

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**REORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO  
DEL MAGISTERIO NACIONAL**

**LEYDI SORAYDA POP MACZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

Guatemala, Julio de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**REORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO  
DEL MAGISTERIO NACIONAL**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**LEYDI SORAYDA POP MACZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

Guatemala, Mayo de 2006

## **MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1°	Lic. Cantòn Lee Villela
Vocal 2°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal 5°.	P.C. José Abraham González Lemus

## **EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

<b>ÁREA</b>	<b>CATEDRÁTICO EXAMINADOR</b>
Matemática-Estadística:	Lic. Otto René Morales Peña
Administración y Finanzas:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones:	Lic. Edmundo Antonio Gereda Lirrayes

## **JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretaria:	Licda. Sonia Araceli Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 11 de noviembre de 2005

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

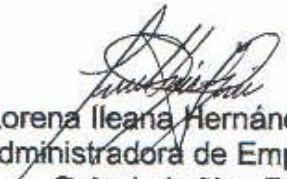
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha dieciocho de noviembre del año dos mil tres, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"REORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL"**, elaborado por la estudiante Leydi Sorayda Pop Macz.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

  
Lílda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 7328

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS GUATEMALA,  
DIECISIETE DE MAYO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.1, Subinciso 7.1.1 del Acta 15-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de mayo de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 013-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de marzo de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACION DE LA ASOCIACION DE AUXILIO POSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **LEYDI SORAYDA POP MACZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,



**LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA**  
SECRETARIO



**LIC. CANTON LEE VILLELA**  
DECANO EN FUNCIONES



Semp.

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS: Por brindarme fuerzas para alcanzar cada una de mis metas.
- A MIS PADRES: Carmela Macz y José Pop (Q.E.P.D.)  
Con amor y como recompensa por su apoyo.
- A MIS HERMANOS: Eduardo, Omar, Alex, Armando, Susy, Lina, Gris, Carlos, Elma, Elvia y Brenda  
Con cariño y en espera de ser una guía y apoyo para su formación. A quienes no están cerca siempre los llevo en el corazón.
- A MIS SOBRINOS: Fernando, Rocío, Pablo, Horacio, Lesly, Nataly, Deina, Melany y Daniela.  
Por brindarme su alegría de la vida.
- A MIS AMIGOS : David Dubón, Belia, Elisabeth, David Son, Marina, Rudy, William y Marvin  
Agradecimiento por sus consejos y apoyo; además por compartir mis alegrías y tristezas.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:  
  
Gratitud por la oportunidad de egresar de sus aulas.

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO CONCEPTUAL	
A. PROCESO ADMINISTRATIVO	01
1. Etapas del proceso administrativo	01
2. Principios de la administración	01
a) Autoridad	01
b) Responsabilidad	02
c) Disciplina	02
d) División del trabajo	02
3. Habilidades administrativas	02
B. PLANEACIÓN	03
1. Elementos de la planeación	03
a) Objetivos	03
b) Políticas	03
c) Estrategias	03
d) Procedimientos	03
e) Programas	03
f) Normas	03
g) Reglas	03
2. Principios	04
1. De la precisión	04
2. De la flexibilidad	04
3. De la unidad de dirección	05
C. LA ORGANIZACIÓN	05
1. Tipos de organización	05
a) Formal	05
b) Informal	05

2. Estructura de la organización	05
1. Los organigramas	06
Ventajas:	06
Limitaciones:	06
Clases de organigramas	06
a) Organigramas estructurales	07
b) Organigramas de funciones	07
c) Organigramas verticales	07
3. Elementos de organización	07
a) Funciones	07
b) Jerarquías	07
c) Puestos	07
4. Principios de organización	08
a) De la especialización	08
b) De la unidad de equilibrio	08
c) De la unidad de mando	08
d) Del equilibrio de autoridad – responsabilidad	08
e) Del equilibrio de dirección – control	09
D. DISEÑO ORGANIZACIONAL	09
1. Aspectos básicos del diseño organizacional	09
a) Departamentalización	09
b) Jerarquización	10
c) Línea de mando o autoridad	10
d) Autoridad Lineal	11
e) Autoridad Staff	11
f) Autoridad funcional	11
g) Tramo de control	11
h) Descentralización	12



E. CANALES DE COMUNICACIÓN	12
F. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	12
1. Naturaleza u origen	12
2. Campo de aplicación	13
3. Características del diagnóstico	13
4. Contenido del diagnóstico administrativo	14
a) Análisis y diagnóstico	14
b) Procesos para efectuar el análisis y diagnóstico de la situación actual	14
b.1. Determinación de la situación actual	14
a) Análisis estructural – conjunto de unidades-	14
b) Análisis funcional – cumplimiento de deberes, obligaciones-	15
c) Análisis procedimental – procedimientos, procesos –	15
d) Análisis de facultades –derecho de hacer algo-	16
e) Análisis de relaciones – formas de comunicación-	16
b.2. Análisis organizacional o administrativo	16
G. MANUALES ADMINISTRATIVOS	17
1. Objetivos de los manuales:	17
a) Manual de organización	18
b) Manual de normas y procedimientos	18
c) Simbología	19
H. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	20
1. Objetivos de la reorganización	20
2. Alcance y fuentes de un cambio organizacional	21
3. Procedimiento general de reorganización	21
4. Metodología	21

CAPÍTULO II  
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

A. Generalidades de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional	23
1. Antecedentes	23
2. Base legal	25
3. Organización	25
4. Fines	25
5. Programas	25
a. Beneficio de auxilio póstumo	26
b. Gastos funerales por fallecimiento del (a) asociado (a)	26
c. Prestación opcional en vida	27
d. Servicio de préstamos monetarios	28
e. Prestación opcional para gastos funerales por fallecimiento de beneficiarios (as)	28
6. Patrimonio	28
7. Ingresos	29
B. Análisis de la situación actual	29
1. Análisis estructural	29
2. Análisis funcional	34
3. Análisis procedimental	45
4. Análisis de facultades	46
5. Análisis de relaciones	46
6. Análisis organizacional o administrativo	47

CAPÍTULO III  
PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AUXILIO  
PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

1. Misión	53
2. Visión	53
3. Objetivos	53
a) General	53
b) Específicos	53
4. Estrategias	54
5. Reorganización de la Asociación	55
a) Unidades administrativas	57
b) Estructura administrativa	59
c) Puestos de trabajo	61
6. Descripción técnica de puestos	65
7. Descripción de principales procedimientos y diagramas de flujo	139
a) Declaración de beneficiarios (trámite de primer ingreso)	141
b) Prestación opcional en vida	145
c) Beneficio de auxilio póstumo	149
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	154
ANEXOS	155
BIBLIOGRAFÍA	167

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>GRÁFICA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Organigrama General actual con base en el Estatuto	31
2	Organigrama General actual	33
3	Organigrama Nominal actual	44
4	Organigrama General propuesto	60
5	Organigrama Nominal propuesto	62

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Nómina de puestos y salarios actual	50
2	Comparativo nómina de puestos y salarios actual	51
3	Evaluación de desempeño del personal propuesto	55
4	Nómina de puestos y salarios propuesto	63
5	Comparativo de nómina de puestos y salarios	64

## INTRODUCCIÓN

Los estudios administrativos son de suma importancia para la toma de decisiones y la aplicación de medidas correctivas, sirven de instrumento a la administración para detectar las causas y consecuencias en la solución de problemas de organización y funcionamiento.

El presente estudio está enfocado en el análisis estructural, funcional y administrativo de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala con la finalidad de reorganizar la institución, la cual consiste en reubicar las unidades administrativas, establecer una nueva estructura de la organización, describir puestos de trabajo y procedimientos principales de la Asociación, que coadyuven a la operabilidad de la misma.

La importancia de los manuales administrativos radica en definir y delimitar claramente las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como la descripción de los principales procedimientos administrativos, lo que incide en el mejoramiento de las tareas administrativas y la prestación de mejores servicios. La investigación de campo se realizó en el primer trimestre del año 2004, la información se actualizó en el mes de mayo del 2005. La actividad abarcó la consulta de fuentes primarias, secundarias, entrevista y la observación directa de las diferentes dependencias de la Asociación.

El informe se presenta en tres capítulos integrados por: el capítulo I que comprende el marco teórico de la investigación. Seguidamente, en el capítulo II se desarrolla el diagnóstico administrativo aplicado a la institución, se presentan aspectos de referencia histórica, descripción general de la entidad y la base legal con la que opera la misma, los objetivos, programas, financiamiento, organigramas, descripción del análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones.

En el capítulo III se presenta la propuesta de reorganización administrativa de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala, estableciéndose la estructura administrativa, la descripción de los puestos de trabajo, en la que se describe las funciones, atribuciones, relaciones de trabajo, facultades, responsabilidades, requisitos mínimos para cubrir los puestos de trabajo. Asimismo se describen los principales procedimientos de la Asociación que guíe de manera eficiente y eficaz sobre los pasos necesarios para la realización de los procedimientos, ambos se encuentran en los anexos correspondientes.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado del análisis del trabajo desarrollado.

# CAPÍTULO I

## MARCO CONCEPTUAL

### A. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

“Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización.

El proceso para organizar una empresa está compuesto por cinco fases o funciones: a) Planeación; b) Organización; c) Integración; d) Dirección; y e) Control.

#### 1. Etapas del proceso administrativo:

##### a) Mecánica

Está conformada por dos funciones, la planeación y la organización.

##### b) Dinámica

La conforman tres funciones, la integración, la dirección y control.”  
(12:1)

#### 2. Principios de la administración

##### a) Autoridad

“Es la facultad de dirigir acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o bien para que se acate una decisión; sintéticamente, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo lo cual necesariamente implica el ejercicio del mando.” (4:245)

La autoridad es el derecho de una persona a realizar una acción y para tomar una decisión cuya finalidad sea la de realizar tareas que se le encomienden. A cada empleado debe indicársele claramente cual es el grado de autoridad y responsabilidad que tiene, preferiblemente por escrito.



b) Responsabilidad

“Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.” (4:245)

Cada nivel jerárquico debe tener delimitado el grado de responsabilidad que le corresponde, la que a su vez fundamenta la autoridad que debe concedérsele. La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte.

Deben estar relacionadas entre sí, la segunda debe desprenderse de la primera.

c) Disciplina

“Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen.” (2:39)

d) División del trabajo

Es la separación de las tareas de una manera que cada uno de los individuos sean responsables de ejecutar un grupo limitado de actividades según su nivel jerárquico que ocupa dentro de la empresa o departamento al que trabaje. “Cuanto más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo.” (2:39)

### 3. Habilidades administrativas

“Una forma más de considerar lo que hacen los administradores, es preocuparse por las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas. Robert Katz ha identificado los grupos de habilidades administrativas esenciales:

- a) La habilidad técnica es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que requieren de la aplicación de métodos y procesos específicos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de

enseñarles a usarlas. De igual modo, los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.

- a) La habilidad humana es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sienten protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- b) La habilidad de conceptualización es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- c) La habilidad de diseño es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir problemas. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como “observadores de problemas” fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrenta. “ (4:9)

## **B. LA PLANEACIÓN**

“La planeación es aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos.” (16:1)

“Es una función vital del proceso administrativo, considerándose como la función básica de otras también fundamentales como son la organización, la ejecución y control.” (16:1)

### **1. Elementos de la planeación**

- a) **Objetivos.** Son resultados que se desean alcanzar en un período de tiempo determinado.

- b) Políticas. “Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas en la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.” (3:783)
- c) Estrategia. “Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.” (3:781)
- d) Procedimientos. “Indican secuencia de operaciones o de procesos. Aunque la elaboración de procedimientos representa gasto en tiempo y dinero, a la larga significa un ahorro efectivo y a la vez permite delegación de autoridad con un mayor grado de confianza.” (16:13)
- e) Programas. “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.” (3:132)
- f) Normas. “Reglas que se deben seguir. Modelo al que se ajusta un trabajo. Las normas genéricas son las políticas, y las normas específicas son reglas.” (5:594)
- g) Reglas. “Son normas que se refieren a una acción específica y definida. Dice con exactitud qué debe hacerse y qué no debe hacerse” (16:14)

## **2. Principios**

- a) De la precisión. “El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos, dado que van a regir acciones concretas.” (16:5)
- b) De la flexibilidad. “El curso de acción debe ser también flexible, a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa.” (16:6)

- c) De la unidad de dirección. “Para cada objetivo, se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera, que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera que bien pueda decirse que existe un solo “plan general”. (16:5,6)

## **C. LA ORGANIZACIÓN**

Es el proceso de ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos.

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (16:16)

### **1. Tipos de organización**

- a) Formal. Es la estructura que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, estructurados para el alcance de los objetivos y metas generales y particulares en la forma más eficiente.
- b) Informal. Constituye una red de relaciones interpersonales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que existen entre los miembros de una organización a medida que estos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales.

