	4	
c) Siempre se responsabiliza de la toma de decisiones y propone alternativas que faciliten el logro de los resultados. Algunas veces comete errores que puede rectificar.	6	
d) No se equivoca en la toma de decisiones siempre propone la mejor alternativa de solución y se logra los resultados esperados con exactitud, precisión y oportunidad	8	
RESPONSABILIDAD: Es la capacidad que tiene el jefe para cumplir con los deberes y obligaciones inherentes a su cargo y al grado de compromiso que involucra en la consecución de los resultados esperados.		4%
a) No cumple con las obligaciones relacionadas con su cargo, muestra apatía y desinterés.	1	
b) Generalmente cumple con las obligaciones relacionadas con su cargo, sin embargo a veces presenta problemas.	2	
c) Cumple únicamente con las responsabilidades y exigencias de su cargo, en forma oportuna.	3	
d) Altamente responsable con las actividades relacionadas con su puesto y otras que le son encomendadas, las cuales desarrolla con suma eficiencia y oportunidad.	4	

<p>INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad para proponer y ejecutar nuevas metodologías de trabajo que mejoren las ya existentes, optimicen recursos y tiempo o resuelvan problemas que se presenten en el desarrollo del trabajo.</p>		4%
<p>a) No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo; se guía por la rutina.</p> <p>b) Algunas veces aporta ideas que contribuyan a mejorar el trabajo y optimizar los recursos, necesita incorporar mejoras a los métodos existentes.</p> <p>c) Generalmente aporta ideas y sugerencias que contribuyen a solucionar problemas e introducir nuevos métodos de trabajo.</p> <p>d) Permanentemente aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten solución de problema e innovaciones al trabajo. Es visionario, prevé los cambios.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	
<p>RELACIONES LABORALES: Disposición e interés por propiciar una armonía con el personal, permitiendo el acercamiento manteniendo un trato respetuoso y cordial.</p>		8%
<p>a) Tiene actitudes negativas en sus relaciones con las demás personas, no utiliza adecuadamente los canales de comunicación y obstaculiza el trabajo en equipo, sus relaciones son problemáticas, constantemente se escuchan quejas.</p> <p>b) Mantiene buenas relaciones con las demás personas, y no siempre hace buen uso de la comunicación.</p> <p>c) Casi siempre mantiene una actitud positiva con los demás.</p> <p>d) Siempre mantiene actitud positiva y propicia armonía dentro del departamento.</p>	<p>2</p> <p>4</p> <p>6</p> <p>8</p>	
<p>CAPACIDAD PARA COMUNICAR: Habilidad para escuchar y comprender, habilidad para transmitir con precisión sus ideas de forma que otros puedan comprenderlas y capacidad para argumentar criterios de forma convincente.</p>		4%
<p>a) Muestra deficiencia en la comunicación con sus subordinados, en raras ocasiones intercambia ideas y sugerencias con los demás.</p> <p>b) Su comunicación es normal con los que están bajo su cargo.</p> <p>c) Existe buena comunicación en su departamento ya que se maneja información adecuada.</p> <p>d) Comunicación fluida con sus superiores y subalternos manteniendo coherencia para evitar desviaciones.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	

CAPACIDAD PARA MOTIVAR: Habilidad para conseguir que las personas se involucren en su trabajo y se sientan protagonistas tanto de los éxitos como de los fracasos.		8%
a) Se encuentra desmotivado en el desarrollo de su trabajo, raras veces demuestra entusiasmo.	2	
b) Realiza su trabajo con cierto estímulo	4	
c) Se siente estimulado realizando su trabajo.	6	
d) Su trabajo lo hace con verdadero entusiasmo.	8	
CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS: Capacidad de investigar y deducir los hechos así como comprender situaciones y resolver problemas, a través de un proceso lógico y sistemático que permite obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones.		8%
a) Deficiente capacidad para resolver problemas que presentan en la realización de su trabajo.	2	
b) Posee capacidad necesaria para investigar y deducir hechos en el desarrollo de su trabajo.	4	
c) Siempre está a la expectativa para solucionar las dificultades que se presenta.	6	
d) Su capacidad de investigación y análisis es excepcional que se antepone a los problemas lo que muchas veces le permite contrarrestar las dificultades que se le presentan.	8	
TRABAJO EN EQUIPO: Se refiere a la capacidad de trabajar conjuntamente para compartir e integrar conocimientos con el fin de lograr los objetivos propuestos.		8%
a) No toma en cuenta las opiniones de los demás, raras ocasiones se integra y comparte conocimiento.	2	
b) En muchas ocasiones ofrece su colaboración y trabaja en equipo.	4	
c) Promueve el trabajo en equipo para lograr objetivos establecidos.	6	
d) Posee gran capacidad para integrar soluciones dadas por sus compañeros de trabajo.	8	
LIDERAZGO: Habilidad para influir en los demás, de forma eficaz y eficiente, para conducir con éxito a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos.		12%
a) Tiene habilidad para dirigir	3	
b) Identifica problemas y resuelve acertadamente	6	
c) Define claramente los objetivos y actividades	9	
d) Lidera eficaz y eficientemente al grupo, generando excelentes resultados.	12	

CAPACIDAD DE REACCIÓN: Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis, sin descuidar las tareas cotidianas.		8%
a) Casi nunca puede resolver problemas en momentos difíciles	2	
b) A veces logra resolver los problemas que se le presentan	4	
c) Resuelve problemas que se le presentan en momentos de crisis	6	
d) Siempre sabe resolver los problemas que se le presentan en momentos difíciles.	8	
PUNTOS OBTENIDOS		100%
ESCALA DE EVALUACIÓN		
<u>GRADOS</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>
I	De 0 a 30	Deficiente
II	De 40 a 59	Regular
III	De 60 a 79	Bueno
IV	De 80 a 100	Óptimo
OBSERVACIONES: _____ _____		
NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR: _____		
FIRMA DE ENTERADO DE EMPLEADO : _____		
FECHA: _____		

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación



Formulario N°

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
FUNDACIÓN SUS HIJOS**

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre del empleado: _____

Periodo de Evaluación: De ____ a ____ de 20 ____

Cargo Actual: _____

Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

Departamento/Sección/Unidad: _____

INDICACIONES GENERALES:

Complete la información del encabezado de la hoja de evaluación, lea y analice cuidadosamente la descripción de cada uno de los factores y los grados asignados a cada uno de estos. Para cada uno de los factores seleccione únicamente uno los cuatro grados y encierre en un círculo la cantidad o número que corresponde al mismo. Repita esta actividad en cada uno de los factores que evaluará en cada caso. Finalizada la evaluación de los factores, sume todas las cantidades o números que encerró en el círculo y anote el total en la casilla denominada "PUNTOS OBTENIDOS", y de acuerdo a estos subraye la calificación obtenida, luego escriba su nombre y firme al final de la hoja de evaluación. Finalizada la evaluación obtenida, informe personalmente los resultados al empleado y solicite la firma de este en señal de enterado.

FACTORES Y GRADOS	PUNTOS	%
DISCIPLINA PERSONAL: Se refiere al cumplimiento de las normas y políticas establecidas en el departamento.		12%
a) No cumple con las políticas y normas establecidas en el depto.	3	
b) Regularmente cumple con las normas y políticas establecidas por el depto.	6	
c) Con frecuencia cumple las normas y políticas establecidas por el depto.	9	
d) Cumple al pie de la letra las políticas y normas establecidos por el departamento.	12	
DISCRECIÓN: Reserva que debe tener en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.		12%

a) Indiscreto, no se puede confiar en él.	3	
a) Algunas veces es indiscreto.	6	
b) Guarda discreción sobre su trabajo, generalmente es digno de confianza.	9	
c) Muy discreto, digno de confianza.	12	
CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión con que se realiza el trabajo		8%
a) Comete errores constantemente; Es descuidado.	2	
b) La calidad de su trabajo es aceptable. Puede mejorar.	4	
c) Su trabajo es de buena consistencia y presentación. Comete pocos errores.	6	
d) Muy buena calidad de trabajo. No necesita verificación.	8	
DISPOSICIÓN AL TRABAJO: Es aquel compromiso, dedicación que el empleado tiene con su trabajo y está contento con lo que hace y se mide mediante las horas de salida.		8%
a) En ocasiones cumple con sus obligaciones asignadas en su trabajo.	2	
b) Raras veces cumple con su compromiso fijado en su trabajo	4	
c) A veces cumple con su compromiso al trabajo asignado	6	
d) Siempre cumple con su compromiso al trabajo establecido.	8	
SUPERVISIÓN REQUERIDA: Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo.		4%
a) Necesita constante supervisión para realizar su trabajo.	1	
b) Requiere de supervisión normal para realizar su trabajo	2	
c) Requiere de muy poca supervisión en cualquier tipo de trabajo	3	
d) Casi nunca requiere supervisión.	4	
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para interactuar con las personas que laboran en la organización así como también con las personas cercanas al puesto, se toma en		8%

cuenta a la hora de su calificación las observaciones hechas por el jefe y compañeros de trabajo.		
<ul style="list-style-type: none"> a) No tiene buenas relaciones interpersonales provocando conflictos y quejas de los demás. b) Regularmente presenta deficientes relaciones interpersonales con sus compañeros c) Mantiene muy buenas relaciones interpersonales con sus compañeros d) Demuestra excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros 	<p>2</p> <p>4</p> <p>6</p> <p>8</p>	
OBTENCIÓN DE RESULTADOS: Capacidad de lograr metas establecidas en el trabajo.		8%
<ul style="list-style-type: none"> a) Con frecuencia no alcanza a cumplir con las metas que le son asignadas, ni en el tiempo estipulado. b) Generalmente presenta dificultades para cumplir las metas que le son asignadas. c) Cumple con las metas que le son asignadas en el tiempo establecido. d) Cumple con exactitud las metas que le son asignadas en menos tiempo de lo estipulado. 	<p>2</p> <p>4</p> <p>6</p> <p>8</p>	
CAPACIDAD DE REACCIÓN: Habilidad para solucionar problemas en momentos de crisis, sin descuidar las tareas cotidianas.		8%
<ul style="list-style-type: none"> a) Casi nunca puede resolver problemas en momentos difíciles b) A veces logra resolver los problemas que se le presentan c) Resuelve problemas que se le presentan en momentos de crisis d) Siempre sabe resolver los problemas que se le presentan en momentos difíciles. 	<p>2</p> <p>4</p> <p>6</p> <p>8</p>	
EFICIENCIA O PRODUCTIVIDAD: Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Se mide con el cumplimiento del calendario de entregas.		4%
<ul style="list-style-type: none"> a) No cumple eficientemente su trabajo y nunca cumple con sus metas establecidas b) Casi siempre realiza de forma ágil sus actividades y cumple un % de sus metas 	<p>1</p> <p>2</p>	

c) Ocasionalmente realiza de forma ágil sus actividades y cumple sus metas	3	
d) Realiza de forma ágil y responsable los objetivos maximizando los recursos	4	
RESPONSABILIDAD: En relación con el cumplimiento de su trabajo. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la estación y de cumplir con sus calendarios. Se mide mediante el cumplimiento de deberes en el tiempo establecido.		8%
a) No Cumple de forma excelente con sus responsabilidades en su lugar de trabajo	2	
b) Casi siempre realiza responsablemente sus actividades en su lugar de trabajo	4	
c) Procura realizar al margen sus responsabilidades en su lugar de trabajo	6	
d) Cumple de forma excelente con sus responsabilidades en su lugar de trabajo	8	
INICIATIVA: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tienen nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo sus evaluaciones son medidas a través de sus logros con el cumplimiento de sus metas.		4%
a) Raras veces se le nota tomando decisiones e implementando ideas en base a su criterio.	1	
b) Ocasionalmente realiza sus actividades con sus propias ideas y significados	2	
c) Normalmente realiza sus actividades implementando sus ideas	3	
d) Siempre toma la iniciativa con nuevas ideas y originalidad, afrontando situaciones y problemas	4	
PLANIFICACIÓN: Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades, colabora eficazmente con otros a la programación y asignación de trabajo, se anticipa a las necesidades o problemas futuros. Su rendimiento es medido en base a sus logros obtenidos con el cumplimiento de sus metas.		4%
a) Nunca se le ha visto planificando sus actividades y todo los realiza de forma improvisada.	1	

b) Ocasionalmente realiza sus planificaciones en los periodos que lo requiera	2	
c) Frecuentemente realiza sus planificaciones de sus actividades en los días establecidos.	3	
d) Siempre realiza sus planificaciones de forma anticipada en los plazos establecido	4	
DISPOSICIÓN A LA CAPACITACIÓN Y AUTOCAPACITACIÓN: Se relaciona con las capacitaciones y seminarios a los cuales asiste con el deseo de aprender y desarrollarse, este aspecto es medido mediante los conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas en dichos cursos.		12%
a) Siempre se le nota reacción a aprender y no realiza ningún curso en el año	3	
b) Realiza por los menos 1 curso o seminario en el año.	6	
c) Casi siempre asiste a las capacitaciones y realiza 3 cursos o seminarios en el año.	9	
d) Se le nota la disposición de capacitarse y realiza como mínimo 4 cursos o seminarios en el año.	12	
PUNTOS OBTENIDOS		100%
GRADO	PUNTOS	CALIFICACIÓN
I	De 0 a 30	Deficiente
II	De 40 a 59	Regular
III	De 60 a 79	Bueno
IV	De 80 a 100	Óptimo
OBSERVACIONES: _____ _____		
NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR: _____		
FIRMA DE ENTERADO DE EMPLEADO : _____		
FECHA: _____		

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación



Formulario N°:

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
FUNDACIÓN SUS HIJOS**

PERSONAL DE APOYO

Nombre del empleado: _____

Periodo de Evaluación: De ____ a ____ de 20 ____

Cargo Actual: _____

Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

Departamento/Sección/Unidad: _____

INDICACIONES GENERALES:

Complete la información del encabezado de la hoja de evaluación, lea y analice cuidadosamente la descripción de cada uno de los factores y los grados asignados a cada uno de estos. Para cada uno de los factores seleccione únicamente uno los cuatro grados y encierre en un círculo la cantidad o número que corresponde al mismo. Repita esta actividad en cada uno de los factores que evaluará en cada caso. Finalizada la evaluación de los factores, sume todas las cantidades o números que encerró en el círculo y anote el total en la casilla denominada "PUNTOS OBTENIDOS", y de acuerdo a estos subraye la calificación obtenida, luego escriba su nombre y firme al final de la hoja de evaluación. Finalizada la evaluación obtenida, informe personalmente los resultados al empleado y solicite la firma de este en señal de enterado.