### **2. Estructura de la organización**

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos, se requiere de analizar los elementos de especialización del trabajo, departamentalización,

cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización.

#### 1. Los organigramas

“Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. El objetivo fundamental es demostrar cuál es la estructura de una institución y permitir rápidamente entender su esquema general.” (10:1)

Ventajas:

- a) “Apreciar rápidamente la estructura general de la organización y las relaciones de trabajo que en ella existan.
- b) Mostrar líneas principales de autoridad y responsabilidad.
- a) Servir de medio de información tanto al público como a los funcionarios y empleados de la organización.
- b) Servir de guía para planear la reorganización que proceda por la expansión que alcance la organización.
- c) Servir de fuente documental a quienes se interesen por estudiar los cambios que se hayan dado en la organización.” (10: 2)

#### **Limitaciones:**

- a) “Puede representar la estructura de la empresa no como es, sino como debería ser.
- b) Se elaboran con el objeto de ocultar los defectos que se tienen en la organización. Se expresan únicamente las relaciones formales y no las informales y, pueden perder actualidad si no son objeto de revisión constante.” (10: 2)

#### **“Clases de organigramas**

Los organigramas pueden ser clasificados de acuerdo con los siguientes criterios:” (10:3)

a) Organigramas estructurales

“Gráficamente representan la estructura de los órganos que integran una institución o parte de ella, así como las relaciones esenciales de jerarquía o dependencia que existen. Es como la radiografía misma de una organización.” (10:4)

b) Organigramas de funciones

“Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que pueden asimismo transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.” (10:5)

c) Organigramas verticales

En éstos el órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior por lo que los distintos niveles jerárquicos en la organización se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente. Suele ser la gráfica más utilizada por cuanto es sencilla y fácil de comprender.” (10:5)

### **3. Elementos de organización**

- a) Funciones. “Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.” (4:153)
- b) Jerarquías. “La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.” (2:39)
- c) Puestos. Se refiere a la denominación de los cargos de trabajo que se asigna al personal dentro de la organización.

#### 4. Principios de organización

- a) De la especialización. Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia y precisión y destreza.”

Es la división del trabajo de acuerdo a la capacidad y destreza de un individuo en una tarea específica y se asignan en puestos diferentes, distribuyendo a cada empleado una actividad más limitada y concreta, para obtener mayor eficiencia, precisión en cada una de las personas dedicadas a cada función.

- b) De la unidad de equilibrio. En toda estructura es necesario el equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe ser equilibrada para garantizar la eficacia general de la estructura en el cumplimiento de los objetivos empresariales

- c) De la unidad de mando. “Para cada función debe existir un solo jefe”. (16:19)

Este principio significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior, no de varios. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización. Crea la posibilidad de que el subordinado enfrente demandas o prioridades contradictorias de sus múltiples jefes. “Entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.” (5:362)

- d) Del equilibrio de autoridad – responsabilidad. “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.” (16:20)

e) Del equilibrio de dirección – control. “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir sin una delegación. (14:18)

“En toda estructura es necesario el equilibrio. La aplicación de principios y técnicas debe ser equilibrada para garantizar la eficacia general de la estructura en cumplimiento de los objetivos empresariales.” (5:363)

## **D. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

“Es el proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia y un ambiente dados, puede ser crucial para la supervivencia de una organización.” (2:352)

Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.

### **1. Aspectos básicos del diseño organizacional**

#### a) Departamentalización

“Este término involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.” (4:242)

“La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.” (3:270)

“Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales pueden ser definidas de la siguiente manera:

a) Operación. Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.



- b) Actividad. Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.
- c) Función. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización. “(3:267,268)

Departamentalización por funciones: Es una de las formas básicas de la departamentalización, consiste en la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones que realiza una empresa.

La departamentalización funcional es la más utilizada y se encuentra presente en casi todas las empresas en algún nivel de su organización. Por lo general la clásica división de departamentos es producción, ventas y finanzas. El departamento financiero es una de las divisiones muy importantes e imprescindibles.

- b) Jerarquización

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.” (4:243)

- c) Línea de mando o autoridad

“Estas líneas están íntimamente relacionadas con la jerarquización a la vez que representan el enlace entre las unidades; constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad e indican la línea de información básica.

De acuerdo con este principio, varios departamentos (unidades de supervisión inmediata) deben ser manejados por una dirección (supervisión intermedia) y las direcciones (regularmente en un número reducido) deben ser controladas por una dirección general.” (4:243)

d) Autoridad lineal

“La autoridad de línea está representada por la cadena estándar de mando, comenzando con el consejo de administración y alargándose hacia abajo por los diversos niveles en la jerarquía hasta el punto de donde se lleva a cabo las actividades básicas de la organización.” (2:378)

“El personal de línea tiende a centrar sus esfuerzos en la generación de los productos o servicios de la organización.” (2:379)

e) Autoridad Staff

“El personal staff incluye a individuos o grupos de la organización que proporcionan servicios y asesoran al personal de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no se clasifican en la categoría de línea.”(2:379)

f) Autoridad funcional

“Existen ciertas unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal de la organización. Estas unidades apoyan la adecuada operación y control de programas mediante acciones técnicas y con personal experto con los cuales no cuentan las unidades de línea.” (4:243)

“El derecho a controlar las actividades de otros departamentos en su relación con responsabilidades específicas staff.”(2:379)

g) Tramo de control

“Este vocablo indica el número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior, ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano bajo su cargo.” (4:246)

Indica el número de niveles y administradores que hay en una organización. Es el número de personas que se pueden dirigir eficaz y eficientemente.

h) Descentralización

“Tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones en una estructura organizada. Acción de crear o transferir funciones a organismos con personalidad jurídica distinta a la del Estado, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica.” (4:248)

## **E. CANALES DE COMUNICACIÓN**

“Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades, con base en el puesto o jerarquía que ocupan; en razón de las actividades encomendadas, o conforme a niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el propósito de coordinar de manera eficiente todas las acciones.” (4:247)

“La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera.” (4:248)

## **F. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuye que afectan a la empresa; con el objeto de encontrar alternativas de solución, toma en cuenta los recursos disponibles.” (9:13)

### **1. “Naturaleza u origen. Surge como:**

- a) Una necesidad empresarial por resolver problemas que ocasionan crisis de toda índole.

- b) Una necesidad empresarial para problemas de adaptación del presente al futuro: Nuevo producto, usos diferentes del actual, nuevos mercados, situación económica mundial.
- c) Surge para encontrar soluciones a problemas de organización y funcionamiento, sea respuesta rápida o precisa, o bajo un proceso definido.
- d) Surge por la incapacidad del nivel de dirección o sea por falta de tiempo, conocimientos, juego de intereses, etc., y buscar soluciones a algo que sienten les afecta.” (9:12)

## **2. “Campo de aplicación:**

- a) No tiene limitaciones, sólo variantes en “como” aplicarlo.
  - a.1) En la mediana y pequeña empresa puede cubrirse el “todo”.
  - a.2) En la grande por partes: Departamentos, secciones, procedimientos, etc.
- b) Las técnicas e instrumentos para su ejecución: Cuestionarios, entrevistas, encuestas, observación directa, estudio documental, tomando en cuenta cada limitación de ellos.” (9:13)

## **3. “Características del diagnóstico**

- a) Es un estudio. Por lo tanto requiere un campo de aplicación (toda o parte de la empresa), que debe utilizar una forma y esperar un resultado de su aplicación (detectar fallas, causas, consecuencias y soluciones viables posibles).
- b) Es sistemático. Es un enfoque que utiliza la teoría y la práctica y con un proceso de aplicación determinado. O sea, parte de lo que es la empresa como se realiza eso “que es” y apunta, mediante el análisis de los hechos en forma técnica - científica.
- c) Es integral. Estudiar todos los aspectos que se relacionan con lo que se desea investigar; toda la empresa, sus funciones, forma de estar organizado, comunicación y relación como opera su funcionamiento,

las actividades que realizan los puestos de trabajo, la observancia o no de lo formal, el uso de los recursos, etc.

- d) Análisis periódico. Se debe formular y realizar en periodos cortos y observando el “cuándo” realizarlo (no cuando hay crisis) y se debe repetir para observar si lo planteado ha dado o no resultados positivos.” (9:14)

#### **4. “Contenido del diagnóstico administrativo**

- a) Análisis y diagnóstico

“Se debe conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área a tratar o generar, destacando la problemática de cada uno de sus elementos, partiendo del análisis general de la dependencia hasta conocer cada elemento técnico administrativo que se interrelaciona en el funcionamiento del área en estudio.” (9:19)

- b) Procesos para efectuar el análisis y diagnóstico de la situación actual:

##### **b.1. Determinación de situación actual**

###### **a) Análisis estructural – conjunto de unidades-**

“Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc., para realizarlo es necesario seguir la siguiente secuencia de actividades.

- Definir la estructura orgánica normada del área de estudio.
- Definir la estructura real actual del área en estudio.
- Conocer los órganos administrativos que integran el área en estudio, así como su nomenclatura.
- Definir el objetivo general de la dependencia en estudio, así como los específicos de cada órgano que la integra.
- Identificar los niveles jerárquicos existentes en el área de estudio.
- Definir el tramo de control por órgano, es decir, la cantidad de órganos con dependencia directa de otro.

- Determinar los criterios de organización por órgano de relación a su nomenclatura.
- Definir la cantidad de recursos humanos empleados por órgano y describir el tipo de contratación.
- Determinar el tipo de autoridad existente en el área de estudio.” (9:20-21)

**b) Análisis funcional – cumplimiento de deberes, obligaciones-**

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo: para ello, es conveniente seguir el siguiente proceso:

- Confirmar funcionalmente los criterios de organización.
- Determinar si las funciones que realiza cada uno de los órganos que integran el área de estudio están normadas.
- Determinar la naturaleza del órgano de acuerdo a sus funciones.
- Verificar la compatibilidad de las funciones de cada órgano con el objetivo principal general de la dependencia.
- Analizar y determinar el traslape de funciones por cada órgano, su duplicidad u omisión.” (9:21)

**c) Análisis procedimental – procedimientos, procesos –**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio, es importante para su realización seguir las siguientes acciones:

- Identificar el proceso general del área en estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico.
- Establecer la forma de seguimiento del proceso: Integral, continua, de traslape o de corte.

- Determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas.” (9:22)

**d) Análisis de facultades –derecho de hacer algo-**

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo, para su realización es conveniente observar lo siguiente:

- Definir las facultades de cada órgano .
- Determinar qué facultades están normadas.
- Determinar quién, cómo y cuando fueron delegadas esas facultades.
- Definir si las facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y a su nivel jerárquico.
- Determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.” (9:22)

**e) Análisis de relaciones – formas de comunicación-**

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio, se sigue entre otros procedimientos el siguiente:

- Definir las relaciones que corresponden a cada órgano.
- Establecer la normaticidad de las relaciones.
- Determinar la correspondencia de las relaciones de cada órgano, con las funciones que desempeñan y su nivel jerárquico.
- Distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones por órgano.” (9:22-23)

**b.2. Análisis organizacional o administrativo**

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan

negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

Actividades a desarrollar:

Se confrontan los hechos determinados con los parámetros organizacionales establecidos al inicio del estudio, tales como:

1. Verificar el tramo de control de cada órgano.
2. Analizar la cadena de mando de la dependencia.
3. Determinar los niveles jerárquicos establecidos.
4. Estudiar los criterios de organización.
5. Indicar la forma de consecución de objetivos respecto a las funciones desarrolladas.
6. Analizar la continuidad en los procesos.
7. Comprobar la normatividad de las relaciones.
8. Analizar la duplicidad de las relaciones.
9. Indicar el por qué de la omisión de relaciones.
10. Indicar la normatividad de las facultades.” (9:23-24)

## **G. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

“Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

### **1. Objetivos de los manuales**

- Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de la empresa.
- Servir de medios de comunicación entre la dirección y los empleados.
- Facilitar la delegación de funciones y la autoridad.
- Coordinar y controlar las actividades.
- Simplificar y ordenar el trabajo.
- Facilitar el adiestramiento de empleados.



- Guiar en la consecución coordinada de los objetivos de la organización.” (10:16)

**a) Manual de organización**

“Este tipo de manual contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman, los canales de comunicación y coordinación y los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la empresa.

- Delimita en forma clara y ordenada el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto.
- Permite tener el conocimiento completo sobre la competencia, funciones, atribuciones y responsabilidades.
- Permite conocer de manera concreta cuáles son las vías de mando y relación que disponen.
- Proporciona un conocimiento general de la empresa.
- Facilita la capacitación profesional.
- Impide conflictos.
- Impone una actuación ordenada de las dependencias. ” (10:18)


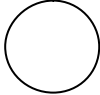

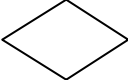


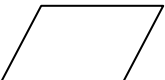

**b) Manual de normas y procedimientos**

“Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.” (10:32)

En el manual se describe, introducción, autorizaciones, definición de los objetivos, campo de aplicación, normas generales, procedimientos y sus elementos.

### c) Simbología

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utiliza los símbolos de la norma ANSI siguientes:

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o término	Indica inicio y fin de un flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Decisión	Indica un punto del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Actividad	Describe las atribuciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Revisión	Representa que se examina o comprueba una tarea que se ejecuta
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

## **H. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

“Con frecuencia la decisión de efectuar ajustes a las estructuras se basa en criterios derivados de ciertas necesidades tales como el desarrollo de un nuevo programa, de una nueva función, de una disposición que modifica un ámbito de acción determinado, o en el redireccionamiento de los objetivos, sin considerar la adaptación de la estructura existente para atender las nuevas responsabilidades, evitando su crecimiento o desaparición en forma congruente, para evitar fallas de comunicación. Por lo tanto, es recomendable que en la definición de una nueva estructura, o para efectuar ajustes en las existentes, se tomen en cuenta ciertos principios básicos, en su mayoría producto de experiencias de organismos públicos y privados.” (239:4)

### **1. Objetivos de la reorganización**

“La creación, reubicación o eliminación de unidades de trabajo corresponde a una de las fases más importantes del proceso administrativo; es decir, a la organización. Si bien es cierto que una buena estructura organizacional no garantiza el resultado feliz de la gestión, se reconoce que una inadecuada organización dificulta o hace más costosa la función administrativa, e inclusive puede ser el mayor obstáculo para el alcance de los objetivos institucionales.” (238:4)

### **2. Alcance y fuentes de un cambio organizacional**

“Cuando se lleva a cabo en una estructura, se afecta en forma directa a toda la institución, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama, lo que repercute en toda la dinámica organizacional.” (239:4)

### **3. “Procedimiento general de reorganización**

La estructuración de una organización de trabajo debe llevarse a cabo en forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio basado en los siguientes elementos:

#### **4. Metodología**

##### **a) Visión del estudio**

- ✍ Aproximación a conceptos
- ✍ Evolución de una idea
- ✍ Consolidación de la idea

##### **b) Planeación del estudio**

- ✍ Determinación del factor de estudio
- ✍ Fuentes de estudio
- ✍ Definición del objetivo de estudio
- ✍ Investigación preliminar
- ✍ Preparación del proyecto de estudio
- ✍ Autorización para realizar el estudio
- ✍ Integración del grupo de trabajo

##### **c) Recopilación de datos**

- ✍ Requisitos que deben reunir los datos
- ✍ Actitud del grupo responsable de la recopilación
- ✍ Técnicas para la recopilación de datos
- ✍ Integración de la información

##### **d) Análisis de datos**

- ✍ Naturaleza y propósito del análisis
- ✍ Procedimiento de análisis
- ✍ Técnicas e instrumentos de análisis
- ✍ Presentación de resultados

##### **e) Formulación de recomendaciones**

- ✍ Consideraciones previas
- ✍ Preparación de recomendaciones
- ✍ Elaboración del informe
- ✍ Presentación de resultados

##### **f) Implantación**

- ✍ Programa de implantación

- ✍ Integración de recursos
- ✍ Ejecución del programa de implantación
- ✍ Acciones de apoyo a la implantación

**g) Evaluación**

- ✍ Mecanismos de información
- ✍ Seguimiento de acciones
- ✍ Medición de resultados” (4:240-241)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

Para efectos del presente estudio se denominará a la institución indistintamente Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional y/o Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala

#### **A. Generalidades de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala**

##### **1. Antecedentes**

En el mes de junio de 1956 se iniciaron gestiones ante el Organismo Ejecutivo para la formación de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala, como única ayuda permanente y efectiva que el propio gremio brindara a los afiliados y familiares. Ello derivado del caso de un maestro empírico, que al fallecer dejó seis niños en el completo desamparo; igual situación que podrían afrontar todos los familiares de los maestros de la República. El 14 de septiembre de 1960 se nombra un comité Pro-Asociación, encargado de elaborar y entregar el proyecto de Estatutos de la Asociación. Se inicia como Seguro de Vida del Magisterio a favor de familiares de los maestros fallecidos.

“Los Estatutos fueron aprobados por el departamento legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- con fecha 28 de noviembre de 1960, por la Asesoría Técnica del Ministerio de Educación Pública el 11 de enero de 1961, Asesoría Jurídica del Ministerio de Gobernación, en dictamen por el Procurador General de la Nación y jefe del Ministerio Público y por el Presidente de la República.” Con base en estos dictámenes, el 02 de noviembre de 1961 se otorga a la Asociación personería jurídica y se aprueban los Estatutos en Acuerdo Gubernativo de fecha 31 de octubre de 1961. (5:1-2)

La prensa escrita publica el 13 de junio de 1967 el Decreto 1683 el cual determina que el auxilio póstumo entra en vigor el veinticinco de junio

de ese año y es obligatorio para todos los maestros que prestan los servicios en el nivel pre-primario y primario de toda la República.

Se apertura el primer llamamiento por el fallecimiento de la profesora Blanca Aída Sánchez Barrientos, el 1º. de julio de 1967 en la Escuela para Varones de San Cristóbal, Alta Verapaz; beneficio póstumo cancelado por el Presidente de la República, Lic. Julio César Méndez Montenegro y el Dr. Carlos Martínez Durán, ministro de Educación, el 18 de diciembre de 1967.

El domicilio de la Asociación se establece en el departamento de Guatemala y la sede central en la ciudad capital. Está facultada para abrir dependencias u oficinas en cualquier otro departamento de la República, de acuerdo con las necesidades y capacidad financiera.

La Asociación en el mes de agosto de 1967 aplica el primer descuento a los maestros del país e inicia operaciones a partir de septiembre de ese mismo año. Se establece el sistema de llamamientos para pagar el beneficio póstumo por el fallecimiento de un asociado, cuota adicional que se descuenta a los asociados cuando ocurre un deceso.

Mediante Decreto No. 11/72 del Congreso de la República de fecha 20 de abril de 1972 se emite una ampliación al Decreto 1683 en el cual se declara obligatorio el auxilio póstumo para maestros del nivel secundario, lo que incrementa el número de asociados y por ende el beneficio a otorgarse.

De conformidad con lo que establece el Decreto 1683 que contiene los Estatutos que rigen a la institución, con modificación aprobada el 10 de agosto de 1976 por el Organismo Ejecutivo, "La Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala es una entidad mutualista, no lucrativa, con personalidad jurídica, reconocida legalmente, con patrimonio propio, ajena a toda cuestión de orden político partidista, sindical o religioso." (1:1)

El edificio donde se encuentran ubicadas las oficinas fue construido con aportaciones del gremio magisterial.

## **2. Base legal**

La Asociación está inscrita en el Registro Civil, con fecha 24 de octubre de 1967 en el Libro No. 36 de Personas Jurídicas, folio 234, partida No. 292. Se rige por los Estatutos y reglamentos internos, además cumple con las leyes del país.

## **3. Organización**

“La Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala es una Asociación civil de carácter mutualista, no lucrativa, con personalidad jurídica, reconocida legalmente, con patrimonio propio, ajena a toda cuestión de orden político partidista, sindical o religiosa, amparada por las leyes del país y regida por su propio Estatuto y Reglamentos.” (1:1) El slogan de la Asociación es “Hoy por tí, Mañana por mí”.

## **4. Fines**

“Son fines de la Asociación:

- a) Auxiliar a los (as) beneficiarios o herederos (as) del asociado (a) cuando ocurra la muerte de éste, por cualquier causa. En tal sentido, será tutelar de los mismos en lo económico, moral y social.
- b) Promover la cooperación y solidaridad entre los asociados (as).
- c) Otros que promuevan beneficios o incrementen la ayuda a los asociados (as), sus beneficiarios (as) o herederos (as).” (1:1)

## **5. Programas**

“Para cubrir sus fines se contemplan los programas siguientes:

- a) Beneficio de Auxilio Póstumo,
- b) Gastos funerales por fallecimiento del (a) asociado (a),
- c) Prestación Opcional en Vida,
- d) Servicio de Préstamos Monetarios,



- e) Prestación Opcional para gastos funerales por fallecimiento de beneficiarios (as).
- f) Otros que se crearen de conformidad con la capacidad financiera de la Asociación y necesidades e intereses de los asociados (as). (1:1-2)

**a. Beneficio de auxilio póstumo**

Se establece un beneficio póstumo que se otorga a familiares o beneficiarios declarados en cada expediente por el fallecimiento de un (a) asociado (a). La asignación mortuoria es de ciento dos mil quetzales exactos (Q102,0000.00) por una cuota ordinaria mensual de ochenta quetzales exactos (Q80.00), descontada del salario de los asociados, según consta en nómina del Ministerio de Finanzas Públicas; los asociados optativos hacen efectivo el pago de las cuotas en el Departamento de Cobros de la Asociación, y/o instituciones bancarias asignadas para el efecto. Los pagos también pueden hacerse a través de los delegados departamentales y/o municipales, quienes lo reportan a la Asociación. A los asociados (as) que hayan hecho uso del programa de Prestación Opcional en Vida, y/o gastos funerales por fallecimiento de beneficiarios, se les descontará las cantidades recibidas. El monto de este beneficio podrá ser aumentado o disminuido por Asamblea General, en sesión extraordinaria y por mayoría especial de votos y con base a un estudio actuarial.

**b. Gastos funerales por fallecimiento del (a) asociado (a)**

La Asociación proporciona una ayuda económica de diez mil quetzales exactos (Q10,000.00) para gastos funerarios por el fallecimiento de un asociado (a), no deducibles del beneficio de auxilio póstumo. Se otorga previo a la aprobación del beneficio póstumo y puede solicitarle el mismo día del deceso del asociado, complementado el formulario aprobado para el efecto.

### **c. Prestación opcional en vida**

El monto asignado a esta prestación es de cinco mil quetzales exactos (Q5,000.00) deducibles del monto de auxilio póstumo, el formulario de solicitud se obtiene a través del delegado departamental. Esta prestación se otorga por única vez, del beneficio póstumo se descuenta únicamente la cantidad recibida, conforme constancia del expediente de cada afiliado. Las autoridades están haciendo un estudio para poder incrementar esta prestación a diez mil quetzales exactos (Q10,000.00).

De conformidad con el Programa de Prestación Opcional en Vida los asociados que se acojan a dicho programa deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener mínimo 50 años de edad;
- b) Estar jubilado (a);
- c) Estar solvente y tener un mínimo de 125 cuotas canceladas desde que es asociado, y
- d) Llenar los demás requisitos que establecen los reglamentos.

Los (as) asociados (as) cuando dejen de laborar por destitución, renuncia, enfermedad, accidente o impedimento podrán hacer uso de esta prestación llenando los requisitos anteriormente mencionados, exceptuándose el inciso b) que establece que debe ser jubilado (a).

Se aceptan como casos especiales los siguientes:

- a) Asociados (as) menores de 50 años que hayan sido jubilados (as) por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) siempre y cuando hayan aportado 125 cuotas.
- b) Asociados (as) menores de 50 años que padecen una enfermedad terminal, debidamente comprobado con certificado del IGSS siempre y cuando hayan aportado 125 cuotas.

**d. Servicio de préstamos monetarios**

Este programa inicia con un capital de seis millones de quetzales (Q6,000,000.00) en el año 1996, con el propósito de apoyar económicamente a los asociados que estén solventes con la Asociación, para cubrir necesidades básicas. Se ha incrementado el capital con los intereses devengados en el sistema bancario y aportaciones de la misma Asociación.

Se autorizan préstamos con montos de mil a veinticinco mil quetzales (Q1,000.00 a Q25,000.00), de acuerdo a la capacidad de pago del asociado y conforme a tabla de distribución y reglamento específico. Se aplica una tasa de interés inferior a la del sistema bancario, actualmente del 12% de interés anual sobre saldos. El formulario se obtiene a través del delegado departamental.

**e. Prestación opcional para gastos funerarios por fallecimiento de beneficiarios (as)**

La Asociación proporciona una ayuda económica opcional, para cubrir gastos funerarios por el fallecimiento de un beneficiario legalmente declarado, debe tener como mínimo seis meses de ser registrado por el asociado en su expediente. El monto de la ayuda es de dos mil quetzales exactos (Q2,000.00) deducibles del beneficio póstumo del titular. Esta ayuda se rige por el reglamento específico de conformidad con el Estatuto y Reglamento General.