FACTORES Y GRADOS	PUNTOS	%
RESPONSABILIDAD: Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones, en el tiempo estipulado.		20%
a) No demuestra preocupación por su trabajo	5	
b) Normalmente es responsable con su trabajo	10	
c) Muestra verdadero interés por su trabajo	15	
d) Es sumamente responsable con su trabajo	20	
COLABORACIÓN: Se refiere a la disponibilidad del empleado para realizar tareas adicionales fuera de las horas laborales y colaboración con sus compañeros.		20%
a) No colabora en tareas adicionales a las asignadas	5	

b) Colabora ocasionalmente en tareas adicionales a las asignadas	10	
c) Brinda su colaboración cuando se le solicita	15	
d) Colabora muy frecuentemente con tareas fuera de sus obligaciones	20	
DISPOSICIÓN AL TRABAJO: Es aquel compromiso, dedicación que el empleado tiene con su trabajo y está contento con lo que hace y se mide mediante las horas de salida.		8%
a) En ocasiones cumple con sus obligaciones asignadas en su trabajo.	2	
b) Raras veces cumple con su compromiso fijado en su trabajo	4	
c) A veces cumple con su compromiso al trabajo asignado	6	
d) Siempre cumple con su compromiso al trabajo establecido	8	
SUPERVISIÓN REQUERIDA: Se refiere al grado de supervisión que requerirá el empleado para realizar su trabajo.		12%
a) Necesita constante supervisión para realizar su trabajo.	3	
b) Requiere de supervisión normal para realizar su trabajo	6	
c) Requiere de muy poca supervisión en cualquier tipo de trabajo	9	
d) Casi nunca requiere supervisión.	12	
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para interactuar con las personas que laboran en la organización así como también con las personas cercanas al puesto, se toma en cuenta a la hora de su calificación las observaciones hechas por el jefe y compañeros de trabajo.		12%
a) No tiene buenas relaciones interpersonales provocando conflictos y quejas de los demás.	2	
b) Regularmente presenta deficientes relaciones interpersonales con sus compañeros	4	
c) Mantiene muy buenas relaciones interpersonales con sus compañeros	6	
d) Demuestra excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros	8	

RELACIONES CON EL PÚBLICO: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, se mide mediante las quejas o felicitaciones que este obtiene en su evaluación.		4%
a) Nunca presenta buenas relaciones con las personas externas al depto.	1	
b) Casi nunca presenta buenas relaciones con las personas externas al depto.	2	
c) Muy buenas relaciones con las personas externas al departamento	3	
d) Mantiene excelentes relaciones con las personas externas al departamento.	4	
CONFIANZA: Grado en que la persona es merecedora de que le puedan otorgar trabajo e información confidencial.		8%
a) Es difícil confiarle información importante	2	
b) Tiene tendencia a confiar a otros información reservada	4	
c) Sabe responder a la confianza otorgada en cuanto a su trabajo e información confidencial.	6	
d) Es merecedor de confiarle trabajo o información reservada	8	
CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión con que se realiza el trabajo		8%
a) Comete errores constantemente. Es descuidado	2	
b) La calidad de su trabajo es aceptable. Puede mejorar	4	
c) Su trabajo es de buena consistencia y presentación. Comete pocos errores.	6	
d) Muy buena calidad de trabajo. No necesita verificación.	8	
INICIATIVA: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tienen nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo sus evaluaciones son medidas a través de sus logros con el cumplimiento de sus metas.		4%
a) Raras veces se le nota tomando decisiones e implementando ideas en base a su criterio.	1	
b) Ocasionalmente realiza sus actividades con sus propias ideas y significados	2	

c) Normalmente realiza sus actividades implementando sus ideas	3	
d) Siempre toma la iniciativa con nuevas ideas y originalidad, afrontando situaciones y problemas	4	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Cantidad y calidad de conocimientos técnicos y específicos que el empleado requiere para desempeñar el puesto.		8%
a) Deficiente conocimiento de su trabajo	2	
b) Escaso conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos.	4	
c) Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo.	6	
d) Conoce el trabajo y cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se requieren para desarrollar su puesto de trabajo.	8	
PUNTOS OBTENIDOS		100%
ESCALA DE EVALUACIÓN		
<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>
I	De 0 a 30	Deficiente
II	De 40 a 59	Regular
III	De 60 a 79	Bueno
IV	De 80 a 100	Óptimo
OBSERVACIONES: _____ _____		
NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR: _____		
FIRMA DE ENTERADO DE EMPLEADO : _____		
FECHA: _____		

Fuente: Elaborado por el grupo de Investigación

4. DIRECCIÓN

a. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Se identificó que el personal se encuentra motivado con la participación en programas y proyectos de la organización en pro de sus beneficiarios, no así, con las actividades administrativas. Ciertamente la motivación es personal, pero dentro de una organización se pueden utilizar una serie de técnicas que coadyuvaran a que los empleados realicen de mejor manera su trabajo.

- 1) Objetivo:** Que los empleados se motiven respecto a sus puestos de trabajo y realicen las actividades que les corresponden.
- 2) Adecuar al trabajador a su puesto de trabajo:** Ya desde el momento de la contratación, se tiene que ver si la persona además de estar preparada para el puesto, para el que se le está contratando, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Para el caso de las personas que ya pertenecen a la entidad se recomienda capacitarlo y orientarlo con los conocimientos y habilidades que requiere su cargo.
- 3) Marcar metas y objetivos:** Tanto la Organización como el trabajador individual, deben tener metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la entidad. Igual que las empresas se ponen un objetivo cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de

equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

- 4) Evaluación del desempeño:** Se dan casos, en los que ni el propio trabajador es consciente si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente. Para saberlo hay diferentes técnicas una de ellas es la evaluación del desempeño.
- 5) Manuales:** Los manuales contribuyen al conocimiento e identificación con la Organización, a la identificación de las responsabilidades de los empleados y conocer su lugar dentro de la Estructura Organizativa lo que permite a los empleados la oportunidad de desarrollar su cargo laboral.
- 6) Informes de tiempo mensual:** A través de esta herramienta de control, se puede conocer y evaluar en que tipo de actividades los trabajadores emplea y distribuyen sus horas laborales.

El cálculo de la planilla se hará con base al libro de asistencia y control de permisos. Los sueldos deben ser pagados en las fechas estrictamente estipuladas los días 15 y 30 de cada de mes. Si las fechas de pago fuesen días de asueto o fin de semana quedará a criterio de Recursos Humanos por autorización de la Dirección Ejecutiva que dichos pagos se realicen antes o después de dichas fechas.

b. UNIDAD DE MANDO

Se sugiere que las órdenes e instrucciones en la Organización No Gubernamental Sus Hijos deberán ser recibidas respetando la jerarquía de la siguiente forma: El Director hacia los jefes de cada una de las áreas, y de los jefes a los empleados para evitar conflictos y confusión en la autoridad.

En tal sentido las funciones que debe desarrollar El Director y los Jefes se describen: (Ver Anexo 6 Perfil del Director Ejecutivo, Director Administrativo y Financiero, Director de Programas y Proyectos).

5. CONTROL**a. CONTROL DE SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS**

Se identificó que la Organización no cuenta con un formato definido que pueda ser utilizado en las diferentes unidades para la requisición de bienes, servicios y materiales de oficina entre otros. Por lo que se recomienda un diseño que contribuya a llevar un mejor registro y control del uso y manejo de materiales de bienes y servicios.

Formato sugerido para control y manejo de material de oficina.



ORGANISMO NO GUBERNAMENTAL
"SUS HIJOS"

**SOLICITUD PARA MATERIALES
DE OFICINA Y/O SERVICIOS**

Fecha ____/____/____

Nombre del Solicitante: _____

Departamento o Área: _____

Material y/o Servicio a solicitar:

CANTIDAD	DETALLE

Firma del Solicitante

Firma de Autorización

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. PROCEDIMIENTO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Para poder implementar la propuesta de un Sistema Administrativo para la optimización de recursos en la Organización No Gubernamental Sus Hijos, se considera conveniente realizar una serie de actividades con la finalidad de alcanzar resultados favorables.

2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A LA ORGANIZACIÓN SUS HIJOS

Para hacer de conocimiento de los Directivos (Director Ejecutivo, Director, Administrativo Financiero y Director de Programas y Proyectos), se solicitará una reunión, en la cual se les presentará la propuesta para ser evaluada y que a su consideración puedan decidir la aprobación del instrumento administrativo.

3. CAPACITACIÓN

Específicamente para la evaluación del desempeño se requerirá la colaboración de un consultor externo experto en la evaluación del desempeño para pequeñas empresas.

4. COMUNICACIÓN A TODOS LOS EMPLEADOS

Comunicar a los empleados por medio de una reunión los cambios que se pretenden realizar y los objetivos que se pretenden lograr.

5. RECURSOS A UTILIZAR

Recursos humano: La Organización Sus Hijos, debe contar con la colaboración de las principales jefaturas y un consultor externo para la evaluación del desempeño.

Recursos materiales: Entre los recursos materiales con los que se debe contar son: Papelería, lapiceros, y otros gastos.

Este presupuesto se basa en la necesidad de obtener estimaciones para poner en marcha aquellas actividades donde son necesarios servicios externos y factibles que coadyuven al mejoramiento del sistema administrativo en las distintas áreas dentro de la organización.

DESCRIPCIÓN	COSTO ESTIMADO
Elaboración de afiches para la difusión de los Valores, Misión y la Visión.	\$30.00
Reproducción de Manuales de funciones de puesto	\$50.00
Consultoría para la aplicación de evaluación del desempeño	\$1,200.00
TOTAL	\$ 1,280.00

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

- El aumento o disminución de los costos en los recursos dependerá de la empresa de la que se requieran los servicios.

6. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA.

Para verificar que la propuesta se lleve a cabo y se obtengan los resultados esperados, se deberá mantener una supervisión constante y al finalizar cada una de las soluciones administrativas propuestas, hacer una comparación de lo planeado con lo conseguido y corregir las desviaciones que surgieron en el proceso de implementación.

El aumento o disminución de los costos en los recursos dependerá de la empresa a la que se le requieran los servicios.

A continuación, se muestra el cronograma de actividades para llevar a cabo la implementación del sistema el cual comprenderá el periodo de 12 meses.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentación del "Sistema Administrativo para la optimización de recursos que contribuyan a la ejecución de proyectos en la Organización"	■											
Autorización de la Dirección Ejecutiva (estudio, evaluación y aprobación)	■											
Autorización de fondos económicos para la implementación del sistema administrativo		■										
Implementación del Plan			■									
Seleccionar equipo de trabajo para establecer el diseño de estructura organizativa.			■	■								
Seleccionar equipo de trabajo para la elaboración de los manuales de organización y funciones (en caso se requiera)			■	■	■							
Diseño de políticas y reglas (estudio, evaluación y aprobación)					■	■						
Preparación de material para la difusión de la Misión, visión y valores de la Organización (difusión interna/externa)						■						
Seleccionar equipo de trabajo respecto al diseño del plan presupuestal anual y diseño de control de recursos de material de oficina						■	■	■				
Contratación de una empresa consultora para la aplicación de la Evaluación del Desempeño (estudio, evaluación y aprobación)							■	■	■	■		
Aplicar Técnicas de Motivación Laboral (estudio, evaluación y aprobación)										■		
Evaluación y control del desarrollo del sistema administrativo											■	
Seguimiento para la implementación del Sistema Administrativo												■

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- Alles, Martha Alicia. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, Primera Edición, Ediciones Granica S.A, 2002.
- Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Quinta edición, año 2006.
- Certo, Samuel Administración Moderna, Mc Graw -Hill, México, 1994, pág. 194.
- Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, Segunda Edición.
- Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional "La Dinámica del Éxito en las Organizaciones", Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México, 2009.
- Churchman, "El Enfoque de Sistema", Diana, México.
- Da Silva, Reinaldo, "Teorías de la Administración, Económicos Administrativos", Editor Thomson Learning, Año 2002.
- Fincowsky, Enrique Benjamín, Editorial Mc Graw Hill, México, Año 2009.

- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín "Organización de Empresas, Tercera Edición, Autor Franklin.
- García, Carlos Ernesto Autor del libro General Systems Theory, Gerencia Informática, Informatik, San Salvador 2012.
- Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, "Análisis y Diseño", México: Mcgraw-Hill.
- Hernández Orozco, Carlos, "Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos", Quinta Reimpresión, San José, Costa Rica, año 2007.
- Hernández Orozco, Carlos, "Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos", Quinta Reimpresión, Costa Rica, Año 2007.
- Hitt, Black y Porter Autores del Libro Titulado "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.
- J.R. Terry; Principios de Administración, CECSA, México, 1981.
- Koontz y O'Donnell, Curso de Administración moderna, McGraw-Hill, México, 1979, p.172.
- Munch, Lourdes y García Martínez, José G., Fundamentos de administración, Trillas, México, 1990, Pag.114

- Rodríguez Valencia, Joaquín "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición, Autor Rodríguez Valencia, Joaquín, Editorial Thompson, México, Año 2003

B. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- "Guía para el cumplimiento de las obligaciones tributarias aplicables a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro que se dedican a otorgar financiamiento". Autores: Mendoza Villalta, Patricia Beatriz; Sánchez Palacios, Carlos Eusebio; Borja Saavedra Wendy Yamileth, Año 2012, Universidad de El Salvador.
- "Herramientas de auditoría para evaluar los hechos económicos de las cuentas de activo e informes analíticos de control no contemplados en la norma de contabilidad financiera N° 21"), Autores: Burgos Arévalo, Hugo Leonel, Gamero Figueroa, Rolando José, Palacios Ortez, Holssen Wilhanders, Año 2011, Universidad de El Salvador.
- "La información complementaria como herramienta básica para la toma de decisiones por parte de la Dirección Ejecutiva de las Organizaciones no Gubernamentales sin fines de lucro (ONG's)", Autores: Granados García, Vanessa Mylene; Ortiz Gutiérrez, Susana Beatriz; Solís Guzmán, Ana Luisa; Año 2000, Universidad.

- "Metodología para la planificación financiera, aplicable a los programas de crédito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador", Duran Galdámez Roxana De la Paz, 4ª edición, talleres gráficos UCA, San Salvador 2009, pág. 216.
- "Modelo de Gestión de Calidad para ser incorporado al Centro Dental en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador", Autores Amaya Orellana, Ana Katherine Rosalía, Martínez Hernández, Max Emerson, Moreno Ascencio, Mónica Natalia, Año 2014, Universidad de El Salvador.
- "Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador, ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador". Autores: Artiga Portillo, Ana Marcela; Artiga Portillo, Karla Lorena; Monterrosa Gómez, Verónica Esmeralda; Año 2011, Universidad de El Salvador.
- "Propuesta de un modelo de comunicación intercultural, que contribuya a reducir los efectos del choque cultural en los extranjeros que prestan sus servicios en las ONG's dedicadas al medio ambiente con sede en la Zona Central de El Salvador". Autores: Miranda Baires, Danilo Alberto; Reyes Funes, Silvia Yanira; Santos González, Ana Beatriz; Año 2005, Universidad Francisco Gavidia.

- Propuesta de un Sistema Administrativo para el Control de los Recursos y Mejoramiento de los Servicios en las Diferentes áreas de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador, Autores Oliva Vizcarra, Rocío Ivonne, Rivas Vargas, Laura Marcela, Año 2008, Universidad de El Salvador.
- Propuesta de Métodos de evaluación del desempeño como herramienta administrativa para la elaboración de estrategias de capacitación del personal de las medianas empresas de publicidad: caso ilustrativo, autores Claros Pineda, Dénis Meljanic; Hernández Alfaro, Patricia Yamileth; Solórzano Ramírez, María Jeny, año 2009, Universidad de El Salvador.
- Sistema de evaluación del clima organizacional y del desempeño para medir el rendimiento laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Tapalhuaca, departamento de La Paz, Autores Alvarenga Ramírez, Julio Heriberto; Latín Hidalgo, Wendy Yanira; Rivera Alfaro, Iván Alfredo, año 2011, Universidad de El Salvador.

C. LEYES

- Código de Trabajo, Decreto Legislativo N°15, del 23 de junio de 1972, Diario Oficial N°142, del 31 de julio de 1972, Tomo N°236. (Art.17).
- Código Tributario, Decreto Legislativo N°230, del 14 de diciembre de 2000, Diario Oficial N°241, del 22 de diciembre de 2000, Tomo N°349. (Art. 100, 145 y 146).
- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, del 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N°234, del 16 de diciembre de 1983 Tomo N°281. (Art. 7)
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Decreto Legislativo N°894, del 21 de noviembre de 1996, Diario Oficial N°238, del 17 de diciembre de 1996, Tomo N°333. (Art. 1, 9, 11, 18 y 26).
- Ley de impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios”, Decreto Legislativo N°296, del 24 de julio de 1992, Diario Oficial N°143, del 31 de julio de 1992, Tomo 316. (Art. 1 y 46).
- Ley del impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N°134, del 18 de diciembre de 1991, Diario Oficial N°242, del 21 de diciembre de 1991, Tomo 313. (Art. 1 y 6).

- Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°1263, del 03 de diciembre de 1953, Diario Oficial N°226, del 11 de diciembre de 1953, Tomo N°161.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo N°927, del 20 de diciembre de 1996, Diario Oficial N°243, del 23 de diciembre de 1996, Tomo N°333.
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo N°86, del 17 de octubre de 1991, Diario Oficial N° 242, del 21 de diciembre de 1991, Tomo 313.

D. PAGINAS WEB

- <http://es.slideshare.net/paguzman16/trabajo-gth1>
- <http://seccatid.gob.gt/seccatid/accesoinfo/6.%20Manuales%20de%20procedimientos%20y%20funciones/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf>
- www.gruppeimprenta.com/manuales-blog/84-losreglamentos-en-una-empresa-html

ANEXOS

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS.	ANEXO 1
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS/AS EMPLEADOS/AS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS.	ANEXO 2
TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS/AS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS.	ANEXO 3
AFICHES DE MISIÓN , VISIÓN Y VALORES	ANEXO 4
MANUAL PROPUESTO DE ORGANIZACIÓN	ANEXO 5
MANUAL PROPUESTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES	ANEXO 6
FOTOGRAFÍAS	ANEXO 7

ANEXO 1



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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS DEL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

OBJETIVO: Obtener información detallada sobre la Situación Actual referente al Sistema Administrativo de la Organización No Gubernamental Sus Hijos.

1. ¿Cuál es el número total de empleados que posee la Organización?

2. ¿Cuántos departamentos o áreas están bajo su Administración?

3. ¿Número de personas que se encuentran bajo su dirección?

4. ¿Dentro de sus planes de trabajo para el año 2016, su jefatura ha tomado en cuenta modernizar y ordenar el sistema administrativo?

Si No

5. Considera usted que el personal bajo su dirección necesita conocer sobre los procesos que integran el Sistema Administrativo.

Si No

6. ¿Cuáles son las principales funciones o actividades que se desarrollan en su departamento o área?

7. ¿Cuáles son las funciones administrativas que usted considera que se necesitan mejorar? _____

8. ¿Cuál departamento o área considera usted que necesita más atención?

En qué criterios se basa para hacer dicha valoración

9. ¿Cuál es según su criterio la mayor deficiencia en su departamento o área de trabajo?

a. Falta de recursos (Personas/Materiales/Equipo/Otra).

b. Comunicación entre las jefaturas y empleados o entre los empleados

c. Falta de control y planeamiento de las actividades

d. Falta de Presupuesto

e. Control en el uso y distribución de materiales

10. ¿Tienen fijados objetivos organizacionales?

Si No

11. ¿Considera usted que la Cultura Organizacional está dirigida a realizar las tareas de manera sistematizada y controlada?

Si No

12. ¿Se da a conocer a los/as empleados/as la misión, visión, objetivos y metas de la organización?

Si No

13. ¿Existen políticas generales establecidas para normar la gestión de la Organización?

Si No

14. ¿Elaboran presupuestos en la Institución?

Si No

15. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipos de presupuestos elaboran?

16. ¿Con que tipo de organigramas cuenta la Organización?

- a. Estructurales
- b. Funcional
- c. Integración de puestos
- d. Generales y específicos

17. ¿Se cuenta con Manuales de Organización, puestos, funciones, para llevar a cabo el desarrollo de las actividades en cada uno de los departamentos o áreas?

Si No

18. Si su respuesta anterior es afirmativa mencione los tipos de manuales que posee la organización.

19. ¿Están actualizados estos manuales?

Si No

20. ¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades?

Si No

21. ¿Realiza evaluación de desempeño al personal que está a su cargo?

Si No

22. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de evaluación realiza?

23. ¿Existen reglas que aseguren el cumplimiento de las órdenes, instrucciones y asignaciones de funciones?

Si No

24. ¿Considera usted que el personal se encuentra motivado con su trabajo

Si No

25. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la Organización?

- a. Paternalista
- b. Autocrático
- c. Democrático
- d. Indiferente

26. ¿Cuenta con algún tipo de control en la ejecución de sus actividades?

- a. Control de actividades ejecutadas
- b. Recursos utilizados
- c. Tiempo en la ejecución de una actividad
- d. Control de informes
- e. Cumplimiento de plazos
- f. Control de permisos
- g. Llegadas tardías
- h. Otros, especifique _____

27. ¿Existe un formato definido para ser utilizado por las diferentes áreas o departamentos de la organización para solicitar bienes o servicios y materiales de oficina, entre otros?

Si No

28. ¿Se cuenta con un control y registro de las donaciones recibidas y entregadas?

Si No

29. ¿Se dispone de pruebas documentales de las operaciones que se realizan?

Si No

30. ¿Cuáles son esos documentos probatorios?

31. ¿Los empleados nuevos son capacitados o entrenados para el puesto de trabajo que se le asigne?

Si No

ANEXO 2



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS/AS EMPLEADOS/AS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS (ONG's SUS HIJOS) DEL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

OBJETIVO: Recopilar información relevante para realizar el diagnóstico de la situación referente al Sistema Administrativo de la Organización No Gubernamental Sus Hijos.

INDICACIONES: Responda las siguientes interrogantes en forma clara y precisa, y marque con una "X" aquellas que lo ameritan.

I. DATOS GENERALES

1. Género: Femenino Masculino
2. Edad: 18-21años 22-25 años 26-29 años 30 y más
3. Tiempo de laborar en la Organización: _____
4. Área del puesto de trabajo en la que labora: _____

II. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Conoce la Misión, Visión, Objetivos y Metas de la Organización?
Si No
2. ¿Tiene conocimiento de las Políticas Institucionales?
Si No
3. ¿Para realizar su trabajo cuenta con un Manual de Descripción de Puestos por escrito?
Si No

4. Si su respuesta es negativa, ¿En que se apoya para realizar su trabajo?

- a. Instrucciones verbales
- b. Memorándums
- c. Experiencia
- d. Otros, especifique _____

5. ¿Sabe usted si se cuenta con un Manual de Organización que defina la forma en que la Institución opera?

Si No

6. ¿Le realizan algún tipo de Evaluación de Desempeño?

Si No

7. ¿Cuál es el Estilo de Liderazgo que predomina en la Organización?

- a. Paternalista
- b. Autocrático
- c. Democrático
- d. Indiferente

8. ¿Cuál es el estado de Ánimo o Motivación en su lugar de trabajo?

- a. Muy Satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Insatisfecho

9. ¿De qué forma la Administración ejerce la Comunicación en la Organización?

- a. Correos Electrónicos
- b. Circulares
- c. Memorándums
- d. Verbalmente
- e. Llamadas telefónicas
- f. Otros (Carteles)

10. ¿Cuál es el tipo de control en la ejecución de sus actividades?

- a. Control de actividades ejecutadas
- b. Recursos utilizados
- c. Tiempo en la ejecución de una actividad
- d. Control de informes
- e. Cumplimiento de plazos
- f. Control de permisos
- g. Llegadas tardías
- h. Otros, especifique _____

11. ¿Existe un formato definido para ser utilizado por las diferentes áreas o departamentos de la Organización para solicitar bienes o servicios, útiles y materiales de oficina, entre otros?

Si No

12. ¿Elaboran presupuestos en la Institución?

Si No

13. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipos de presupuestos elaboran?

14. ¿Existen reglas que aseguren el cumplimiento de las órdenes, instrucciones y asignaciones?

Si No

15. ¿Se cuenta con un control y registro de las donaciones recibidas y entregadas?

Si No

16. ¿Se cuenta con pruebas documentales de las operaciones que se realizan?

Si No

17. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Si No

18. ¿Cómo califica las relaciones entre los compañeros de trabajo?

- a. Regular
- b. Bueno
- c. Muy Bueno
- d. Excelente

19. ¿Se dan constantemente conflictos entre empleados?

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces

20. ¿De cuantas personas recibe usted órdenes e instrucciones de trabajo?

- a. De 1
- b. De 2
- c. De 3 o más

21. ¿Considera que existe una adecuada coordinación en el desarrollo de sus tareas laborales en función con las otras áreas de la Organización?

Si No

ANEXO 3

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS/AS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SUS HIJOS.

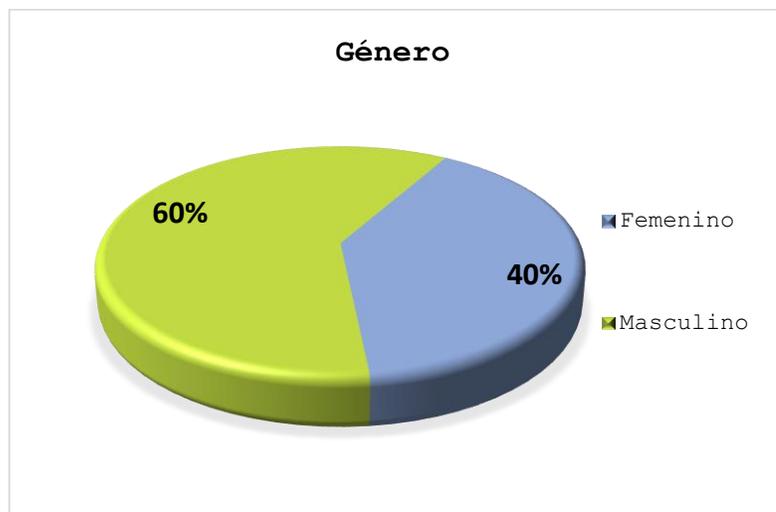
DATOS GENERALES

A. Género

Objetivo: Determinar el porcentaje de Hombres y Mujeres que laboran en la Organización no Gubernamental Sus Hijos.

Tabla 1 y Gráfico 1

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	6	40%
Masculino	9	60%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

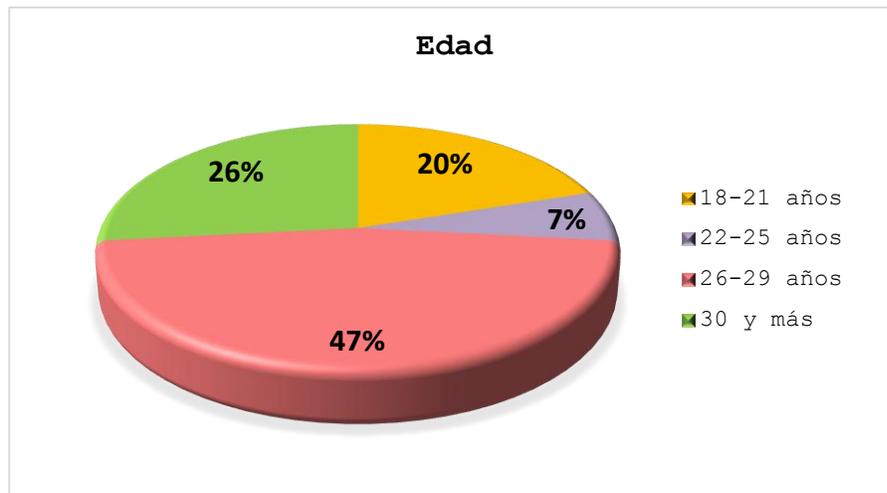
Al visualizar la gráfica se puede determinar que más de la mitad de las personas que laboran en la institución pertenecen al género masculino.

B. Edad

Objetivo: Conocer los rangos de edad en el que se encuentran los empleados de la Organización no Gubernamental Sus Hijos.

Tabla 2 Y Gráfico 2

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-21 años	3	20%
22-25 años	1	7%
26-29 años	7	47%
30 y más	4	26%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

Como se puede visualizar en el gráfico el 74% de los empleados son menores de 30 años de edad, esto puede denotar falta de experiencia, pero a la vez ayudar a la implementación de la propuesta ya que los jóvenes tienden a tener menor resistencia a los cambios.

C. Tiempo de laborar en la Organización

Objetivo: Conocer el tiempo que los trabajadores tienen de laborar en la organización.

Tabla 3 Y Gráfico 3

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
2 años	4	27%
1 año	3	20%
7 meses	3	20%
6 meses	2	13%
5 meses	2	13%
3 meses	1	7%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

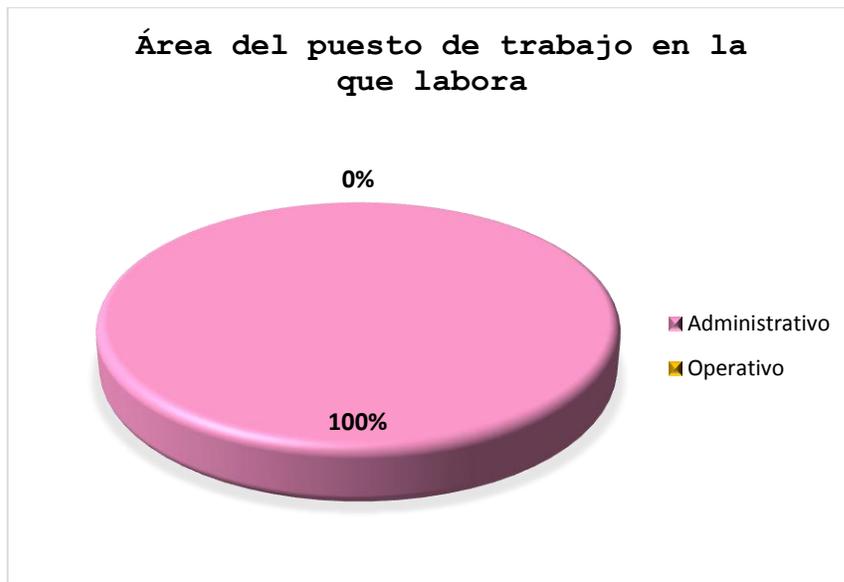
Se observó que los empleados no tienen mucho tiempo de pertenecer a la organización, los más antiguos tienen dos años; y en su mayoría solamente llevan meses laborando en la misma.

D. Área del puesto de trabajo en la que labora

Objetivo: Identificar el área a la que pertenecen los empleados encuestados.

Tabla 4 Y Gráfico 4

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	15	100%
Operativo	0	0%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

La totalidad de los trabajadores expresó formar parte del área administrativa, que es la población objeto de la investigación, para la implementación del Sistema Administrativo es beneficioso ya que es la parte administrativa la encargada de dar cumplimiento a los procesos.

DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Conoce la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Metas de la Organización?

Objetivo: Investigar si el personal conoce la misión, visión, objetivos y metas de la Organización.

Tabla 5 Y Gráfico 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

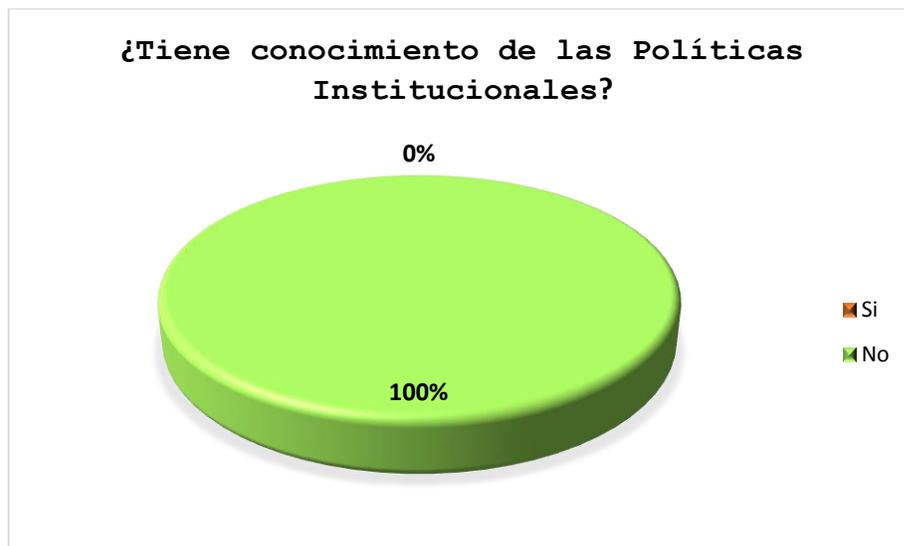
La mayoría de los empleados manifestó no conocer la Misión, Visión, Valores, Objetivos, y Metas. Lo anterior implica que los elementos fundamentales que identifican a los trabajadores con la institución no han sido difundidos.

2. ¿Tiene conocimiento de las Políticas Institucionales?

Objetivo: Investigar si la organización posee políticas institucionales y si son conocidas por los empleados.

Tabla 6 Y Gráfico 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

La totalidad de los empleados/as respondió no tener conocimiento al respecto. Lo que significa que el desconocimiento de las mismas no contribuye a orientar los esfuerzos hacia un fin común y obtener mejores resultados, ya que estas son guías y lineamientos de mucha importancia en los procedimientos internos.

3. ¿Para realizar su trabajo cuenta con un manual de descripción de puestos por escrito?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen a su alcance un manual de descripción de puestos por escrito para efectuar su trabajo.

Tabla 7 Y Gráfico 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

La totalidad de los empleados contestaron no contar con un manual que describa las distintas actividades correspondientes a cada puesto de trabajo. Por lo tanto es notorio que existe duplicidad e indeterminación de tareas, lo que muestra la necesidad de incorporarlo y que este documento a su vez les sirva de guía y permita orientarlos en la realización de sus funciones.