**6. Patrimonio**

El patrimonio de la Asociación está constituido por: a) Los depósitos bancarios existentes a favor de la Asociación; b) El efectivo existente en la Caja de la Asociación; c) Las cuentas por cobrar y pagar; d) Los bienes muebles, inmuebles y otros activos que actualmente posee la Asociación y los que adquiera con la contribución de los (as) asociados

(as) o por otros medios lícitos; e) Aportaciones y/o donaciones. f) Los frutos, rentas e intereses provenientes de sus bienes.

## **7. Ingresos**

La Asociación recibe la aportación mensual de ochenta quetzales (Q80.00) como cuota obligatoria que pagan setenta y ocho mil (78,000) asociados a través del Ministerio de Finanzas Públicas. Los asociados optativos cancelan las cuotas en el departamento de Cobros de la Asociación. Algunos de ellos, maestros jubilados, pagan la cuota de Q11.00 y Q8.33 con un beneficio póstumo de Q15,000.00 y Q12,000.00 respectivamente.

La institución realiza inversiones en bancos y financieras del país para captar intereses, verifica que estén autorizados por la Superintendencia de Bancos. Recibe pagos por alquiler de locales del edificio e intereses por préstamos.

## **B. Análisis de la situación actual**

### **1. Análisis estructural**

El análisis practicado muestra que la Asociación con base en los Artículos 10, 11 y 12 del Estatuto establece que como organización administrativa tiene los órganos siguientes:

- a) Órganos de Dirección:
  - a) Delegados (as) Departamentales,
  - b) Junta Directiva,
  - c) Comisión de Finanzas,
  - d) Comisión de Disciplina y Controversias.
- b) Asamblea General  
Reunión Conjunta de Delegados Departamentales, Junta Directiva, Comisión de Finanzas, Comisión de Disciplina y Controversias.

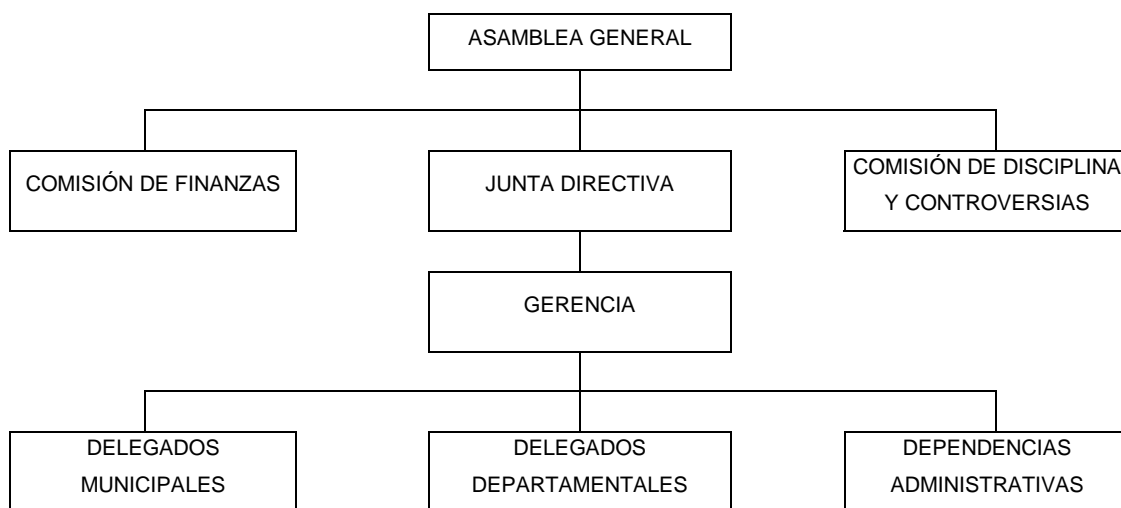
- c) Organización administrativa:
  - a) Delegados (as) Municipales,
  - b) Delegados (as) Departamentales,
  - c) Órganos de Dirección,
  - d) Dependencias administrativas.
- c) Dependencias administrativas:

La Asociación debe organizarse administrativamente con las dependencias que estime conveniente para la consecución de sus fines, atendiendo a los principios propios de una sana administración, las proyecciones y necesidades de sus programas y la visión a futuro, de programas para beneficio de sus asociados (as).

Para visualizar el esquema general de la Asociación se presentan los organigramas correspondientes, los que permiten conocer la ubicación de las unidades administrativas, las relaciones de trabajo que en ella existen, niveles jerárquicos, canales de comunicación.

La gráfica No. 1 presenta la estructura normada de la Asociación con base en los Artículos 10, 11 y 12 del Estatuto y Reglamento General del mismo, donde se describe dentro la organización administrativa a los Delegados Municipales y Delegados Departamentales siendo ellos representantes ante la Asociación de los maestros de su jurisdicción, únicamente los Delegados Departamentales forman parte de la Asamblea General cuando se encuentran en reunidos en sesión conjuntamente con Órganos de Dirección. Además no se establecen cuales son las unidades administrativas con que actualmente opera institución.

**GRÁFICA No. 1**  
**Organigrama General Actual**  
**Con base en el Estatuto**  
**Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional**



**FUENTE:** Estatuto de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio. Año 2004

La gráfica No. 2 muestra la estructura general actual de la Asociación, con las unidades administrativas que cumplen con funciones específicas. En el organigrama en mención no se incluye: Asamblea General, Centro de Cómputo, Asesorías Jurídica, Financiera y de Cómputo; Servicios externos de Seguridad para el resguardo del edificio.

Este organigrama ha sido publicado en la Revista Anual 2005, página 10, siendo del conocimiento del personal y todos los asociados, ya que la misma ha sido distribuida a través de los Delegados Departamentales.

Se considera que esta estructura es inadecuada, conforme a lo siguiente:

- La ubicación de la Administración del Edificio, con las plazas del encargado, conserjes y encargado de mantenimiento, es en la Jefatura de Recursos Humanos siendo lo adecuado que

dependan de la Jefatura de Servicio al Asociado por la naturaleza de sus funciones.

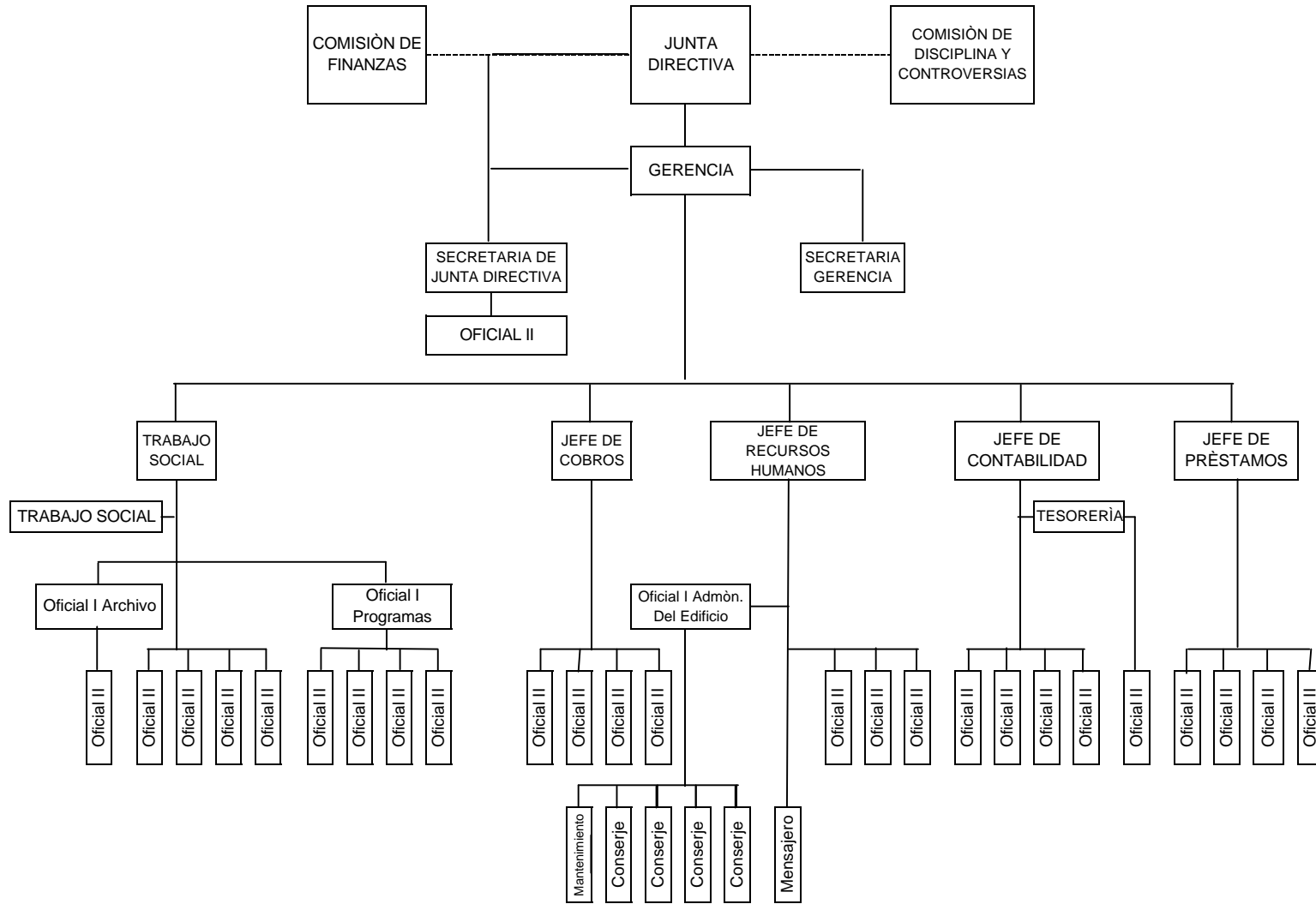
- Se visualiza que Tesorería depende de la Contadora, pero esta de igual manera reporta al Asesor Financiero.
- El Centro de Cómputo ha sido integrado a la jefatura de Recursos Humanos, pero depende la Gerencia General.
- Se visualizan 25 puestos de Oficial II y no se establece que corresponden a Auxiliares, Secretarias y Recepcionista, lo que ocasiona incertidumbre.

En la investigación se pudo inferir que la Asociación cuenta con las unidades siguientes:

- a) Gerencia General,
- b) Departamento de Servicio al Asociado,
- c) Jefatura de Recursos Humanos,
- d) Departamento de Contabilidad
- e) Tesorería
- f) Departamento de Préstamos
- g) Departamento de Cobros
- h) Centro de Cómputo

En la Asociación se identifican tres niveles jerárquicos siendo ellos: el superior conformado por la Asamblea General, Comisión de Finanzas, Junta Directiva, Comisión de Disciplina y Controversias y Gerencia General; en el segundo nivel de los mandos medios, las jefaturas de Servicio al Asociado, Recursos Humanos, Contadora General, Departamento de Cobros y Centro de Cómputo; y por último, el nivel operativo conformado por el resto del personal. Se mencionan 45 puestos de trabajo, si incluir a los Órganos de Dirección.

**Gráfica No. 02**  
**Organigrama Nominal (Actual)**  
**Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala**



Fuente: Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala. Año 2005



## **2. Análisis funcional**

Al realizar el análisis de las funciones asignadas a las unidades administrativas que integran la Asociación, se pudo determinar lo siguiente:

En Junta Directiva se centraliza la toma de decisiones sobre la contratación de personal, esto limita a Gerencia ser únicamente la ejecutora.

Actualmente se carece del Jefe de Recursos Humanos, la Gerencia ha absorbido la coordinación de las funciones asignadas a este departamento, por lo que existe dualidad de funciones.

Derivado de la tecnificación de los programas, la Asociación ha contratado a seis personas que ocupan diversos puestos, de acuerdo a las necesidades de la institución, realizan las atribuciones siguientes: operar tarjetas de pago, digitalizar datos de expedientes de créditos y préstamos y otras necesarias para la base de datos. Estas plazas denominadas Vacacionistas son temporales pero aún así algunas personas contratadas tienen casi un año de laborar en la institución

Se describen las funciones principales de los Órganos de Dirección, las cuales están normadas en el Estatutos y Reglamento, conforme a lo siguiente:

### **1. Asamblea General**

Autoridad suprema de la Asociación, integrada por 22 Delegados titulares, representantes de los Departamentos de la República y miembros de Órganos de Dirección (Junta Directiva, Comisión de Finanzas, Comisión de Disciplina y Controversias) y Gerente.

Está en funciones cuando se convoca a sesiones ordinarias o extraordinarias.