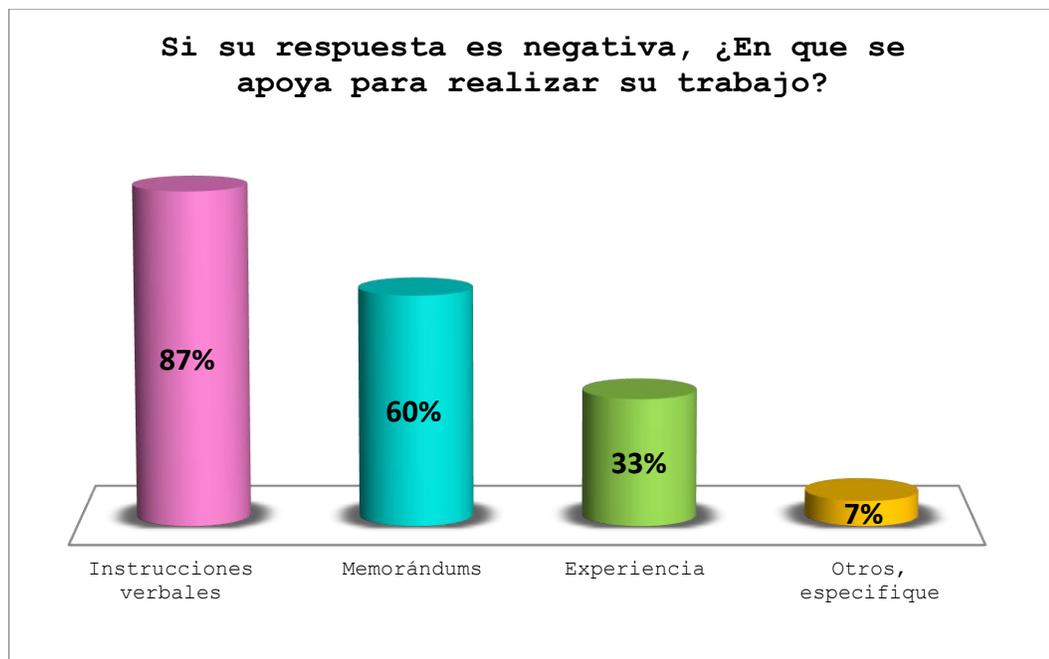
4. Si su respuesta es negativa, ¿En que se apoya para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer los medios que son utilizados por los empleados como directrices para realizar de manera adecuada su trabajo.

Tabla 8 Y Gráfico 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Instrucciones Verbales	13	87%
Memorándums	9	60%
Experiencia	5	33%
Otros, especifique	1	7%

n= 15



INTERPRETACIÓN

Al observar los porcentajes recolectados es notoria que la mayoría del personal principalmente se orienta de instrucciones verbales y memorándums, mientras que la

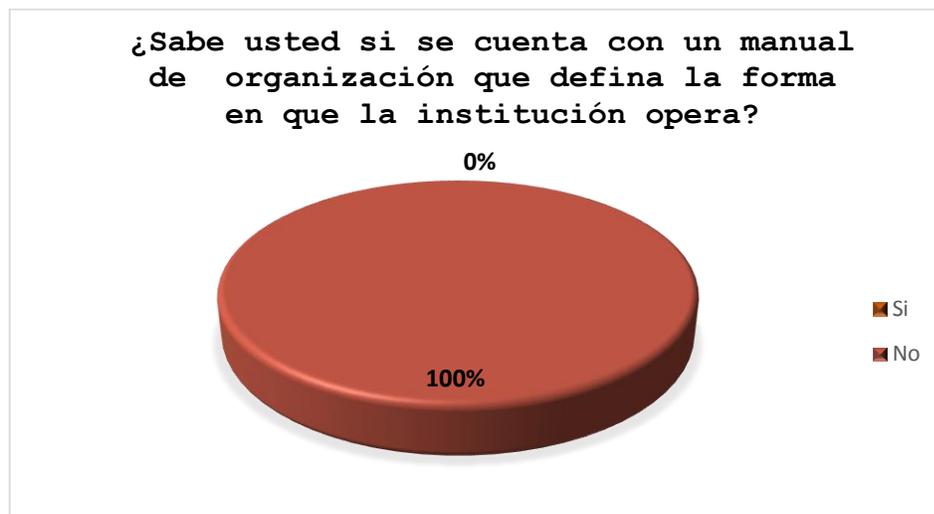
minoría se basa en la experiencia y otros. Lo que significa que es necesario contar con una manual que describa cada uno de los puestos, esto será de gran beneficio en la organización porque ayudará a definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

5. ¿Sabe usted si se cuenta con un manual de organización que defina la forma en que la institución opera?

Objetivo: Investigar si existe un manual de organización que indique la forma en la que funciona la institución.

Tabla 9 Y Gráfico 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

Es evidente que la mayoría de empleados manifestó no saber que posean un manual de organización. Por lo tanto no existe un documento que permita conocer detalladamente la información del directorio administrativo, antecedentes, estructuras y funciones, la implementación del mismo resultaría necesario ya que representa en esencia el funcionamiento de la organización.

6. ¿Le realizan algún tipo de evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar si se realiza evaluación del desempeño a los empleados en la organización.

Tabla 10 Y Gráfico 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

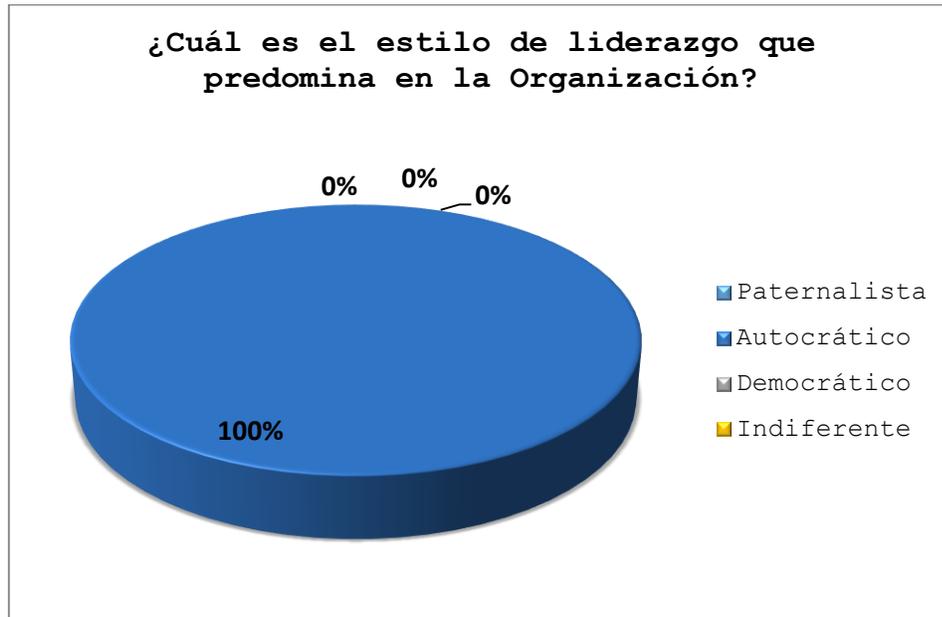
Según los resultados visualizados en la gráfica se puede afirmar que no se realiza evaluación del desempeño. Lo que significa, que al recurrir a la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño permitirá revisar el comportamiento de los empleados en relación a su trabajo, además determina si existe la necesidad de realizar capacitación, buscar mejoras en el clima organizacional, fundamentar ascensos, traslados, busca revisar el rendimiento de las personas, fomentar la comunicación para el logro de objetivos, entre otros.

7. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la Organización?

Objetivo: Obtener la opinión de los encuestados con respecto al estilo de liderazgo que predomina en la organización.

Tabla 11 Y Gráfico 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Paternalista	0	0%
Autocrático	15	100%
Democrático	0	0%
Indiferente	0	0%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

Es unánime la opinión entre los empleados que el liderazgo que prevalece es Autocrático especialmente por parte del fundador de la Organización. Lo que implica que la toma de decisiones por su parte resulta beneficioso especialmente en la ejecución de las actividades de ciertos proyectos y programas donde considera deben desarrollarse con prioridad, por otra parte es evidente que se desatienden los procesos administrativos los cuales supondrían ir de forma conjunta para establecer una mejor coordinación.

8. ¿Cuál es el estado de ánimo o motivación en su lugar de trabajo?

Objetivo: Conocer cuál es el estado de ánimo o motivación que predomina dentro de la Organización Sus Hijos.

Tabla 12 Y Gráfico 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	5	33%
Satisfecho	10	67%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

La mayoría de empleados manifestó sentirse satisfecho en su lugar de trabajo, y la minoría dice sentirse muy satisfecho. Lo anterior indica que el personal está conforme en relación al entorno laboral en el que se desarrolla y esto contribuye a mantener un aceptable clima organizacional.

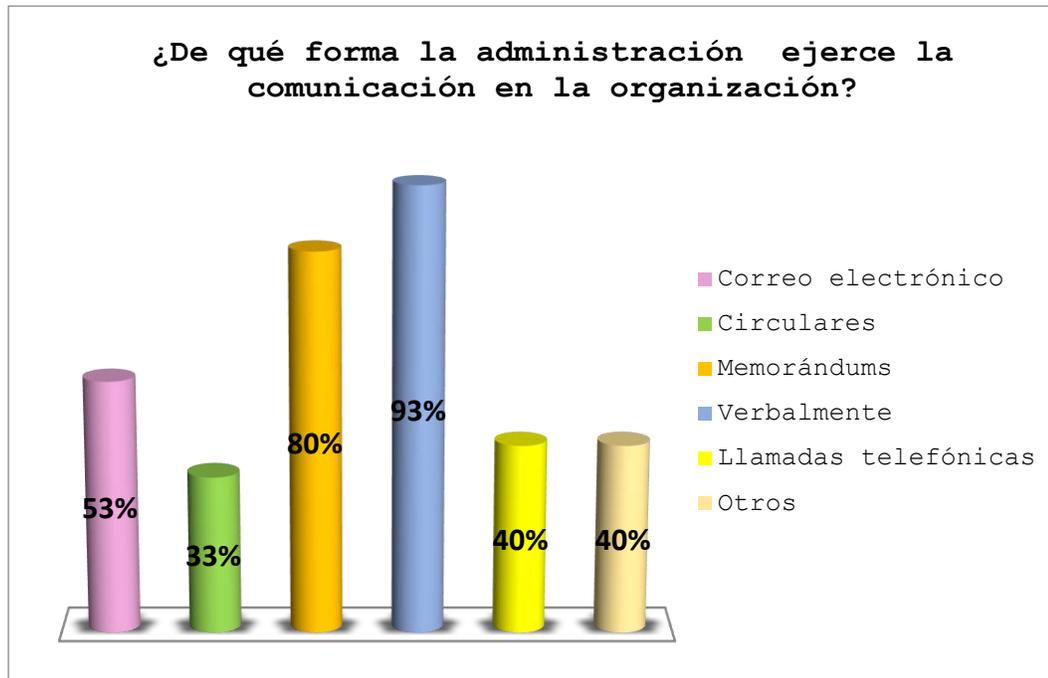
9. ¿De qué forma la administración ejerce la comunicación en la organización?

Objetivo: Investigar las diversas formas de comunicación empleadas por la administración en la organización.

Tabla 13 Y Gráfico 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	8	53%
Circulares	5	33%
Memorándums	12	80%
Verbalmente	14	93%
Llamadas telefónicas	6	40%
Otros (Carteles)	6	40%

n= 15



INTERPRETACIÓN

Es notorio que los resultados observados en la gráfica muestran porcentajes ascendentes con relación a las diferentes formas de comunicación. Lo anterior refleja que los medios de comunicación en la organización son bien utilizados esto favorece a difundir y obtener información coherente, ordenada, e inmediata.

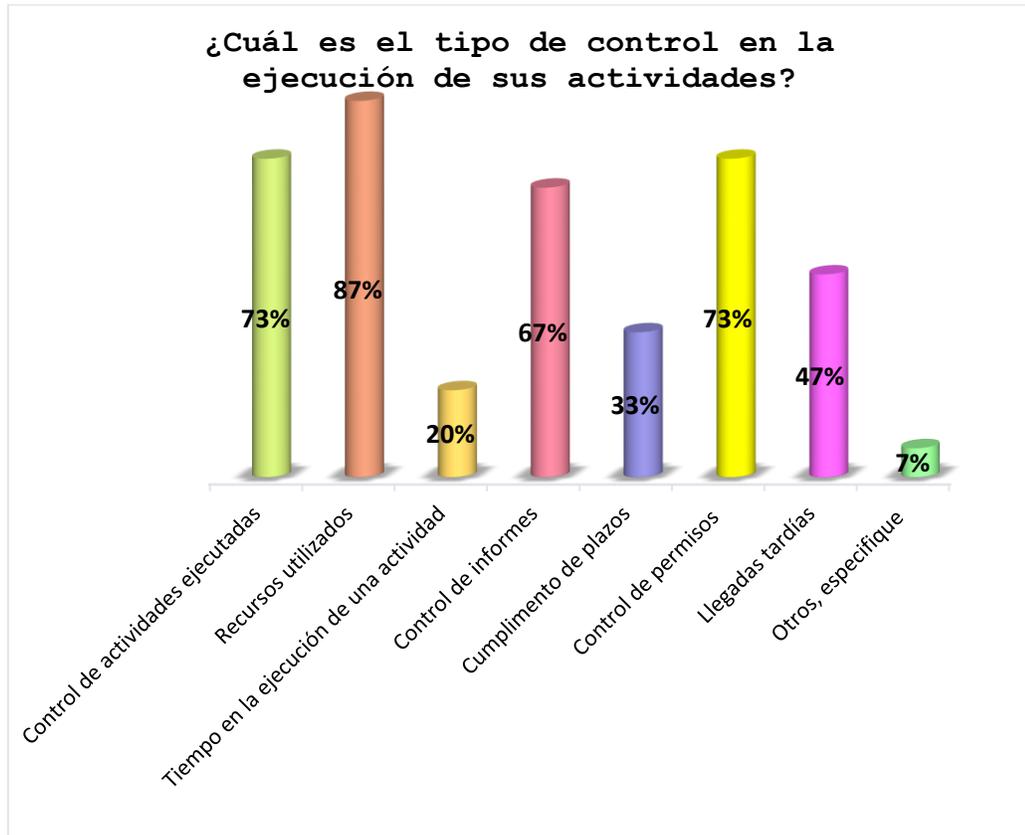
10. ¿Cuál es el tipo de control en la ejecución de sus actividades?

Objetivo: Identificar con qué tipo de controles dispone la organización para la ejecución de sus actividades.

Tabla 14 Y Gráfico 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Control de actividades ejecutadas	11	73%
Recursos utilizados	13	87%
Tiempo en la ejecución de una actividad	3	20%
Control de informes	10	67%
Cumplimiento de plazos	5	33%
Control de permisos	11	73%
Llegadas tardías	7	47%
Otros, especifique	1	7%

n= 15



INTERPRETACIÓN

Al observar los diferentes porcentajes puede determinarse que existen diversos tipos de control. Sin embargo estos no son aplicados por igual a todos los empleados, en algunos casos su aplicación dependerá por el tipo de responsabilidad de cada puesto.

11. ¿Existe un formato definido para ser utilizado por las diferentes áreas o departamentos de la organización para solicitar bienes, servicios, y materiales de oficina, entre otros?

Objetivo: Conocer si las personas que laboran en la organización utilizan un formato definido para solicitar bienes o servicios, útiles y materiales de oficina.

Tabla 17 Y Gráfico 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de los empleados manifestó la falta de un formato definido para el requerimiento de servicios y materiales. Lo que significa la necesidad de diseñar un instrumento que ayude a optimizar el control de los recursos.

12. ¿Elaboran presupuestos en la Institución?

Objetivo: Obtener la opinión de los encuestados si tienen conocimiento sobre la elaboración de presupuestos.

Tabla 15 Y Gráfico 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

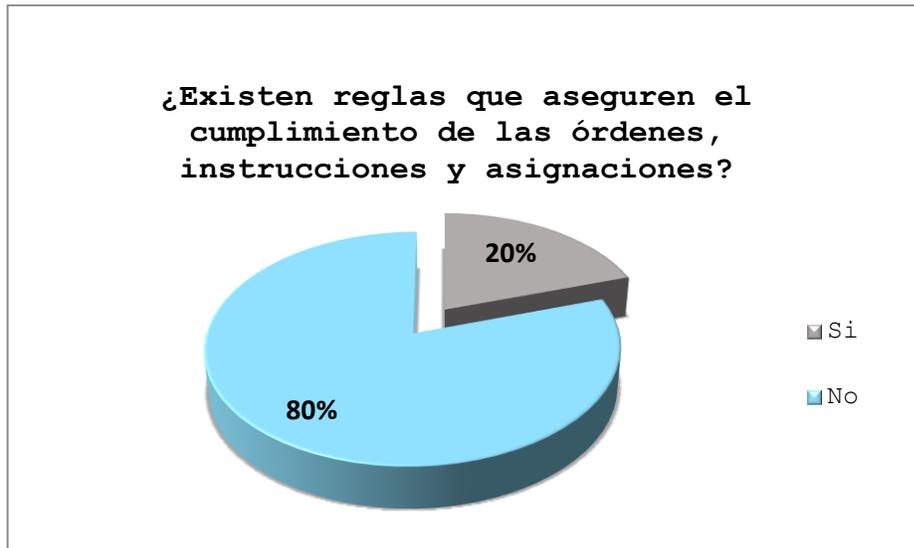
La totalidad de los empleados expresó que en la organización no se elaboran presupuestos. Esto representa un grave problema para la administración financiera de la organización, debido a que esta herramienta es necesaria para planificar, desarrollar y usar los recursos económicos de manera transparente y eficiente.

13. ¿Existen reglas que aseguren el cumplimiento de las órdenes, instrucciones y asignaciones?

Objetivo: Determinar si existen reglas que garanticen el cumplimiento de las órdenes, instrucciones y asignaciones.

Tabla 16 Y Gráfico 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	27%
No	11	73%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

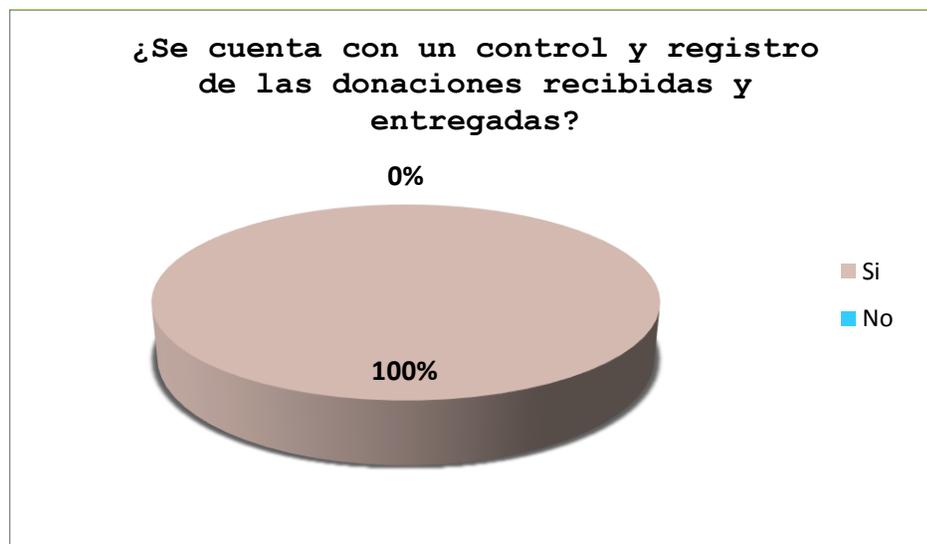
De acuerdo a la información obtenida, el 20% de los empleados que respondieron conocerlas se refiere directamente al personal de las jefaturas, el porcentaje restante dijo desconocer que existan reglas. Por lo tanto es necesario la implementación de las mismas para asegurar el control interno y el mejoramiento de los objetivos administrativos bajo normas que regulen la toma de decisiones en la organización.

14. ¿Se cuenta con un control y registro de las donaciones recibidas y entregadas?

Objetivo: Conocer si la organización mantiene un control de las donaciones recibidas y entregadas.

Tabla 18 Y Gráfico 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

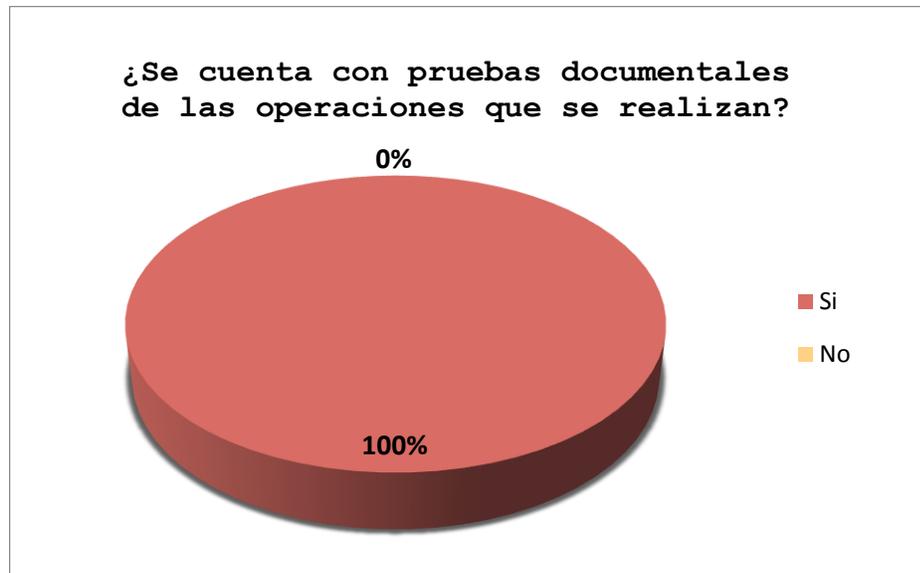
La totalidad de los empleados manifestó que se dispone de este tipo de control y registro. Lo que resulta beneficioso en el cumplimiento y aseguramiento de las donaciones que recibe la organización y el manejo de las mismas, además que contribuye a generar confianza de parte de sus donantes.

15. ¿Se cuenta con pruebas documentales de las operaciones que se realizan?

Objetivo: Identificar a través de los empleados si mantienen pruebas documentales de las operaciones que se realizan.

Tabla 19 Y Gráfico 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

El total del personal manifestó que la organización cuenta con pruebas documentales de las operaciones que realiza. Lo anterior refleja ser favorable ya que establece un respaldo de las actividades administrativas, contables y legales.

16. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados/as consideran tener las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Tabla 20 Y Gráfico 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

Es evidente que la mayoría de los empleados externó contar con las herramientas necesarias para la realización de su trabajo. Lo anterior indica que la organización proporciona los equipos y materiales adecuados para que sus empleados puedan desarrollar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

17. ¿Cómo califica las relaciones entre los compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar las apreciaciones de los empleados referentes a las relaciones entre los compañeros de trabajo.

Tabla 21 Y Gráfico 21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	1	7%
Muy bueno	12	80%
Excelente	2	13%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

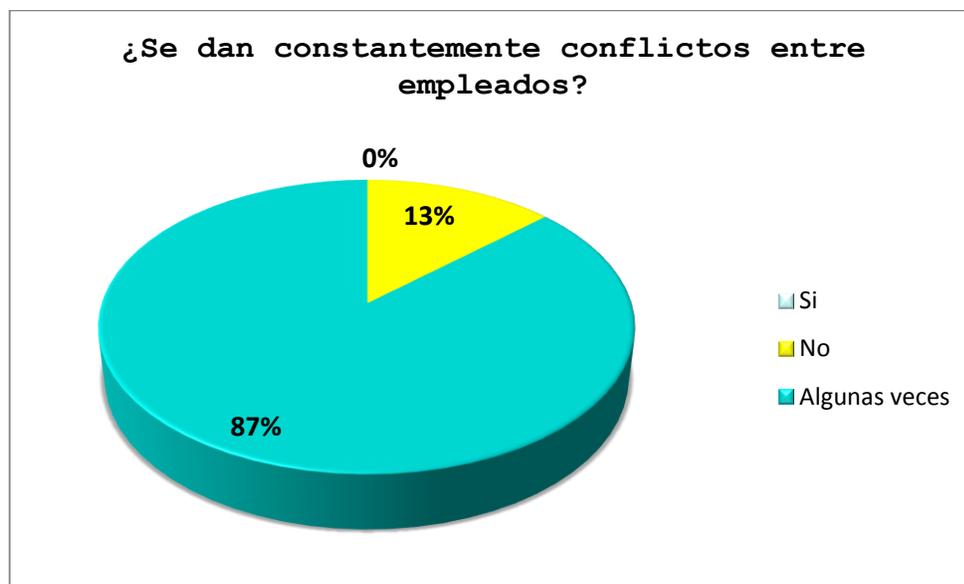
Como se puede observar en la gráfica es evidente que la mayoría de los empleados calificó que las relaciones en su trabajo son muy buenas y excelente, mientras que la minoría las consideró buenas. Por lo tanto los empleados se muestran satisfecho con sus compañeros de trabajo, lo que significa que las buenas relaciones entre ellos representa una fortaleza y esto contribuye tanto a la satisfacción personal del trabajador, así como también a la productividad de la organización.

18. ¿Se dan constantemente conflictos entre empleados?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados respecto a los conflictos internos que surgen entre el personal.

Tabla 22 Y Gráfico 22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	13%
Algunas veces	13	87%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

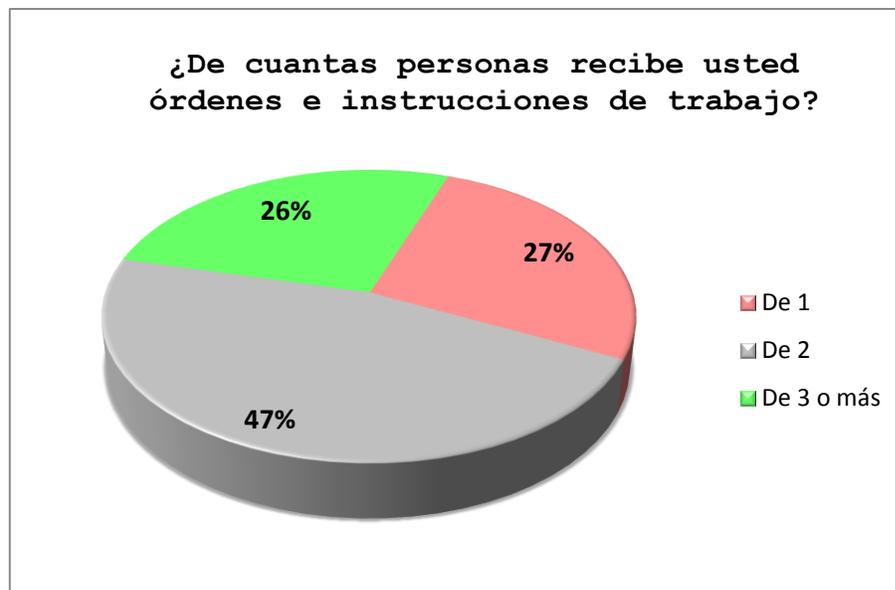
La mayor parte de los empleados expresó que algunas veces surgen conflictos. Por lo tanto esto refleja la buena convivencia que existe entre ellos, lo cual permite desarrollar un excelente trabajo en equipo.

19. ¿De cuantas personas recibe usted órdenes e instrucciones de trabajo?

Objetivo: Identificar si el recurso humano de la organización se administra con base al principio de la unidad de mando.

Tabla 23 Y Gráfico 23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 1	4	27%
De 2	7	47%
De 3 o más	4	26%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

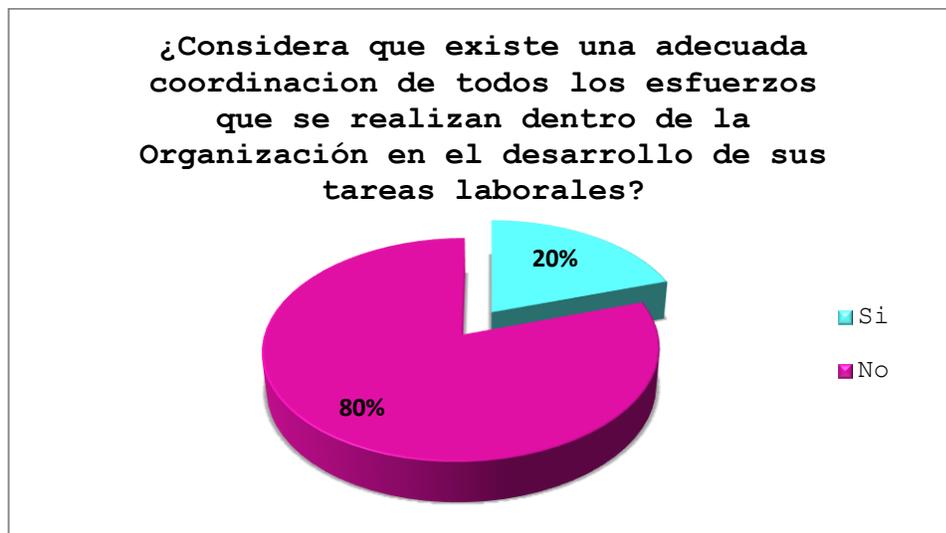
Se puede observar que la mayoría de los empleados recibe órdenes de dos jefes y un porcentaje considerable de 3 o más. Lo que significa que el recurso humano no es administrado con base a la Unidad de Mando, lo cual genera confusión e incertidumbre para su desempeño.

20. **¿Considera que existe una adecuada coordinación de todos los esfuerzos que se realizan dentro de la Organización en el desarrollo de sus tareas laborales?**

Objetivo: Identificar si en la organización existe coordinación ordenada de las distintitas actividades que se desarrollan.

Tabla 24 Y Gráfico 24

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%



INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los empleados expresó que no existe coordinación de las tareas en relación con otras áreas de la organización. Por lo tanto es notorio que no hay una óptima conexión entre las actividades que se ejecutan, lo que demuestra la clara necesidad de implementar un sistema administrativo que contribuya a la adecuada coordinación en el desarrollo de las tareas.

ANEXO 4

Nuestra VISIÓN

Apoyar a los niños y niñas de los centros de protección infantil que están bajo la cobertura del ISNA y a sus comunidades dentro del territorio salvadoreño, a través de nuestros programas, animándolos, fortaleciéndolos y dándoles las oportunidades que ellos necesitan para salir adelante.

Nuestra MISIÓN

Mostrar el Amor y la Gracia que Dios nos ha manifestado y compartirla con los niños, niñas y adolescentes a quienes se les han vulnerado sus derechos y que han sido acogidos por los centros de protección infantil que están bajo la cobertura del ISNA.