Son funciones de la Asamblea General:

- a) Cumplir y hacer que se cumplan el Estatuto, reglamentos y disposiciones de la Asociación.
- b) Elegir a los integrantes de los Órganos de Dirección, así como al Gerente de la Asociación de conformidad con el Estatuto y Reglamento de la Asociación;
- c) Conocer y analizar las actuaciones de Órganos de Dirección y Gerencia.
- d) Emitir acuerdos, mandatos, resoluciones y recomendaciones, como consecuencia de los asuntos sometidos a consideración y análisis.
- e) Delegar funciones a Órganos de Dirección, Delegados Departamentales, comisiones específicas o Gerencia, cuando lo considere conveniente.
- f) Proponer y aprobar programas de beneficio para la Asociación, sus asociados (as) o sus beneficiarios (as) o herederos (as).
- g) Autorizar erogaciones e inversiones que excedan de sesenta mil quetzales (Q60,000.00).

## **2. Delegados departamentales y municipales**

El delegado departamental y/o municipal es el máximo representante del magisterio del departamento o municipio de la República al que pertenece. Los delegados departamentales representan ante la Asociación a los delegados municipales en las asambleas generales.

Son funciones de los delegados:

- a) Delegar, en forma escrita, funciones propias de su cargo en los Delegados Departamentales suplentes y en los Delegados Municipales en su jurisdicción.
- b) Informar sobre las reuniones de Asambleas Departamentales o Municipales de asociados y otras relacionadas con asuntos de la Asociación.

- c) Distribuir a los asociados de su departamento, los formularios, documentos o publicaciones que se relacionen con la Asociación.
- d) Actuar como intermediario entre la Asociación y los beneficiarios, herederos, familiares o personas con derecho, para la entrega de la ayuda para gastos funerarios del extinto asociado.
- e) Informar en Asambleas Departamentales y Municipales sobre las actividades de la Asociación y decisiones de la Asamblea General.

### **3. Junta Directiva**

Es el órgano ejecutivo de la Asociación, en ausencia de Asamblea General es la autoridad superior. Está conformada por un Presidente y cuatro vocales. Sus funciones son:

- a) Rendir informe semestral de sus acuerdos, disposiciones y actuaciones a la Asamblea General para los efectos del Artículo 23 literal d) del Estatuto.
- b) Administrar correctamente el patrimonio de la Asociación y velar porque sus bienes son manejados con honradez y estricto apego al Estatuto y reglamentos.
- c) Conocer y aprobar los expedientes de defunción y autorizar el pago de beneficios de auxilio póstumo, si procediera.
- d) Cumplir y hacer que se cumpla el Estatuto, Reglamento, acuerdos y disposiciones de la Asamblea General;
- e) Conocer y aprobar los expedientes por fallecimiento de asociados (as) y autorizar el pago de Beneficio de Auxilio Póstumo, si procediere;
- f) Proponer a la Asamblea General reformas al Estatuto y Reglamento que considere conveniente.

### **4. Comisión de Finanzas**

Órgano consultivo, fiscalizador y asesor de las finanzas de la Asociación.

Está integrada por Presidente y dos vocales. Son funciones de la Comisión de Finanzas:

- a) Recomendar normas para la superación técnica de la Asociación, en el aspecto financiero, económico y contable.
- b) Dictaminar acerca del proyecto de presupuesto anual de la Asociación.
- c) Revisar mensualmente la ejecución presupuestaria y dictaminar acerca de ella.
- d) Dictaminar acerca de las erogaciones e inversiones que excedan de diez mil quetzales Q10,000.00.
- e) Fiscalizar el Servicio de Préstamos, los diferentes programas de la Asociación y los registros de pago de los asociados.

#### **5. Comisión de Disciplina y Controversias**

Órgano encargado de investigar y resolver los problemas disciplinarios que surjan entre los (as) asociados (as) y la Asociación, se exceptúan los correspondientes al fuero administrativo. La Comisión la integran un Presidente y dos vocales.

Son funciones de la Comisión de Disciplina:

- a) Conocer y resolver los problemas que surjan entre los asociados de la Asociación.
- b) Cooperar en la organización de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y velar por su normal desarrollo.
- c) Amonestar, suspender o separar, definitivamente de la Asociación a los asociados (as) que violen su Estatuto y Reglamento u obstaculicen el cumplimiento de sus fines;
- d) Cooperar en la organización de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y sesiones conjuntas, asimismo, velar por su normal desarrollo.

## **6. Comisión de Préstamos.**

Es la encargada de promocionar el servicio de préstamos entre los asociados, delegados departamentales y municipales; orientar y facilitar préstamos monetarios conforme la cartera disponible. Esta conformada por tres miembros de Asamblea General, Delegados Departamentales, electos por el período de cuatro años. Sus funciones se establecen en el Reglamento de Préstamos respectivo.

Con base en la investigación se describen las funciones principales de las unidades administrativas con que opera la Asociación:

### **1. Gerencia General**

Representar legalmente a la Asociación en asuntos administrativos y judiciales, con las facultades que le confieren el Estatuto y reglamentos de la Asociación.

Es responsable del correcto y eficaz funcionamiento de las dependencias de la Asociación supeditada a la autoridad de la Asamblea General y/o Junta Directiva.

Actualmente adicionales a sus atribuciones cubre el puesto de la Jefatura de Recursos Humanos por estar vacante. Tiene a su cargo una Secretaria y supervisa el trabajo del Asesor Financiero y Asesor Jurídico.

### **2. Jefatura de Recursos Humanos**

Es la encargada de organizar, supervisar, dirigir y evaluar las actividades del personal de la Asociación, así como del reclutamiento, selección y contratación de personal. Además de llevar control de la asistencia y horarios del personal, permisos y licencias del personal. Depende jerárquicamente de Gerencia.

El puesto de Jefe de Recursos Humanos está vacante, la Secretaria reporta al Gerente sobre los reportes de ingresos y movimientos del personal. El Gerente cubre las funciones de la Jefatura.

Con base al organigrama actual tiene bajo su cargo el Centro de Cómputo con los puestos de Oficial II y la Administración del edificio, las cuales deben ser reubicados por la naturaleza de sus funciones.

### **3. Jefatura de Servicio al Asociado**

Tiene como función fundamental brindar atención personalizada a los maestros. Para el cumplir con sus funciones tiene a su cargo los departamentos de Archivo, Programas, Trabajo Social, Analistas y Recepción, unidades administrativas que dan atención a los asociados en los diferentes trámites que realizan el cual deben realizar con prontitud.

Además realiza las funciones siguientes:

- a) Velar por la agilización de procesos de registro, control y resguardo de expedientes de los asociados.
- b) Revisar expedientes de asociados de primer ingreso y fallecidos.
- c) Establecer el monto del beneficio póstumo a pagar de acuerdo a las cuotas canceladas.
- d) Tramitar la aprobación de cambios de beneficiarios, traslados de obligatorio a optativos y solicitudes de primer ingreso.
- e) Analizar expedientes de la Prestación Opcional en Vida.

### **4. Departamento de Programas**

Coordina las actividades relacionadas con el pago del beneficio póstumo, programa de Prestación Opcional en Vida, pago de gastos funerarios por beneficiario fallecido. El departamento esta integrado por un encargado y cuatro auxiliares.

En esta unidad se han descontrolado los registros de pago de prestaciones, se ha demorado los pagos por las notificaciones tardías

de las aprobaciones lo que ha acumulado los expedientes, debe mejorarse el servicio a los asociados agilizando los trámites.

#### **5. Trabajo Social**

Brinda atención y orientación oportuna a padres de familia, tutores de beneficiarios menores de edad en cuanto a la correcta administración del beneficio póstumo y cuentas de ahorro de los menores beneficiarios. La unidad esta a cargo de una Trabajadora Social.

Además realiza las funciones siguientes:

- a) Elaborar estudios socio-económicos de asociados morosos y enfermos por incapacidad..
- b) Realizar visitas domiciliarias a los asociados que solicitan prestaciones y se dificulta presentarse a las oficinas.
- c) Llevar control de las cuentas bancarias de ahorro de los beneficiarios menores de edad.
- d) Entrevistar a los familiares de los asociados fallecidos para corroborar la vivencia de cada uno de los beneficiarios.
- e) Llevar control de libros de programas.

#### **6. Departamento de Archivo**

Es la unidad encargada de resguardar los expedientes de los asociados, expedientes de beneficios póstumos pagados y documentos históricos de la Asociación, enviar carné a los asociados y duplicados de declaración de beneficiarios.

Se han aplicado medidas de confidencialidad y solo al asociado se da información de su expediente. Además el trámite de registro y cambio de beneficiarios es personal.

#### **7. Departamento de Contabilidad**

Es la dependencia encargada del registro y control de los ingresos y egresos de la Asociación, realiza las funciones siguientes:

- a) Proponer y ejecutar programas y controles financieros.

- b) Revisar los recibos de ingresos por cuotas ordinarias y de préstamos.
- c) Registrar los intereses generados por inversiones bancarias.
- d) Velar por la práctica de auditorías interna y externa.
- e) Agilizar la elaboración de cheques para pago de los programas de la Asociación.

En este departamento se tiene integrado el departamento de Tesorería, sus funciones son coordinadas con el Asesor Financiero quien cumple las funciones de Director Financiero y supervisa el trabajo de Contador y Tesorera.

#### **8. Departamento de Tesorería**

Es la unidad encargada de efectuar los pagos de los programas de la Asociación, es responsable del manejo de Caja Chica para gastos menores, elaborar cheques. Realiza las funciones siguientes:

- a) Elaborar y revisar cheques para pagos de los programas y gastos administrativos.
- b) Efectuar los pago de beneficios póstumo a los beneficiarios de conformidad con las actas y expedientes respectivos.
- c) Llevar la Caja Chica y hacer la respectiva.
- d) Revisar nóminas de viáticos, dietas y transporte de integrantes de Órganos de Dirección.

Este departamento coordina sus funciones con el Asesor Financiero, aunque en la estructura actual aparece integrado en el departamento de Contabilidad. Deben readecuarse las unidades financieras para una integración adecuada del departamento financiero.

#### **9. Centro de Cómputo**

Unidad responsable de dar soporte técnico al sistema operativo, brindar asesoría sobre el desarrollo del software y correcto uso del equipo de cómputo al personal de la Asociación, así como de administrar la red



para aplicar las medidas de seguridad necesarias para resguardar el sistema.

Esta unidad actualmente esta integrada a la Jefatura de Recursos Humanos, por la naturaleza de sus funciones debe depender directamente en la Gerencia.

#### **10. Departamento de Cobros**

Es la encargada de la captación de los recursos financieros de la Asociación, dentro de sus funciones se encuentran:

- a) Aplicar medidas necesarias para recuperar la cartera de morosos.
- b) Mantener el control estricto y eficiente de las cuentas corrientes.
- c) Llevar control de los convenios de pago por morosidad.
- d) Elaborar requerimientos de cobro a asociados para reducir la cartera de morosos.

En esta unidad no se lleva control de los requerimientos de pago que se envían a los asociados morosos, porque se han remitido a personas que están al día, con ello se incumple con lo establecido en el Reglamento del Estatuto. Además se duplican esfuerzos y hay perdida de tiempo. Debe mejorarse los controles.

#### **11. Departamento de Préstamos**

Es el encargado de proporcionar créditos fiduciarios a los asociados que así lo requieran con base en el reglamento específico.