Nuestros
VALORES

Amor

Gracia

Compasión

Respeto e Igualdad

Responsabilidad

Honestidad



ANEXO 5

SUS HIJOS

HIS CHILDREN

MANUAL PROPUESTO DE ORGANIZACIÓN

Elaboración por: El Grupo de Investigación

Fecha: 01/Mayo/2015

WORKING FOR THE LORD, WORKING FOR HIS CHILDREN WORKING FOR THE LORD, WORKING FOR HIS CHILDREN
WORKING FOR THE LORD, WORKING FOR HIS CHILDREN WORKING FOR THE LORD, WORKING FOR HIS CHILDREN





MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha de Elaboración Mayo/2015

Revisión 1^a **Página** 1 de 10

Código SH-DEDADP-01-15

TABLA DE CONTENIDO

Introducción-----	i
Antecedentes Históricos-----	1
Legislación o Base Legal-----	2
Estructura Organizativa-----	3
Organigrama-----	4
Misión y Visión-----	5
Valores-----	6
Funciones por Áreas-----	7
Programas y Proyectos-----	8

Elaboró

Revisó

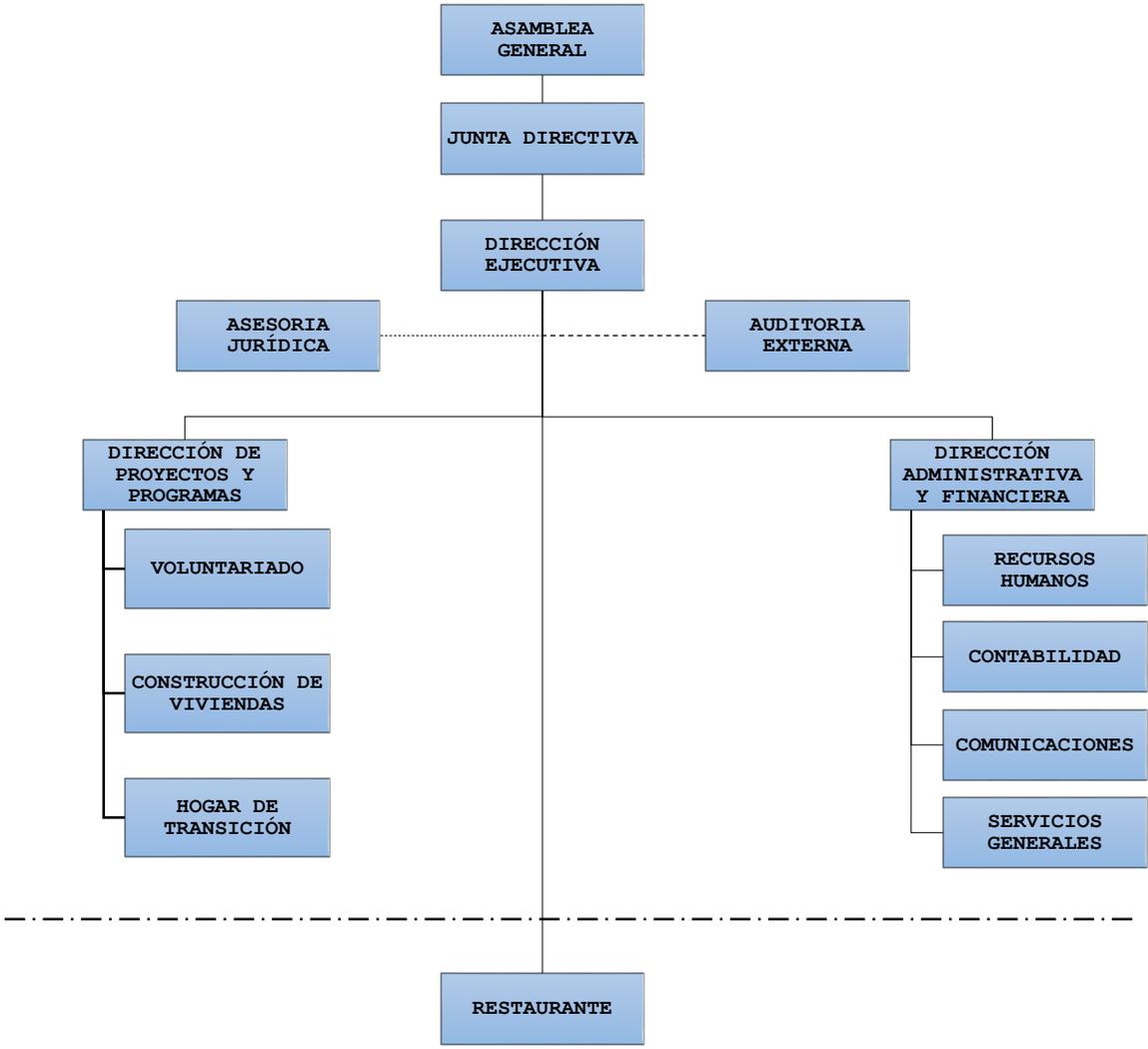
Aprobó

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	2 de 10
	Código		SH-DEDADP-02-15	
INTRODUCCIÓN				
<p>El presente manual de organización, tiene como finalidad ser un instrumento de consulta interna y externa, al ofrecer en forma clara información general de la organización.</p> <p>Así mismo apoyará tanto al personal actual y al personal de nuevo ingreso, pues a través de su consulta se logrará identificar con claridad las funciones de cada puesto al interior de la organización.</p> <p>Por último, es importante señalar que la utilidad de este documento radica en la validez de la información que contiene, por tal motivo, deberá mantenerse actualizado tantas veces como se realicen movimientos organizacionales.</p>				
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	3 de 10
	Código		SH-DEDADP-03-15	
ANTECEDENTES HISTÓRICOS				
<p>Debido al alto índice de niños y familias desamparadas en El Salvador, surge la Organización No Gubernamental SUS HIJOS (ONG's "SUS HIJOS") en el año de 2003, por iniciativa de Kurt E. Ackermann y su familia (Ciudadanos Estadounidenses), ubicada en la Colonia Dolores, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, que al conocer sobre las necesidades que enfrentan los niños/as huérfanos/as establecidos en los Centros de Gobierno (Orfanatos) y familias de escasos recursos tomaron el compromiso de involucrarse y brindarles su ayuda por medio de proyectos sociales tales como: la educación, la alimentación, la religión y la enseñanza de oficios varios.</p> <p>Oficialmente fue registrada como Organización No Gubernamental (ONG) en El Salvador, el año 2012</p> <p>El enfoque principal de la ONG's SUS HIJOS es servir a los orfanatos y niños abandonados entre los proyectos actuales que se desarrollan en El Salvador, se mencionan: Hogares en Transición para jóvenes, Construcción de viviendas, Alcance alimenticio, Comedor, Ministerio de Fiestas Navideñas.</p> <p>Es por ello la importancia de llevar a cabo los diversos proyectos educativos y sociales para mejorar las condiciones de vida de las familias y niños/as más necesitados que les permita prepararse e integrarse como ciudadanos/as de bien, fomentar el derecho a la vida, la salud, la educación y a la alimentación.</p>				
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
			4 de 10
Código		SH-DEDADP-04-15	
LEGISLACIÓN O BASE LEGAL			
<ul style="list-style-type: none"> ✱ Constitución De La República De El Salvador. ✱ Ley De Asociaciones Y Fundaciones Sin Fines De Lucro. ✱ Ley Del Impuesto Sobre La Renta. ✱ Ley De Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicios ✱ Ley General Tributaria Municipal. ✱ Ley Del Seguro Social Y Su Reglamento. ✱ Ley Del Sistema Para Pensiones. ✱ Código De Trabajo. ✱ Código Tributario 			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
			5 de 10
Código		SH-DEDADP-05-15	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			
<p>1 Director Ejecutivo</p> <p>1.1 Director Administrativo y Financiero</p> <p>1.1.1 Contador</p> <p>1.1.2 Coordinador de Recursos Humanos</p> <p>1.1.3 Coordinador de Comunicaciones</p> <p>1.1.4 Asistente Administrativo</p> <p>1.1.5 Auxiliar Contable</p> <p>1.1.6 Vigilante</p> <p>1.1.7 Conserje</p> <p>1.2 Director de Programas y Proyectos</p> <p>1.2.1 Coordinador de Voluntariado</p> <p>1.2.2 Coordinador de Construcción</p> <p>1.2.3 Coordinador casa de Transición</p> <p>1.2.4 Supervisor casas de transición mujeres</p> <p>1.2.5 Supervisor casas de transición hombres</p> <p>1.3 Gerente de Restaurante</p>			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DEDADP-06-15
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD AG[ASAMBLEA GENERAL] --> JD[JUNTA DIRECTIVA] JD --> DE[DIRECCIÓN EJECUTIVA] DE -.-> AJ[ASESORIA JURÍDICA] DE -.-> AE[AUDITORIA EXTERNA] DE --> DDP[DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS] DE --> DAF[DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA] DDP --> V[VOLUNTARIADO] DDP --> CV[CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS] DDP --> HT[HOGAR DE TRANSICIÓN] DAF --> RH[RECURSOS HUMANOS] DAF --> C[CONTABILIDAD] DAF --> COM[COMUNICACIONES] DAF --> SG[SERVICIOS GENERALES] DE -.-> R[RESTAURANTE] </pre>			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	7 de 10
	Código		SH-DEDADP-07-15	
MISIÓN Y VISIÓN				
<p>MISIÓN</p> <p>Mostrar el Amor y la Gracia que Dios nos ha manifestado y compartirla con los niños, niñas y adolescentes a quienes se les han vulnerado sus derechos y que han sido acogidos por los centros de protección infantil que están bajo la cobertura del ISNA.</p> <p>VISIÓN</p> <p>Apoyar a los niños y niñas de los centros de protección infantil que están bajo la cobertura del ISNA y a sus comunidades dentro del territorio salvadoreño; a través de nuestros programas, animándoles, fortaleciéndoles y dándoles las oportunidades que ellos necesitan para salir adelante.</p>				
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	8 de 10
	Código		SH-DEDADP-08-15	
VALORES				
<ul style="list-style-type: none"> ✱ AMOR ✱ GRACIA ✱ COMPASIÓN ✱ RESPETO E IGUALDAD ✱ RESPONSABILIDAD ✱ HONESTIDAD ✱ TRANSPARENCIA 				
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
			9 de 10
Código		SH-DEDADP-09-15	
FUNCIONES POR ÁREA			
<p>1- Dirección Ejecutiva</p> <p>La Dirección Ejecutiva estará bajo el mandato de la Junta Directiva de la Organización, quien delegará, para efectos de administración y ejecución a un Director(a) Ejecutivo(a). El Director(a) Ejecutivo(a) garantiza el funcionamiento adecuado de la organización y el cumplimiento de las iniciativas (programas, proyectos o planes) aprobados por Junta Directiva.</p>			
<p>2- Dirección Administrativa Financiera</p> <p>Interviene en el desarrollo institucional de la Organización mediante un eficiente manejo financiero y administrativo. Para ello se deberá trabajar apegados a las normas contables y el dominio del marco jurídico laboral y fiscal de El Salvador. Esta área también debe velar por el adecuado uso de los equipos, infraestructura y medios de la Organización y garantizar la aplicación de políticas y normas, instrumentos institucionales.</p>			
<p>3- Dirección de Programas y Proyectos</p> <p>Comprende todos los programas y proyectos de la Organización impulsada con fondos propios o aportados por contrapartes locales o extranjeras. Estos programas o proyectos deben contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Organización.</p>			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DEDADP-10-15
PROGRAMAS Y PROYECTOS			
<p>PROGRAMAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de viviendas 2. Casa de Transición de Caballeros 3. Restaurante 			
Elaboró	Revisó	Aprobó	



ANEXO 6

SUS HIJOS

HIS CHILDREN

MANUAL PROPUESTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

Elaboración por: El Grupo de Investigación

Fecha: 01/Mayo/201

WORKING FOR THE LORD, WORKING FOR HIS CHILDREN WORKING FOR THE LORD, WORKING FOR HIS CHILDREN
WORKING FOR THE LORD, WORKING FOR HIS CHILDREN WORKING FOR THE LORD, WORKING FOR HIS CHILDREN





**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y
FUNCIONES**

Fecha de Elaboración			Mayo/2015
Revisión	1 ^a	Página	1 de 35
Código			SH-DE-001

A. TABLA DE CONTENIDO

Introducción-----2

Dirección Ejecutiva

Director Ejecutivo-----3

Dirección Administrativa y Financiera

Director Administrativo y Financiero-----5

Contador-----7

Coordinador de Recursos Humanos-----9

Coordinador de Comunicaciones-----11

Asistente Administrativo-----13

Auxiliar Contable-----15

Vigilante-----17

Conserje-----19

Dirección de Programas y proyectos

Director de Programas y Proyectos-----21

Coordinador de Voluntariado-----23

Coordinador de Construcción-----25

Coordinador casa de Transición-----27

Supervisor casas de transición-----29

Restaurante

Gerente de Restaurante-----31

Otras Disposiciones-----33

Elaboró

Revisó

Aprobó

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DE-001
INTRODUCCIÓN			
<p>El presente manual surge con el propósito de transmitir de manera ordenada y clara, la descripción y responsabilidades de cada cargo dentro de FUNDACION SUS HIJOS.</p> <p>Este documento, es práctico, de fácil manejo, delimita las facultades de cada puesto, y presenta de forma ordenada el funcionamiento de la Organización y es complementario a cada contrato laboral.</p> <p>El Manual de descripción de puestos y funciones es de obligatorio cumplimiento para todos los trabajadores y trabajadoras de la Organización.</p> <p>La Dirección Ejecutiva será responsable, ante la Junta Directiva, del cumplimiento del presente Manual, así como cada director o directora de área y todas aquellas personas que tienen personal a su cargo serán responsables, a su vez, de garantizar el cumplimiento del presente instrumento.</p>			
Elaboró		Revisó	
Aprobó			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DE-001
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Director(a) Ejecutivo(a)		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección/ unidad:	Dirección Ejecutiva		
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos.		
Jefe Inmediato:	Junta Directiva		
Supervisa a:	Director Administrativo Financiero, Director de Programas y Proyectos, Asesor Jurídico, Auditor Fiscal, Gerente de Restaurante.		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
El (la) Director(a) Ejecutivo(a) es la autoridad máxima dentro de la estructura de la Fundación Sus Hijos. Le corresponde ejercer el liderazgo y la administración para asegurar que la organización alcance sus objetivos, y representar ante entidades externas, la Junta Directiva y la Asamblea General.			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir la labor administrativa y funcional de la Organización. ▪ Cumplir y hacer cumplir las funciones delegadas por la Junta Directiva. ▪ Cumplir con el marco jurídico establecido en El Salvador y las políticas y planes aprobados por Asamblea General o Junta Directiva. ▪ Cuidar y responder por el uso transparente y austero de los recursos financieros y materiales de la organización. ▪ Brindar acompañamiento o asesoría a los directores de área para que puedan cumplir con su labor de manera adecuada. ▪ Coordinar la elaboración del Plan Institucional Anual de La Fundación Sus Hijos y presentarlo a la Junta Directiva, así como su seguimiento y evaluación. ▪ Establecer relaciones nacionales e internacionales para cumplir los mandatos de la organización y el alcance de las metas institucionales. ▪ Trabajar apegado a la ética profesional y valores institucionales. ▪ Aprobar la contratación de nuevo personal y Otras funciones que demande su cargo. 			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DE-001
4. REQUISITOS DEL PUESTO.			
Educación	Licenciado/a en Administración de Empresas, Contaduría Pública o carrera afín		
Conocimientos	Manejo avanzado del idioma Inglés, Formulación y evaluación de proyectos, Administración de recursos y personal, Leyes y reglamentos tributarios, Código de trabajo, Conocimiento de la normativa legal de las Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro en El Salvador.		
Habilidades	Habilidad para el pensamiento estratégico y sistémico. Orientación a resultados. Orientación al servicio. Habilidad como líder inspirador. Manejo excelente de la comunicación verbal y escrita. Habilidad política y negociación.		
Experiencia previa	Experiencia en dirección de Organizaciones no Gubernamentales u organizaciones sociales por al menos 4 años.		
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.		
Nivel de Responsabilidad	Por toma de decisiones de alto nivel y la óptima gestión de los recursos de la organización.		
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, físicos o por estrés.		
Edad Promedio	Mínimo 35 años.	Sexo	Ambos sexos
Estado Civil	No requerido.		
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DA-02-003
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Contador (a)		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección o unidad:	Dirección Administrativa Financiera/Contabilidad		
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos		
Jefe Inmediato:	Director (a) Administrativo Financiera		
Supervisa a:	Auxiliar Contable		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
Planificar y coordinar las actividades contables de la Organización.			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar los diferentes estados financieros y reportes contables necesarios para la actividad financiera. ▪ Registrar las transacciones contables en los libros de contabilidad. ▪ Llevar al día la contabilidad de los movimientos financieros de los proyectos en un sistema computarizado. ▪ Llevar un soporte de los comprobantes de pago con todos sus documentos fuentes (facturas, recibos, minutas,) debidamente sellados, contabilizados y firmados. ▪ Llevar las conciliaciones bancarias al día en base a los estados de cuenta que entrega el banco. ▪ Supervisar, dirigir y controlar la ejecución de los registros contables de las diferentes transacciones financieras, que desarrolla cada asistente contable. ▪ Examinar el sistema de control interno a fin de identificar riesgos en la gestión gerencial. ▪ Velar porque la documentación soporte de las transacciones financieras cumpla con lo establecido en las políticas internas e institucionales. ▪ Elaborar planillas salariales, registros y consolidación de impuestos, pago de aportes y otros relacionados a impuestos nacionales. ▪ Revisiones de operaciones relacionadas con los ingresos, egresos, planillas, caja e inventarios. ▪ Supervisar los pagos que deban hacerse a proveedores, y los pagos correspondientes para la compra de suministros. ▪ Atención del auditor externo. 			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DA-02-003
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar y controlar los inventarios físicos e intangibles así como coordinar, supervisar y establecer una base de datos periódica que contenga información de todos los valores de activo fijo que constituyen el patrimonio de organización. ▪ Apoyar al gerente de administración y finanzas brindándole información actualizada para la toma de decisiones en materia financiera ▪ Llevar la contabilidad aparte del Restaurante. 			
4. REQUISITOS DEL PUESTO.			
Educación	Licenciado/a en Contaduría Pública		
Conocimientos	Nivel Avanzado del idioma inglés, uso y manejo del equipo de computación para el manejo de la contabilidad y de inventarios (Microsoft Office como Word, Excel, PowerPoint), conocimiento de Sistemas y Procedimientos contables, amplio conocimiento de la Normativa Contable nacional e internacional, Conocimiento de Legislación mercantil, laboral y tributaria vigente, conocimiento sobre ética profesional en el campo de contaduría pública entre otros.		
Habilidades	Habilidad analítica y numérica, Organizado, habilidad de expresarse en forma clara y precisa tanto oral como por escrito, trabajo en equipo, trabajar bajo presión.		
Experiencia previa	De preferencia 3 años como mínimo		
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.		
Nivel de Responsabilidad	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa e información confidencial.		
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.		
Edad Promedio	Mínimo de 27 años.	Sexo	Ambos sexos
Estado Civil	No requerido.		
Elaboró	Revisó		Aprobó

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	9 de 35
	Código		SH-DA-03-004	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.				
Nombre del Puesto:	Coordinador de Recursos Humanos			
Número de personas en el puesto:	1			
Dirección/unidad:	Dirección Administrativa Financiera/Recursos Humanos			
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos			
Jefe Inmediato:	Director(a) Administrativo Financiero			
Supervisa a:	Ningún puesto			
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.				
Le corresponde desarrollar e implementar los mecanismos para el control, desarrollo, atracción y retención del personal, que permita un ambiente de trabajo atractivo.				
3. FUNCIONES DEL PUESTO.				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar el sistema de reclutamiento y selección de personal y participar en los procesos de selección, asegurando la dotación calificada de personal. ▪ Proyectar y coordinar la capacitación para los empleados, para el desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, para asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales. ▪ Control de solicitudes por permisos y control de incapacidades del personal. ▪ Supervisar de tareas relacionadas con la unidad de recurso humano para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales. ▪ Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial. ▪ Controlar los pasivos laborales del personal (vacaciones, entre otros.), a objeto de cumplir con la ley. ▪ Realizar un seguimiento del desempeño de los empleados, corroborando que cumplan sus funciones. ▪ Coordina y controla el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o finalización de contrato. ▪ Formular e implementar programas de incentivos y beneficios para el personal. 				

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	10 de 35
	Código		SH-DA-03-004	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener al día la base de datos con la información los colaboradores, incluyendo sus datos personales, sus capacidades, su historial, entre otros y actualización de contratos. ▪ Estar actualizado en todo lo referente al marco legal, en relación al área laboral. ▪ Otras funciones que demande su cargo. 				
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación		Lic. En Psicología o Administración de Empresas.		
Conocimientos		Nivel avanzado del idioma inglés, Conocimiento de las políticas y reglamentos de las Organizaciones no gubernamentales (ONG), Código de trabajo, Conocimientos en técnicas de selección y evaluación del personal, Conocimientos en Gestión del talento humano. Manejo de paquete de Microsoft Office.		
Habilidades		Excelentes relaciones humanas, capacidad para tomar decisiones, habilidad para resolver problemas y negociación, Manejo de paquetes y sistemas de computación, capacidad analítica y evaluativa		
Experiencia previa		Mínimo 2 años en puestos similares.		
Esfuerzo Mental y Físico		Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.		
Nivel de Responsabilidad		Responsable de información confidencial y bienes muebles de la organización.		
Riesgos Laborales		Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.		
Edad Promedio	Mínimo 30 años.	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró		Revisó		
Aprobó				

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DA-04-005
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Coordinador de Comunicaciones		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección/unidad:	Dirección Administrativa Financiera/Comunicaciones		
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos		
Jefe Inmediato:	Director(a) Administrativo Financiero		
Supervisa a:	Ningún puesto		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
<p>Manejo de la imagen institucional, las relaciones públicas y motivar a sus actuales donantes y a los potenciales, además diseñar y gestionar acciones integradas de comunicación tanto interna y externamente, con el objetivo de proyectar la ayuda que la Organización brinda a sus beneficiarios.</p>			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectar a la Organización a través de todos los medios de comunicación posibles. ▪ Preparar los resúmenes de noticias periódicas de las actividades realizadas por la organización para la difusión interna y externa de la Organización. ▪ Llevar un archivo de las actividades, proyectos, programa, y de toda aquella información relacionada a la labor de la organización para con sus beneficiarios. ▪ Actualizar la información de la página Web, así como verificar la vigencia de la misma. ▪ Actualizar la información en las redes sociales y verificar la vigencia de la misma. ▪ Participar en las actividades de Relaciones Públicas e información y comunicación. ▪ Verificar los criterios y procedimientos estándares para la recepción y difusión de información, al interior y hacia fuera de la Organización. ▪ Ejecutar la organización de los eventos y la difusión tanto interna como externa, encargándose de la logística necesaria para su realización. ▪ Realizar otras actividades que le sean asignadas por su Jefe inmediato. ▪ Elaboración de contenidos y coordinación de diseño y proceso editorial de piezas de comunicación gráficas, impresas y digitales. 			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DA-04-005
4. REQUISITOS DEL PUESTO.			
Educación	Nivel Universitario mínimo 3er o 4to año en Licenciatura en Mercadeo, Periodismo o carreras afines		
Conocimientos	Nivel avanzado del idioma inglés, manejo de Microsoft Office como Word, Excel, PowerPoint, conocimientos de programas de diseño gráfico, internet y páginas web, Nivel de Inglés avanzado.		
Habilidades	Creativo, organizado, Facilidad de expresión oral y escrita, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, disciplina.		
Experiencia previa	De preferencia un año.		
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.		
Nivel de Responsabilidad	Responsable de información confidencial y bienes muebles de la organización.		
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.		
Edad Promedio	Mínimo 22 años.	Sexo	Ambos sexos
Estado Civil	No requerido.		
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DA-04-005
5. REQUISITOS DEL PUESTO.			
Educación	Nivel Universitario mínimo 3er o 4to año en Licenciatura en Mercadeo, Periodismo o carreras afines		
Conocimientos	Nivel avanzado del idioma inglés, manejo de Microsoft Office como Word, Excel, PowerPoint, conocimientos de programas de diseño gráfico, internet y páginas web, Nivel de Inglés avanzado.		
Habilidades	Creativo, organizado, Facilidad de expresión oral y escrita, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, disciplina.		
Experiencia previa	De preferencia un año.		
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.		
Nivel de Responsabilidad	Responsable de información confidencial y bienes muebles de la organización.		
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.		
Edad Promedio	Mínimo 22 años.	Sexo	Ambos sexos
Estado Civil	No requerido.		
Elaboró	Revisó		Aprobó

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DA-05-006
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Asistente Administrativo		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección/unidad:	Dirección Administrativa y Financiera		
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos		
Jefe Inmediato:	Director(a) Administrativo Financiero		
Supervisa a:	Ningún puesto		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
Apoyar la gestión administrativa financiera orientada al cumplimiento de objetivos institucionales.			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al usuario y público en general. ▪ Atender y remitir llamadas internas y externas. ▪ Redactar y digitar información. ▪ Organizar y archivar la correspondencia enviada y recibida. ▪ Manejo de caja chica y rendición de los gastos realizados. ▪ Manejo y archivo de consumo de combustible que luego presenta a contabilidad. ▪ Preparar y entregar oportunamente la papelería y documentos que sean solicitados. ▪ Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo. ▪ Responsable de llevar el archivo y registro de fuentes de verificación de las actividades proyecto (informes, presentaciones, eventos, listas de participantes, etc.) ▪ Conocer y manejar el presupuesto de los programas y proyectos así como llevar un reporte del avance presupuestal mensual que le permita a la Dirección la toma de decisiones oportunas. ▪ Colaborar en otras actividades asignadas que su puesto de trabajo demande. 			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	14 de 35
	Código		SH-DA-05-006	
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación	Nivel Universitario mínimo 3 o 4 años la carrera de Administración de Empresas y carreras afines			
Conocimientos y Habilidades	Nivel avanzado del Idioma Ingles, conocimiento y manejo de paquetes Computacionales Habilidad manual y excelentes relaciones públicas.			
Experiencia previa	Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.			
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.			
Nivel de Responsabilidad	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso e información confidencial.			
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.			
Edad Promedio	De 22 años en adelante.	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DA-06-007
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Auxiliar Contable		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección o unidad:	Dirección Administrativa y Financiera/Contabilidad		
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos		
Jefe Inmediato:	Contador(a)		
Supervisa a:	Ningún puesto		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
Apoyar las labores de contabilidad, efectuar la actualización de movimientos contables de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, para facilitar la emisión de reportes financieros y garantizar el cumplimiento de obligaciones fiscales.			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. ▪ Soportar los comprobantes de pago con todos sus documentos (facturas y recibos) debidamente contabilizados y firmados. ▪ Hacer diariamente cierre de caja y reportar entradas y salidas de efectivo. ▪ Archiva documentos contables para uso y control interno. ▪ Estar informado/a sobre todos los procesos contables que tenga la Organización. ▪ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ▪ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. ▪ Participa en la elaboración de inventarios. ▪ Elaborar cheques bajo la orientación de Administrador/a ▪ Elaboración de papeles de trabajo básicos para la elaboración de impuestos. ▪ Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. ▪ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. ▪ Otras labores que demande el cargo. 			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	16 de 35
	Código		SH-DA-06-007	
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación	Nivel Universitario mínimo 3 a 4 años en Contaduría Pública o carreras afines.			
Conocimientos	Nivel avanzado del idioma inglés, manejo de Microsoft Office como Word, Excel, PowerPoint, Principios de contabilidad, Interés teórico y práctico en materia contable, fiscal y legal y Nivel de inglés avanzado.			
Habilidades	Facilidad de expresión oral y escrita, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, organización y disciplina.			
Experiencia previa	Deseable un año de experiencia en puestos similares.			
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.			
Nivel de Responsabilidad	Responsable por equipo informático, documentación y datos confidenciales de la ONG.			
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.			
Edad Promedio	Mínimo de 22 años.	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó		Aprobó	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DA-07-008
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Vigilante		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección/unidad:	Dirección Administrativa y Financiera/ Servicios Generales		
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos		
Jefe Inmediato:	Director(a) Administrativo Financiero		
Supervisa a:	Ningún puesto		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general de la Organización			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resguarda, custodia y protege los valores y bienes de la institución; para prevenir robos, incendios y la entrada de personas no autorizadas. ▪ Brindar atención amable, cordial y discreta al público y personal en general. ▪ Es responsable del buen uso y del mantenimiento del equipo que utiliza. ▪ Recorre e inspecciona, en forma periódica los terrenos circundantes. ▪ Reportar de incidentes e irregularidad a su responsable inmediato. ▪ Mantener sigilo y lealtad a la organización que lo contrata 			
4. REQUISITOS DEL PUESTO.			
Educación	Básica		
Conocimientos y Habilidades	Capacidad para persuadir y evitar problemas, demostrar serenidad en situaciones de riesgo, siempre demostrar preocupación por la seguridad, valorar y respetar la dignidad de las personas, buenas relaciones con el público, destreza en el uso de sus herramientas de trabajo, Debe tener conocimientos de las leyes asociadas a su función, Acciones y medidas de protección y seguridad a personas e instalaciones.		
Experiencia previa	Mínimo 3 años de experiencia		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	18 de 35
	Código		SH-DA-07-008	
Esfuerzo Mental y Físico	El cargo amerita un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente, caminar periódicamente y transportar esporádicamente; requiriendo un grado medio de precisión manual y un grado alto de concentración visual.			
Nivel de Responsabilidad	Por seguridad del patrimonio y seguridad de otros.			
Riesgos Laborales	La ejecución del trabajo está sometida a riesgo de accidente, con una magnitud mortal y con posibilidad de ocurrencia media.			
Edad Promedio	De 30 años en adelante.	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	19 de 35
	Código		SH-DA-08-009	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.				
Nombre del Puesto:	Conserje			
Número de personas en el puesto:	1			
Dirección/unidad:	Dirección Administrativa y Financiera/Servicios Generales			
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos			
Jefe Inmediato:	Director(a) Administrativo Financiero			
Supervisa a:	Ningún puesto			
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.				
Realizar labores rutinarias de organización y limpieza de oficinas, mobiliarios y equipos en la institución.				
3. FUNCIONES DEL PUESTO.				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por el mantenimiento físico de la infraestructura y mobiliarios. ▪ Mantener limpio y ornamentado todos los sectores de las instalaciones (patios, oficinas, baños, letrinas, otros). ▪ Apoyar, cuando se requiera, gestiones administrativas menores, como atender teléfono, sacar fotocopias, distribuir correspondencias. ▪ Brinda apoyo logístico en talleres, reuniones, mediante la preparación de refrescos, café, distribución de bocadillos. ▪ Informa a su responsable de los desperfectos observados en servicios higiénicos, puertas, ventanas, equipo o mobiliario para que sean reparados. ▪ Participar en reuniones para recibir orientaciones de trabajo. ▪ Mantener sigilo y lealtad a la Organización. ▪ Otras funciones que su puesto de trabajo demande. 				