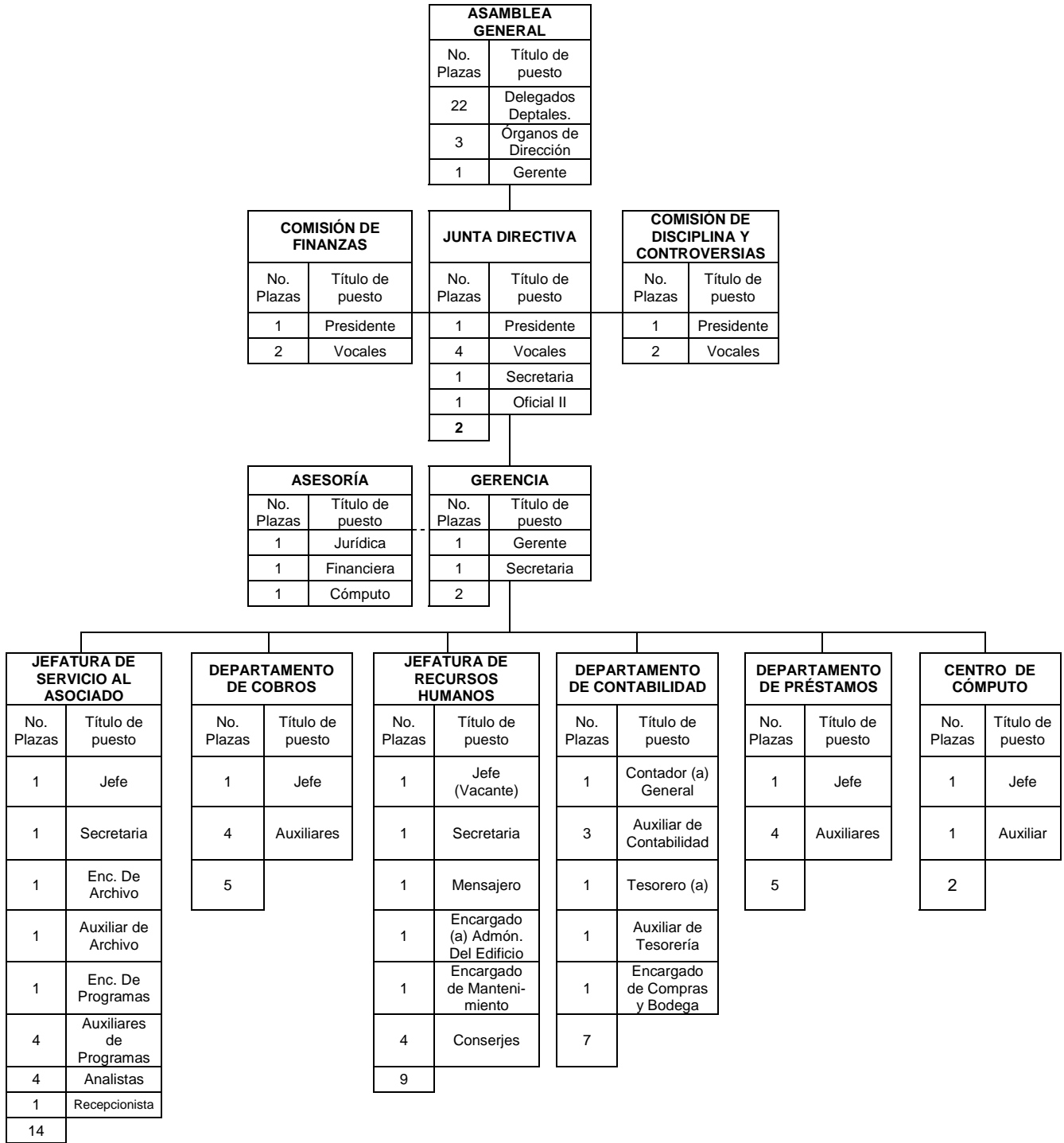
Son funciones del departamento:

- a) Llevar control de los formularios de préstamos asignados por departamento.
- b) Proveer de formularios de préstamos a los delegados departamentales de acuerdo a cartera por departamento.
- c) Proporcionar información a los asociados sobre montos y trámites a realizar para solicitar un préstamo.

- d) Aplicar descuentos sobre préstamos a través del Ministerio de Finanzas a asociados activos.

La gráfica No. 3 muestra la estructura nominal actual de la Asociación, describe 45 puestos de trabajo de las unidades administrativas que conforman la Asociación, con los nombres funcionales a diferencia de la Gráfica 2 (ver página 33) que en el nivel operativo se muestran puestos de Oficial II y no se especifican los nombres funcionales de cada uno. No se incluye en la sumatoria los cargos de miembros de Asamblea General, Órganos de Dirección (Junta Directiva, Comisión de Finanzas, Comisión de Disciplina y Controversias), Comisión de Préstamos y Asesorías, porque las personas que ocupan dicho cargos son electos en Asambleas Departamentales y son representantes del gremio en su jurisdicción. Para cada unidad o departamento se totaliza el número de personal que trabaja en cada área, se incluye el puesto de Jefe de Recursos Humanos que está vacante.

**GRÁFICA No. 3**  
**Organigrama Nominal actual**  
**Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional**



**Fuente:** Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional. Año 2005

### **3. Análisis procedimental**

De la investigación se infiere que la infuncionalidad del manual operativo, por carecer de la estructura técnica de manual de organización, ha ocasionado duplicidad de funciones, tanto en la ejecución como en la orientación, al no conocer las limitaciones de los procesos, además se realizan actividades por medio de otros puestos lo que conlleva a evadir responsabilidades.

Se han detectado deficiencias en los procesos, por la falta de coordinación, siendo los siguientes:

- a) Se ha descuidado la atención de los asociados (as) en la Jefatura de Servicio al asociado, los trámites son burocráticos para realizar una gestión, inclusive por la falta autoridad de algunos puestos de trabajo para la resolución inmediata de consultas, al requerirse la intervención de Junta Directiva y/o Gerencia, lo cual ocasiona demora en la toma de decisiones.
- b) Se tiene una revisión excesiva de trámites, repetición de información en formularios, información no integrada ni automatizada.
- c) En el departamento de Préstamos y Cobros, se infirió una mala aplicación de políticas de recuperación de capital, en el primero, los requerimientos de pago se envían cada tres meses y en segundo, se envía carta de cobro a quienes están al día en sus cuotas, lo que demuestra la inaplicabilidad de políticas de cobro.
- d) En el Archivo existe deficiencia en el control de los expedientes de asociados, se ha detectado que se ha duplicado el pago de la Prestación Opcional en Vida, por extracción de documentos en el expediente los soportes de pago respectivos.

Las principales gestiones que realizan los asociados en las oficinas de la Asociación para obtener las prestaciones que se otorgan son: Declaración de beneficiarios (trámite de primer ingreso), prestación opcional en vida y pago de beneficio de auxilio póstumo. Con la finalidad de presentar los lineamientos a considerar en la ejecución de estas actividades se presenta en el capítulo III la propuesta de descripción de estos procedimientos

#### **4. Análisis de facultades**

En el estudio realizado se determina que el nivel superior conformado por la Junta Directiva centraliza la toma de decisiones sobre la contratación del personal, esto limita a la Gerencia a ser únicamente la ejecutora, hay ausencia de delegación de autoridad.

Respecto a la aplicación de la autoridad dentro de la organización, a nivel general se pudo determinar que es centralizada y autocrática. La no delegación de autoridad ha ocasionado retardo en los procesos por lo burocrático que suelen ser algunas gestiones. Adicional a ello, las notificaciones de resoluciones inoportunas, hay retraso en el traslado de las resoluciones de Junta Directiva, lo cual limita la ejecución de las instrucciones y demora los procesos de pago de los programas.

La centralización de autoridad en un solo organismo dificulta el requerir soluciones prontas y efectivas, por lo que se hace necesario definir las facultades que tiene el personal en cada puesto de trabajo, con ello se otorga confianza y seguridad en el desempeño de las atribuciones.

#### **5. Análisis de relaciones**

En la Asociación la comunicación ascendente no es efectiva, los jefes de cada área no pueden establecer en forma adecuada la situación emocional

de los empleados, que permita el buen desempeño de las actividades, no hay retroalimentación precisa.

La Gerencia mantiene relación con el personal, realiza tareas administrativas orientadas a la prestación de atención de los asociados, olvida mantener comunicación estrecha con el personal encargado de la ejecución de la atención, ha orientado la supervisión hacia el control excesivo del horario de trabajo, creando una presión psicológica en el trabajador y un clima organizacional de inestabilidad.

El Vocal IV de Junta Directiva es el enlace entre trabajador y patrono, coordina actividades con la Jefatura de Recursos Humanos pero se limita a la revisión de documentos y no al acercamiento con los trabajadores, sintiéndose éstos al margen de actividades importantes en las cuales pueden colaborar.

En las unidades administrativas, las instrucciones se transmiten de forma verbal y por escrito cuando por características formales se dirige ante un Órgano de Dirección. Se pudo inferir que algunas de las personas que ocupan un puesto de Encargados de unidad poseen escolaridad del nivel medio, no tienen preparación adicional acorde a las atribuciones del puesto, debe tomarse en cuenta que los conocimientos teórico-prácticos son de suma importancia para la dirección adecuada, evaluación e inducción del personal de las dependencias de la Asociación.

## **6. Análisis organizacional o administrativo**

La Asociación en el año 2000 inicia una reestructura administrativa, con el propósito de sistematizar todos los programas y departamentos de la Asociación para coadyuvar a la agilización de los mismos, teniendo

digitalizados todos los expedientes de los asociados para obtener una base de datos. Para ello solicitó la colaboración de actuarios de AACMIS, como miembro activo de ICMIF –International Communities Mutual Insurance Federation-, recibe apoyo de las instituciones AACMIS -Asociación Argentina de Cooperativas y Mutuales de Seguros, y la Asociación Mutualista del Magisterio de Costa Rica, consultorías que puede requerir a discreción de Asamblea General y/o Junta Directiva de acuerdo con sus necesidades.

La estructura de la Asociación ha variado en diversas ocasiones conforme a las reformas al Estatuto y Reglamento, en la gráfica No. 02 se puede visualizar la estructura establecida luego de la actualización de puestos y salarios.

La persona que ocupa el cargo de Asesor Financiero realiza atribuciones asignadas al puesto de Director Financiero, conforme al Manual Operativo, la contratación es diferente por el grado académico que posee y por el salario asignado a una jefatura la cual es inferior al establecido para las Asesorías según la nivelación de puestos y salarios aprobada.

En los departamentos de Archivo y Programas existe descontrol en los registros, por lo que deben establecerse políticas adecuadas para el pago de los beneficios, tomando de base los pagos duplicados de la Prestación Opcional en Vida y beneficio de auxilio póstumo que se han presentado.

En el departamento de Programas se han retardado los trámites de pago de las prestaciones debido a que se demoran en trasladar de Junta Directiva los expedientes aprobados, además los remiten en grupos.

En el departamento de préstamos existe descontrol sobre la cartera de asociados morosos, envían requerimiento de pago sin verificar si han pagado las cuotas, ello ocasiona duplicidad de funciones y pérdida de tiempo.

Dentro de la función de planeación no se encuentra la misión, objetivos, así como la inexistencia de estrategias, planes estratégicos, etc. Con respecto a la organización se están haciendo las gestiones pertinentes, a las bases del Magisterio, para crear sedes regionales en varios departamentos de la República como Plan Piloto para descentralizar la atención y prestación de servicio de la Asociación, siendo los responsables los Delegados Departamentales, quienes trabajarán a Adhorem.

En el año 2004 se nombró la Comisión de Reingeniería con el propósito de revisar, analizar y proceder a nivelar los puestos y salarios del personal de la Asociación, fundamentados en principios de justicia, responsabilidad, jerarquía y carga de trabajo, de tal forma lograr un mejor desempeño, caracterizado por la eficiencia, eficacia y las relaciones humanas de todos los trabajadores, así mejorar la atención a los asociados.

La Comisión nombrada de Reingeniería reestructuró el organigrama (ver gráfica No. 2) y derivado de la propuesta se nivelaron los puestos y salarios conforme al cuadro siguiente:



### CUADRO No. 1

#### Nómina de puestos y salarios actual

#### Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional

PUESTO	SALARIO	BONIFICACIÓN	TOTAL
Gerencia	Q 6,900.00	Q 250.00	Q 7,150.00
Asesorías	Q 4,000.00 (4 horas)		Q 8,000.00 (8 horas)
Jefaturas de Departamentos	Q 3,200.00	Q 250.00	Q 3,450.00
Tesorería	Q 2,900.00	Q 250.00	Q 3,150.00
Promoción y Trabajo Social	Q 2,750.00	Q 250.00	Q 3,000.00
Secretarías	Q 2,550.00	Q 250.00	Q 2,800.00
Oficial I	Q 2,500.00	Q 250.00	Q 2,750.00
Oficial II	Q 2,350.00	Q 250.00	Q 2,600.00
Personal Operativo y de Servicio	Q 2,000.00	Q 250.00	Q 2,250.00
Vacacionistas	Q 1,500.00	Q 250.00	Q 1,750.00
TOTAL			Q 28,900.00

Fuente: Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional. Año 2005

En esta descripción no se incluye el número de puestos, solo se presenta a la asignación salarial, se considera que esta información no es acorde a las responsabilidades asignadas a los puestos, como ejemplo el Oficial que se asigna a los Sub-jefes porque devengan menos que las Secretarías y la Trabajadora Social.

En el Cuadro No. 2 se presenta el número de puestos conforme a la nueva escala y se visualiza el costo mensual de Q132,200.00. Se incluye el pago de dos asesores, uno trabaja medio tiempo y el otro la jornada completa.

**CUADRO No. 2**  
**Comparativo Nómina de puestos y salarios actual**  
**Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional**

<b>PUESTO</b>	<b>No. De Puestos</b>	<b>SALARIO</b>	<b>Total por puestos</b>
Gerencia	1	Q 7,150.00	Q 7,150.00
Asesorías		Q 4,000.00 (4 horas)	Q 12,000.00
Jefaturas de Departamentos	4	Q 3,450.00	Q 13,800.00
Tesorería	1	Q 3,150.00	Q 3,150.00
Promoción y Trabajo Social	1	Q 3,000.00	Q 3,000.00
Secretarías	4	Q 2,800.00	Q 11,200.00
Oficial I	7	Q 2,750.00	Q 19,250.00
Oficial II	14	Q 2,600.00	Q 36,400.00
Personal Operativo y de Servicio	7	Q 2,250.00	Q 15,750.00
Vacacionistas	6	Q 1,750.00	Q 10,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>		<b>Q 132,200.00</b>

**Fuente:** Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional. Año 2005

El tipo de comunicación es informal, con ello el personal evade responsabilidades al no tener constancia de las instrucciones importantes. La aplicación de facultades en cada puesto es por costumbre y delegación por los jefes inmediatos sin que ello este formalizado en algún documento.

No se tiene un programa de inducción adecuado para la integración del personal al inicio de la relación laboral con la Asociación, se le indican sobre sus atribuciones en acta administrativa, de la cual no se entrega copia para conocimiento. El trabajador en la práctica va conociendo el quehacer de la unidad administrativa a la cual fue nombrado. La

capacitación no es constante, hacen falta programas de inducción para aprovechar el potencial del personal, no se cuenta con programas de desarrollo personal.

El personal está regido por el Código de Trabajo vigente, gozando de las prestaciones de ley, así como por el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y Reglamento de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL**

De acuerdo con el estudio realizado en busca de una institución funcional que permita la operacionalidad de las tareas o actividades y a la vez defina las distintas responsabilidades, tanto de las dependencias como de los trabajadores, se propone una reorganización de la Asociación con los elementos necesarios para el aprovechamiento de los recursos existentes y futuros de la misma, conforme a lo siguiente:

#### **1. MISIÓN**

Brindar apoyo y protección económica y social a los asociados y sus familiares mediante el financiamiento de programas y servicios.

#### **2. VISIÓN**

Se desea consolidar a la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala como una institución de servicio social con solidez técnica y financiera, eficiente y eficaz, que promueve, planifica, orienta y financia programas para beneficios de sus asociados. Además que apoya, promueve y fortalece la cooperación y solidaridad entre los asociados.

#### **3. OBJETIVOS**

##### **a) General**

En el año 2006 implementar la reorganización de la Asociación, para ello evaluar al titular de los puestos de trabajo, reubicar y contratar personal considerado el costo beneficio, con un incremento salarial del 10 % sobre el actual.

##### **b) Específicos**

1. Lograr la funcionalidad de la Asociación.
2. Normar la estructura, funciones, procedimientos, facultades y relaciones propuestas en la presente tesis

3. Implementar las políticas propuestas en forma progresiva.
4. Agilizar procesos para trámites administrativos, registro y consulta de expedientes de los asociados.

#### **4. ESTRATEGIAS**

- a) Implementar evaluaciones de desempeño del personal que labora en la institución, con el propósito de aprovechar los conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas del trabajador.
- b) Ejecutar programas de inducción con la finalidad de orientar al personal en su papel dentro de la Asociación y generar el grado de pertenencia y fidelidad hacia la institución.
- c) Establecer programas de capacitación y motivación del personal para mejorar el clima organizacional.
- d) Aplicar adecuadamente los procedimientos que se proponen para evitar duplicidad de funciones e instruir adecuadamente a los asociados en los trámites que realizan, así no recargar el trabajo de algunas unidades.

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño se propone en el cuadro No. 3 las acciones a seguir para realizar la evaluación, la propuesta de boleta ver en anexo.

### CUADRO No. 3

#### Procedimiento de evaluación de desempeño del personal, propuesta Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional

<b>Objetivos</b>	Evaluar al personal existente en la Asociación, según el perfil técnico de cada puesto				
<b>Meta</b>	Aprovechar los conocimientos y experiencia del personal				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados
			Inicio	Final	
1	Diseñar las formas y métodos de evaluación	Recursos Humanos / Gerencia Gral.	02/06/2006	16/06/2006	Determinar elementos técnicos necesarios
2	Evaluar al personal de cada unidad administrativa con base en los requerimientos	Jefe inmediato	16/06/2006	29/06/2006	Analizar resultados evaluados
3	Analizar los aportes brindados por el empleado	Jefe inmediato / Recursos Humanos	03/07/2006	17/07/2006	Determinar la parte propositiva del personal
4	Acciones a realizar con base en los resultados	Jefe inmediato / Recursos Humanos	17/07/2006	31/07/2006	Determinar reubicaciones, ascensos, despedidos
5	Capacitar al personal que lo necesite	Recursos Humanos / Gerencia Gral.	01/08/2006	14/08/2006	Fortalecer deficiencias

**Fuente:** Elaboración propia. Año 2005

#### 5. REORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Para la viabilidad de la reorganización de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional debe someterse a conocimiento de Junta Directiva a través de Gerencia General para que analicen el informe y aprueben las propuestas que se presentan, por ser el organismo Ejecutivo de la institución, posteriormente se informa a la Asamblea General.

No se incluye Asamblea General Junta Directiva Comisión de Finanzas Comisión de Disciplina y Controversias, y Comisión de Préstamos por ser

miembros de la Asamblea General y cargos por elección, la descripción de sus funciones están contempladas en el Estatuto y Reglamento General.

Con base en el análisis de información y la investigación realizada se determina que es necesario readecuar las unidades administrativas conforme a lo siguiente:

- ✍ Creación del puesto de Director Financiero y eliminar la Asesoría Financiera
- ✍ Cambio de nombre a la Jefatura de Recursos Humanos a Dirección de Recursos Humanos, para que la Dirección no solo se concentre en controlar los horarios sino que además se preocupe más por el desarrollo personal del trabajador y sea responsable de brindar apoyo logístico, de salud física y mental.
- ✍ Cambiar el nombre a la Jefatura de Servicio al Asociado a Dirección Administrativa, debido a que por las unidades administrativas que la integran es la principal responsable de la atención directa con los asociados y de evaluar los procesos internos para agilizar los trámites y aplicar las medidas pertinentes.
- ✍ Cambiar el nombre de Centro de Cómputo a Departamento de Informática considerando que es poco el personal que tiene asignado y las funciones son menores a las de un Centro.
- ✍ Trasladar a la Dirección Administrativa la unidad de Administración del Edificio y departamento de Cómputo, que están actualmente bajo la supervisión de Recursos Humanos.
- ✍ Asignar a las personas contratadas como Vacacionistas el salario acorde al puesto a cubrir para dar una remuneración igual al puesto a desempeñar por las responsabilidades.

Las unidades administrativas de la Asociación quedan integradas de acuerdo a sus funciones de la manera:

**a) Unidades administrativas**

**1. Gerencia General**

El Gerente es el representante legal de la Asociación y puede delegarla con base a lo que establecen los Artículos 51 y 52 del Estatuto y disposiciones legales de la institución. Se le pueden asignar poderes especiales cuando así lo disponga la Asamblea General y/o Junta Directiva.

**2. Dirección Administrativa**

Es la encargada de coordinar los procesos administrativos relacionados con la atención de los asociados de la entidad, en lo que respecta a programas que brinda la institución a los afiliados. Así como revisar, analizar y emitir opinión sobre la situación de los expedientes de los asociados.

**3. Dirección de Recursos Humanos**

Es la unidad responsable de planificar, organizar, supervisar, dirigir y evaluar las actividades del personal de la Asociación, así como de la inducción, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y del reclutamiento y selección de personal.

Se hace necesario que se contrate a la persona idónea al cargo para descentralizar las actividades que realiza la Gerencia y cumplir con el principio de la división del trabajo, en virtud que actualmente esta vacante el puesto.

**4. Departamento de Archivo**

Es el departamento encargado de resguardar los expedientes de los asociados, documentos históricos de la Asociación y de proporcionar la información sobre los registros de cada expediente .



## **5. Departamento Programas**

Coordina las actividades relacionadas con el pago del beneficio póstumo, programa de Prestación Opcional en Vida –PPOV- ayuda por gastos de beneficiarios fallecidos reportados. Es responsable de verificar que se realice transferencia bancaria para el pago de gastos funerarios a donde corresponde.

## **6. Trabajo Social**

Brinda atención y orientación oportuna a padres de familia, tutores de beneficiarios menores de edad en cuanto a la correcta administración del beneficio póstumo y cuentas de ahorro de los menores beneficiarios. Elabora estudios socioeconómicos a los asociados, por casos de exclusión, exoneración y otros que le sean requeridos.

## **7. Departamento de Informática**

Unidad responsable de dar apoyo al sistema operativo, mantenimiento preventivo y correctivo al equipo de cómputo. Además de brindar asesoría sobre desarrollo de programas para la aplicación de descuentos a través del Ministerio de Finanzas, lleva control de nómina de morosos por departamento.

## **8. Dirección Financiera**

Es responsable de la administración financiera de la Asociación, de acuerdo a disposiciones reglamentarias, debe llevar a la práctica las disposiciones de Junta Directiva e implementar medidas necesarias para maximizar las finanzas de la Asociación.

## **9. Departamento de Contabilidad**

Tiene a su cargo el registro de todos los ingresos y egresos de la Asociación, revisión de los recibos de ingresos por cuotas ordinarias y cuotas de préstamos, conciliación bancaria (revisión de depósitos de caseta QSA), revisión y envío de chequera al Sistema BI, revisión

y registro de la documentación presentada por cada Delegado Departamental, generación de pólizas contables, pago de impuestos. Es el responsable de implementar medidas para maximizar las finanzas de la Asociación y políticas que signifiquen la minimización de los costos de operación entre algunas de las especificaciones.

**10. Departamento de Tesorería**

Es la unidad encargada de efectuar los pagos de los programas de la Asociación, es responsable del manejo de Caja Chica para gastos menores, elaborar cheques.

**11. Departamento de Cobros**

Esta unidad es la encargada de la captación de los recursos financieros de la institución. Asimismo de aplicar mecanismos de recuperación de cuotas atrasadas.

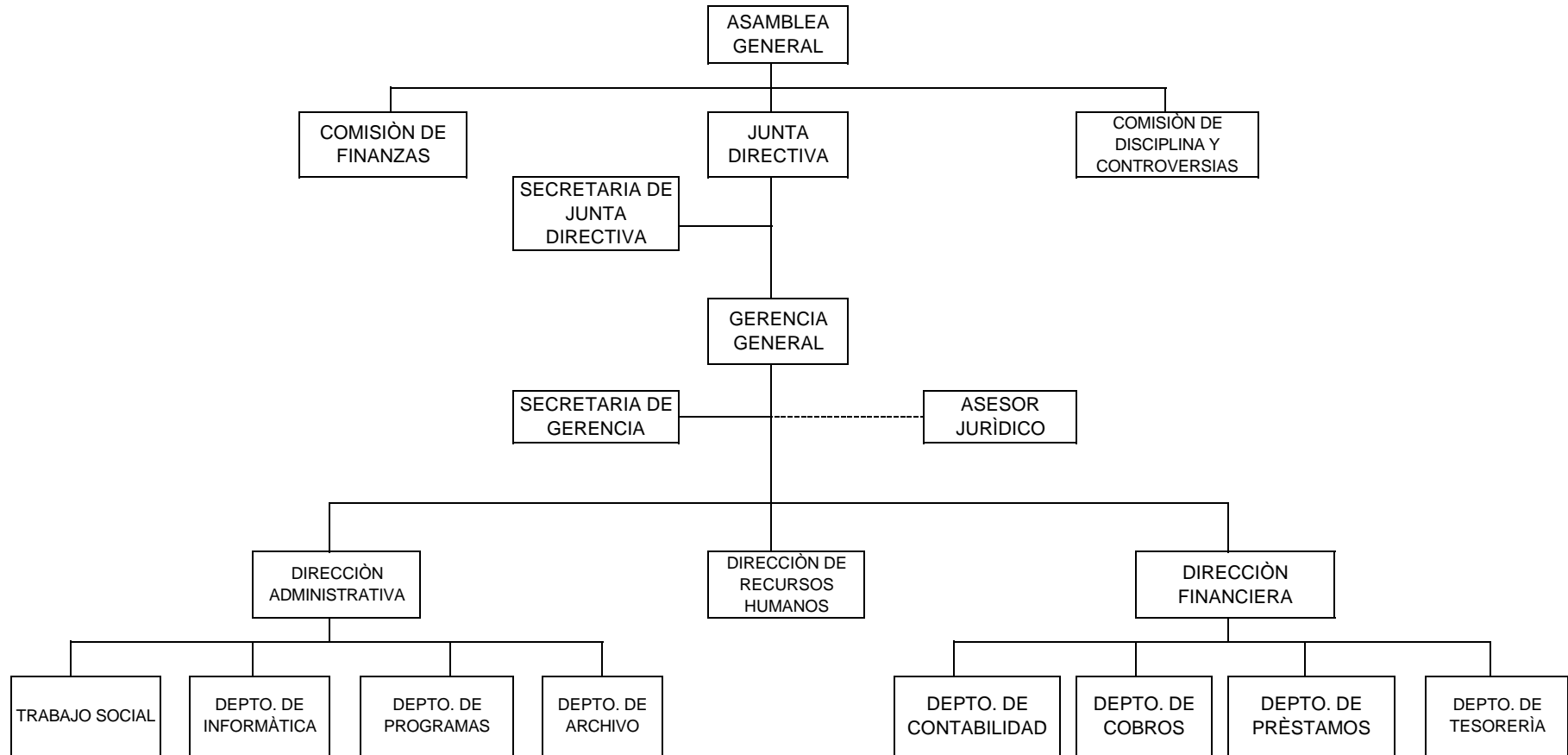
**12. Departamento de Préstamos**

Departamento encargado de proporcionar créditos fiduciarios a los asociados que así lo requieran con base al reglamento específico. Lleva control por departamento y proveen a los delegados departamentales de los formularios, de acuerdo a cobertura.