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	20 de 35
	Código		SH-DA-08-009	
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación	Básica			
Conocimientos y Habilidades	Atención al detalle, preocupación por el orden, disciplina, puntualidad.			
Experiencia previa	No indispensable			
Esfuerzo Mental y Físico	El cargo amerita un esfuerzo medio.			
Nivel de Responsabilidad	Por seguridad del patrimonio y seguridad de otros.			
Riesgos Laborales	Riesgo a enfermedades profesionales.			
Edad Promedio	De 20 años en adelante.	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DP-01-010
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Director(a) de Programas y Proyectos		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección/unidad:	Dirección de Programas y Proyectos		
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos		
Jefe Inmediato:	Director Ejecutivo		
Supervisa a:	Coordinadores y supervisores de proyectos e iniciativas		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
Es la persona que tiene la responsabilidad total respecto a la planificación y ejecución de los programas y proyectos.			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con la Dirección Ejecutiva la planificación, supervisión y evaluación del funcionamiento de los programas y proyectos. ▪ Coordinar con la Dirección Ejecutiva las relaciones y acuerdos entre el/los organismo/s donante/s y la Organización para los programas y proyectos. Encargarse de todo lo referente a Convenios y Alianzas. ▪ Asegura el cumplimiento de los objetivos así como el correcto uso de los fondos, bienes y equipos. ▪ Realiza mensualmente reuniones de planificación, seguimiento y evaluación con el personal a su cargo. ▪ Facilitar la información sobre los resultados, logros e impactos de los programas y proyectos para la divulgación a nivel local e internacional. ▪ Supervisar el cumplimiento de los planes de trabajo y el desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores del proyecto. ▪ Preparar y enviar oportunamente los reportes que le sean solicitados por la Dirección Ejecutiva, así como elaborar propuestas para el mejoramiento del trabajo. ▪ Brinda la información solicitada por el Director Ejecutivo de la organización. ▪ Colaborar con los coordinadores de los programas/proyectos de la Fundación. ▪ Elabora propuesta de perfiles de proyectos y seguimiento de procesos de la Organización. 			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	22 de 35
	Código		SH-DP-01-010	
<p>▪ Asegura el buen uso de los recursos financieros de los programas y proyectos. Elaborar los presupuestos de cada proyecto y llevar seguimiento del mismo y otras funciones que requiera su puesto de trabajo.</p>				
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación	Licenciado/a en Administración de Empresas o carrera afín, deseable especialización administración de proyectos.			
Conocimientos	Nivel avanzado del idioma Inglés, conocimiento sobre formulación y gestión de proyectos, comprensión de procesos de elaboración y seguimiento a la ejecución y de presupuestos.			
Habilidades	Capacidad para dirigir y motivar al personal, habilidad analítica, Orientación a la generación de resultados, capacidad de organización y trabajo sistémico, disciplina, liderazgo, Habilidad para trabajar en equipo, facilidad para la toma de decisiones y trabajo bajo presión, buenas relaciones interpersonales, habilidad para comunicarse en forma verbal y escrita, Compromiso con la misión y valores de la Fundación.			
Experiencia previa	Mínimo 3 años de experiencia en administración y desarrollo de proyectos.			
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.			
Nivel de Responsabilidad	Responsable de personas, información confidencial y bienes muebles de la organización.			
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.			
Edad Promedio	Mínimo 30 años.	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó		Aprobó	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DP-02-011
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Coordinador/a de Voluntariado		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección/unidad:	Dirección de Programas y Proyectos		
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos		
Jefe Inmediato:	Director(a) de Programas y Proyectos		
Supervisa a:	Voluntarios		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
Facilitar la vinculación de voluntariado en los proyectos e iniciativas de la Fundación Sus Hijos. Su papel incluye atracción, atención, motivación, coordinación y valoración de los voluntarios.			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar el programa de voluntariado, incluyendo a individuos y grupos nacionales e internacionales. ▪ Facilitar procesos de reflexión y sensibilización para las personas voluntarias para que comprendan su papel dentro de la misión de la Fundación y desafiarlos a ser promotores que los derechos de los niños/as y jóvenes no sean vulnerados. ▪ Gestionar la logística de atención antes, durante y después de la participación de los voluntarios. ▪ Participar en la elaboración de proyectos para ubicar el rol de las personas voluntarias. ▪ Programar la participación de personas voluntarias y asignarlas a los diferentes proyectos. ▪ Coordinar agendas de trabajo con distintos coordinadores de los proyectos. ▪ Promover el programa en redes sociales, sitios virtuales de la organización y otros espacios. ▪ Diseñar experiencias de voluntariado satisfactorias, que tengan un enfoque transformador y se desarrollen en un ambiente seguro. ▪ Facilitar a los voluntarios internacionales todas las etapas de su experiencia, proveyéndoles los aspectos logísticos (hospedaje, alimentación, salud, seguridad, recreación, entre otros), y de inducción e integración. ▪ Preparar y enviar oportunamente los reportes que le sean solicitados por la dirección de programas y proyectos. ▪ cualquier otra función congruente con la naturaleza del cargo que le asigne su superior jerárquico 			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	24 de 35
	Código		SH-DP-02-011	
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación	Deseable Egresado/a o licenciado/a en una carrera de Ciencias Sociales o Administración de Empresas.			
Conocimientos	Nivel avanzado del idioma inglés, conocimiento de principios del trabajo voluntario, Conocimiento de organizaciones existentes y potenciales que pueden proveer personal voluntario para proyectos sociales, Conocimiento de gestión por proyectos.			
Habilidades	Orientación a la generación de resultados, Capacidad de organización y disciplina, Habilidad para trabajar en equipo, y liderar y motivar equipos, Habilidad para la toma de decisiones y trabajo bajo presión, Facilidad para crear y mantener buenas relaciones con diversidad de personas, Habilidad para comunicarse en forma verbal y escrita, Compromiso con la misión y valores de la Fundación			
Experiencia previa	Experiencia como voluntario por un año y experiencia en la coordinación del trabajo de manejo de grupos organizados de personas voluntarias por al menos un año.			
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.			
Nivel de Responsabilidad	Responsable por equipo informático, datos confidenciales, Responsable de trato y seguridad grupo de personas voluntarias.			
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.			
Edad Promedio	Mínimo 25 años	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó		Aprobó	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	25 de 35
	Código		SH-DP-03-012	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.				
Nombre del Puesto:	Coordinador de Construcción de Viviendas			
Número de personas en el puesto:	1			
Dirección/unidad:	Dirección de Programas y Proyectos			
Localización física:	Oficinas ONG Sus Hijos			
Jefe Inmediato:	Director(a) de Programas y Proyectos			
Supervisa a:	Ningún puesto			
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.				
<p>Coordinar las actividades programáticas enfocadas en construcción de viviendas, asistencia técnica en construcción para la vivienda y capacitación en procesos constructivos.</p>				
3. FUNCIONES DEL PUESTO.				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar asesoría técnica en construcción de viviendas. ▪ Velar por la buena ejecución técnica constructiva, presupuestaria y financiera de los proyectos de vivienda. ▪ Supervisar, monitorear y evaluar los proyectos constructivos que emprenda la Fundación Sus Hijos. ▪ Coordinar su trabajo con los coordinadores de otras áreas. ▪ Proponer proyectos de vivienda para las familias de escasos recursos. Estos proyectos incluyen tanto viviendas completas, como mejoras y reparaciones en viviendas en necesidad. ▪ Proponer normas en materia de diseño y construcción de viviendas que promuevan los estándares mínimos de vivienda buscados en todo proyecto de la organización. ▪ Proponer mecanismos de evaluación de los estándares mínimos en los proyectos constructivos de la ONG Sus Hijos. ▪ Colaborar con otras organizaciones en proyectos de vivienda que se emprendan en alianza. ▪ Supervisar el trabajo de los voluntarios de proyectos en vivienda. ▪ Preparar y enviar oportunamente los reportes que le sean solicitados por la Dirección de Programas y Proyectos. ▪ Otras funciones congruentes con la naturaleza del cargo que le asigne su superior jerárquico. 				

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	26 de 35
	Código		SH-DP-03-012	
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación	Egresado en Ingeniero Civil o Arquitectura.			
Conocimientos	Nivel avanzado del idioma inglés, conocimiento sobre gestión por proyectos, comprensión de procesos de elaboración y seguimiento de presupuestos, deseable el conocimiento de sistemas de precios unitarios, conocimiento de materiales y procesos de construcción alternativos, deseable el conocimiento de AutoCad.			
Habilidades	Habilidad para impartir capacitación técnica, capacidad para coordinar al personal, orientación a resultados, capacidad de organización, destreza para influir sobre otros, habilidad para trabajar en equipo, compromiso con los valores de la ONG Sus Hijos.			
Experiencia previa	Deseable 1 año de experiencia en construcción de vivienda social y en cargos de supervisión.			
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico medio.			
Nivel de Responsabilidad	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa, y es responsable de la custodia de materiales e indirectamente de los costos que implican la ejecución de proyectos.			
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.			
Edad Promedio	Mínimo de 25 años	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DP-04-013
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.			
Nombre del Puesto:	Coordinador de casas de transición.		
Número de personas en el puesto:	1		
Dirección/unidad:	Dirección de Programas y Proyectos		
Localización física:	Casas de transición.		
Jefe Inmediato:	Director(a) de Programas y Proyectos		
Supervisa a:	Supervisores de casas de transición mujeres y hombres.		
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.			
<p>Coordinar la administración de las casas de transición de señoritas y caballeros, enfocándose en ayudar a los adolescentes a convertirse en personas independientes y preparadas como sea posible, para enfrentar la vida fuera de los centros de protección estatales.</p>			
3. FUNCIONES DEL PUESTO.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir y controlar el proyecto de casa de transición (hombres y mujeres) ▪ Promover la responsabilidad, espiritualidad e independencia de los adolescentes, tanto personal como laboral. ▪ Mantener contacto directo con los adolescentes por medio de su presencia en las casas de transición, actividades, manteniendo también diálogos constantes y reuniones con ellos y se asegura de aplicar la disciplina. ▪ Elaborar expediente de las señoritas y caballeros beneficiados con el proyecto. ▪ Autorización de entradas y salidas de los adolescentes internos de la casa. ▪ Autorizar compras de artículos para la higiene y alimentación. ▪ Desarrollar reuniones para organizar actividades que se realizan durante todo un año dentro de la casa, tales como inauguración del ciclo escolar, día de la amistad, graduaciones, navidad, visitas de voluntarios extranjeros, etc. ▪ Entregar un reporte trimestral al Director de programas y proyectos, del trabajo realizado en la casa de transición. ▪ Preparar informe y evaluación final de los beneficiados con el proyecto de la casas de transición (discusión y revisión de reportes finales y otras funciones congruentes con la naturaleza del cargo que le asigne su superior jerárquico 			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	28 de 35
	Código		SH-DP-04-013	
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación	Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o carreras afines.			
Conocimientos y Habilidades	Nivel avanzado del idioma inglés, conocimiento de Psicología o trabajo social con adolescentes, excelentes relaciones humanas, capacidad para tomar decisiones, habilidad para resolver problemas y negociación, organizado, responsable y con iniciativa.			
Experiencia previa	2 años de experiencia en puestos similares.			
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.			
Nivel de Responsabilidad	Responsable de personas, documentación, datos confidenciales y bienes muebles de la organización.			
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.			
Edad Promedio	Entre 25 y 45 años.	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó		Aprobó	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	29 de 35
	Código		SH-DP-05-014	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.				
Nombre del Puesto:	Supervisor(a) casa de transición.			
Número de personas en el puesto:	2			
Dirección/unidad:	Dirección de Programas y Proyectos			
Localización física:	Casas de transición.			
Jefe Inmediato:	Coordinador casas de transición.			
Supervisa a:	Ningún puesto			
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.				
Velar por la atención integral de adolescentes en las casas de transición, su disciplina, y manteniendo vivo un espíritu religioso y de agradecimiento a Dios, además de vigilar por el buen prestigio de la Casa.				
3. FUNCIONES DEL PUESTO.				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El supervisor por medio de su conducta personal debe ser íntegro en su actuar y tratar de ser familia para los adolescentes. ▪ Promover la espiritualidad dentro de los adolescentes. ▪ Atender a los adolescentes por medio de su presencia en los hogares, actividades, manteniendo también diálogos constantes, reuniones periódicas. ▪ Velar para que se mantenga limpio y en buen estado físico toda la Casa, inspeccionando todas las áreas en general, para que sean conductivas para el desarrollo y hábitos de adolescentes. ▪ Informar a su jefe inmediato sobre necesidades y situaciones que se dan con los adolescentes y la casa en general. ▪ Llevar un control de la conducta que presentan en su permanencia en la casa. ▪ Organizar juntas de emergencia para tratar asuntos de indisciplina o faltas al reglamento. ▪ Entregar un reporte trimestral al Coordinador del proyecto, del trabajo realizado en la casa de transición. ▪ Cualquier otra asignación dada por su jefe inmediato superior. 				

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	30 de 35
	Código		SH-DP-05-014	
4. REQUISITOS DEL PUESTO.				
Educación	Bachiller, Egresado o Graduado en Licenciatura en Psicología, Pedagogía o carrera afín.			
Conocimientos	Deseable conocimientos de derechos de los niños/as y adolescentes, leyes de Protección de la niñez y adolescencia, psicología, pedagogía, inglés intermedio, nivel intermedio del idioma inglés.			
Habilidades	Compromiso organizacional, habilidad para las relaciones interpersonales y para resolver conflictos interpersonales, liderazgo, capacidad de organización.			
Experiencia previa	Experiencia como voluntario en programas sociales y manejo de grupos de adolescentes.			
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.			
Nivel de Responsabilidad	Responsable de personas, información confidencial y bienes muebles de la organización.			
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.			
Edad Promedio	Mínimo 30 años.	Sexo	Ambos sexos	
Estado Civil	No requerido.			
Elaboró	Revisó	Aprobó		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES			
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015	
	Revisión	1 ^a	Página	31 de 35
	Código		SH-DP-06-015	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.				
Nombre del Puesto:	Gerente de Restaurante			
Número de personas en el puesto:	1			
Dirección/unidad:	Dirección de Programas y Proyectos			
Localización física:	Restaurante			
Jefe Inmediato:	Director Ejecutivo			
Supervisa a:	Personal del restaurante			
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.				
Es responsable ante el director de ejecutivo de coordinar y controlar todas las actividades administrativas del Restaurante.				
3. FUNCIONES DEL PUESTO.				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear y coordinar todas y cada una de las actividades que realiza el personal administrativo y demás personal que integran el Restaurante. ▪ Estar en coordinación con la Dirección Ejecutiva y vigilar a todas las áreas que integran el Restaurante cumplan sus funciones en tiempo y forma. ▪ Mantener comunicación estrecha con personal de cocina respecto a la calidad de la materia prima con la finalidad de evitar enfermedades en los clientes. ▪ Controlar la asistencia y permisos de los empleados del Restaurante. ▪ Supervisar y coordinar con el responsable de almacén, el programa de abasto de materias primas para su procesamiento. ▪ Coordinarse con el Jefe de Cocina para solucionar los imprevistos que se presenten. ▪ Aplicar correctamente los recursos que le son asignados al Restaurante. ▪ Realizar otras actividades inherentes al Restaurante. 				

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DP-06-015
4. REQUISITOS DEL PUESTO.			
Educación	Graduado en administración de empresas, mercadeo, alimentos, o afines.		
Conocimientos	Nivel intermedio del idioma inglés, experiencia manejo de inventarios, manejo de personal, costos. Enfocado(a) a resultados y cumplimiento de metas.		
Habilidades	Manejo de programas MS Office (Word, Excel, PowerPoint) Buena presentación. Liderazgo y Orientación al servicio al cliente. Organizado(a), honesto(a), con alto grado de responsabilidad, capaz de trabajar en equipo y bajo presión. Excelente capacidad de comunicación		
Experiencia previa	Mínima de 2 años como Gerente de Restaurante comprobada.		
Esfuerzo Mental y Físico	Las labores demandan alta atención mental, visual y Esfuerzo físico ligero.		
Nivel de Responsabilidad	Responsable por equipo informático, documentación y datos confidenciales de la ONG.		
Riesgos Laborales	Exposición a riesgos ergonómicos, o por estrés.		
Edad Promedio	25-33 años	Sexo	Ambos sexos
Estado Civil	No requerido.		
Elaboró	Revisó		Aprobó

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DE-001
OTRAS DISPOSICIONES			
<p>1. Contratación de personal.</p> <p>Para la contratación de personal se deberá realizar un proceso de licitación pública para la entrevista y selección, para ello la Junta Directiva conformará un comité de selección compuesto por al menos tres representantes de áreas de la Organización (Director Ejecutivo, Gestor de Recursos Humanos y el Director Administrativo Financiero o el Director o Programas y Proyectos, dependiendo del puesto vacante). En este proceso se dará prioridad, siempre y cuando cuenten con la capacidad requerida para el puesto, a miembros de la Organización y en especial a quienes hayan participado en la formulación de la propuesta a ejecutar.</p> <p>En el caso que el cargo sea de Director Administrativo Financiero o Director de Programas y Proyectos, será el Director Ejecutivo y el Gestor de Humanos quienes evaluarán y tomen la decisión de contratar a la persona, siempre y cuando no haya conflicto de intereses. Si el cargo es para dirigir un proyecto con fondos de contraparte, se dará prioridad al compañero que haya venido trabajando con dicha contraparte o quienes hayan sido parte de la formulación de la propuesta.</p>			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DE-001
OTRAS DISPOSICIONES			
<p>2. Inducción de nuevo personal.</p> <p>Una vez contratado un nuevo empleado de la Organización deberá cumplir con un proceso de inducción desarrollado por el Gestor de Recursos Humanos. En esta fase se le enseña el funcionamiento general de la organización a través de la entrega de materiales que deberán leer de manera obligatoria:</p> <p>a) Manual de la Organización. c) Manual de Puestos y Funciones. e) Planificación Estratégica. f) Materiales y publicaciones que realice la organización (calendarios, agendas)</p> <p>3. Actualización del presente Manual de Funciones</p> <p>La actualización del presente manual estará vinculada a las modificaciones /ajustes que pueda sufrir el Organigrama. Para ello, el Director Ejecutivo propondrá a la Junta Directiva las modificaciones a realizar, si considera pertinente las pasara a la Asamblea General quien deberá pronunciarse sobre las modificaciones.</p>			
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES		
	Fecha de Elaboración		Mayo/2015
	Revisión	1 ^a	Página
	Código		SH-DE-001
OTRAS DISPOSICIONES			
<p>4. Incumplimiento al Manual de Funciones</p> <p>El incumplimiento deliberado o sistemático a lo estipulado en el presente Manual será causa suficiente de despido de cualquier trabajador de FUNDACION DEL RIO. Para esta acción se deberá tomar en cuenta lo estipulado en el Código Laboral.</p> <p>5. La validez.</p> <p>La puesta en vigencia del presente manual será a partir de su aprobación por la Asamblea General de la Organización. El cumplimiento del mismo deberá evaluarse por la Junta Directiva de la organización anualmente.</p>			
Elaboró		Revisó	
		Aprobó	

ANEXO 7