**b) Estructura administrativa**

La estructura organizacional administrativa sugerida de la Asociación se describe en la gráfica No. 4 que muestra las unidades administrativas, el tramo de control, líneas de autoridad, canales de comunicación y puestos de trabajo.

**Gráfica No. 4**  
**Organigrama General propuesto**  
**Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala**



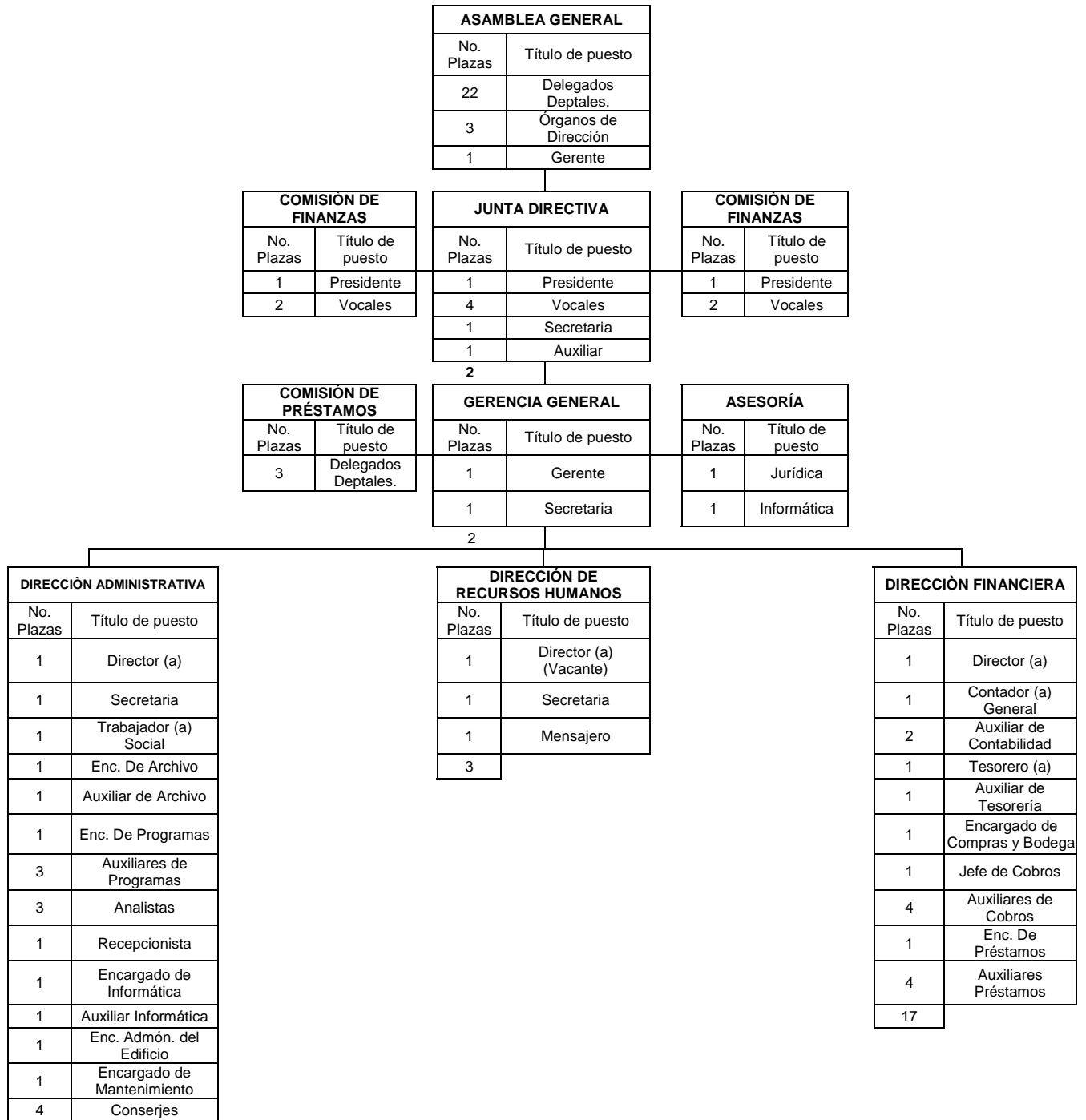
Fuente: Elaboración propia. Año 2005

**c) Puestos de trabajo**

Del análisis de la investigación realizada se elabora el organigrama nominal propuesto, ver Gráfica No. 5, en la que se suprimen y fusionan algunas unidades administrativas considerando que para una organización son fundamentales las áreas: administrativa, financiera y producción.

En esta estructura se contemplan los traslados de puestos de la Dirección de Recursos Humanos para la Dirección Administrativa. El total de puestos es de 45 sin tomar en cuenta a los miembros de Asamblea General, Junta Directiva, Comisión de Finanzas, Comisión de Disciplina y Controversias, Comisión de Préstamos, quienes ocupar cargos por elección; y las Asesorías.

**Gráfica No. 5**  
**Organigrama Nominal propuesto**  
**Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional**



En el cuadro No. 4 se presenta una propuesta de nivelación salarial, con base a la nómina actual, se evaluaron las responsabilidades y atribuciones de los puestos. La Asociación reglamentariamente asigna el 1% de los ingresos para gastos administrativos, por lo que está en la capacidad económica de readecuar los salarios, además puede hacer revisión y cambio anualmente, con ello se estima mejorar el clima organizacional.

**CUADRO No. 4**

**Nómina de puestos y salarios, propuesta**

**Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala**

<b>PUESTO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>BONIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>No. De Plazas</b>	<b>Total por puestos</b>
Gerente General	Q 7,750.00	Q 250.00	Q 8,000.00	1	Q 8,000.00
Asesoría	Q 4,000.00 (4 horas)		Q 8,000.00 (8 horas)	2	Q 16,000.00
Directores	Q 5,750.00	Q 250.00	Q 6,000.00	3	Q 18,000.00
Contadora	Q 3,750.00	Q 250.00	Q 4,000.00	1	Q 4,000.00
Tesorera	Q 3,750.00	Q 250.00	Q 4,000.00	1	Q 4,000.00
Encargado de unidad o departamento	Q 3,500.00	Q 250.00	Q 3,750.00	7	Q 26,250.00
Trabajador (a) Social	Q 3,250.00	Q 250.00	Q 3,500.00	1	Q 3,500.00
Secretarias	Q 2,750.00	Q 250.00	Q 3,000.00	4	Q 12,000.00
Analistas	Q 2,500.00	Q 250.00	Q 2,750.00	3	Q 8,250.00
Auxiliares	Q 2,500.00	Q 250.00	Q 2,750.00	18	Q 49,500.00
Personal Operativo y de Servicio	Q 2,000.00	Q 250.00	Q 2,250.00	6	Q 13,500.00
<b>TOTAL</b>				<b>47</b>	<b>Q 163,000.00</b>

**Fuente:** Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional. Año 2005

En el cuadro No. 5 se hace una comparación entre el salario actual y el propuesto, el incremento en la nómina es de Q11,700.00 mensuales. Se estima que el total anual sea de Q2,173,500.00 incluyendo Bono 14 y Aguinaldo. No se modifican los salarios del personal operativo y se elimina la asignación de los vacacionistas para que se les retribuya de acuerdo al puesto que cubran.

### CUADRO No. 5

#### Comparativo de nómina de puestos

#### Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala

PUESTO	No. De Plazas	SALARIO ANTERIOR	SALARIO ACTUAL	Total por puestos ANTERIOR	Total por puestos ACTUAL
Gerente General	1	Q 7,150.00	Q 8,000.00	Q 7,150.00	Q 8,000.00
Asesoría	2	Q 8,000.00	Q 8,000.00 (8 horas)	Q 16,000.00	Q 16,000.00
Directores	2	Q 3,450.00	Q 6,000.00	Q 6,900.00	Q 12,000.00
Contadora *	1	Q 3,450.00	Q 4,000.00	Q 3,450.00	Q 4,000.00
Tesorera	1	Q 3,150.00	Q 4,000.00	Q 3,150.00	Q 4,000.00
Encargado de unidad o departamento	7	Q 3,450.00	Q 3,500.00	Q 24,150.00	Q 24,500.00
Trabajador (a) Social	1	Q 3,000.00	Q 3,500.00	Q 3,000.00	Q 3,500.00
Secretarias	4	Q 2,800.00	Q 3,000.00	Q 11,200.00	Q 12,000.00
Analistas	3	Q 2,750.00	Q 2,750.00	Q 8,250.00	Q 8,250.00
Auxiliares	18	Q 2,600.00	Q 2,750.00	Q 46,800.00	Q 49,500.00
Personal Operativo y de Servicio	6	Q 2,250.00	Q 2,250.00	Q 13,500.00	Q 13,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>Q 42,050.00</b>	<b>Q 39,750.00</b>	<b>Q 143,550.00</b>	<b>Q 155,250.00</b>
<b>DIFERENCIA</b>					<b>Q 11,700.00</b>

Fuente: Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional. Año 2005

## **6. Descripción de puestos**

Con la finalidad de definir y delimitar claramente las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como la descripción de los principales procedimientos administrativos, se propone la actualización del Manual Operativo y la implementación del manual de normas y procedimientos, que coadyuven a la operabilidad de la Asociación

### **1. Objetivos**

#### **a) General**

Que todos los funcionarios y empleados de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala cuenten con un instrumento técnico.

#### **b) Específicos**

- a) Proveer a la institución de un instrumento técnico que sirva de guía al personal en la ejecución de las labores.
- b) Brindar a todos los empleados las herramientas adecuadas que permitan optimizar el tiempo, recurso humano y esfuerzo en cada puesto que existe en la organización.
- c) Orientar las actividades de los empleados con instrucciones claras y sencillas y proporcionar soluciones rápidas en momentos de incertidumbre, ya que definen las atribuciones de cada puesto, responsabilidad, autoridad y relación de trabajo.
- d) Organizar y facilitar la presentación de la estructura e identificar en qué nivel se encuentra cada puesto, así como prever las situaciones antes de realizar una actividad.

La Asociación opera con los puestos de trabajo que se describen a continuación:





I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 01

TÍTULO DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	GERENCIA GENERAL
INMEDIATO SUPERIOR:	PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA
SUBALTERNOS:	DIRECTORES, SECRETARIA

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter ejecutivo, es el encargado de planificar, coordinar y asignar actividades para la obtención de los objetivos trazados; de acuerdo con los estatutos y reglamentos, debe llevar a la práctica las decisiones de la Asamblea General y Junta Directiva sobre la dirección general de la Asociación.

La persona que ocupa este puesto tiene a su cargo la representación legal de la Asociación. El período de funciones es de tres años y puede ser reelecto. En caso de ausencia temporal o definitiva será sustituido por el Presidente de Junta Directiva o quien ésta designe entre los integrantes.

ATRIBUCIONES

- Representar legalmente a la institución en asuntos administrativos y judiciales.
- Planificar y coordinar las actividades de los puestos existentes para optimizar los recursos.
- Revisar periódicamente los estados financieros y hacer los análisis necesarios para la toma de decisiones.
- Solicitar a Junta Directiva la realización de auditorías contables y administrativas externas, y las que se consideren convenientes a los intereses de la Asociación.
- Participar en las sesiones de Órganos de Dirección y Comisiones Específicas, cuando se requiera la asistencia, con voz pero sin voto.
- Participar en las sesiones de Asamblea General, con voz pero sin voto.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Presentar a Junta Directiva y Órganos de Dirección, en cada sesión ordinaria informe de las actividades administrativas realizadas.
- Proponer por escrito a órganos de dirección cualquier iniciativa de proyecto, plan, estudio y otro que contribuyan al mejoramiento de los procesos administrativos.
- Delegar trabajo de supervisión a cada director o encargado de departamento.
- Mantener comunicación con los delegados departamentales y/o municipales, para informar e informarse de los asuntos concernientes a la Asociación.
- Analizar, revisar y dar el visto bueno a planes y programas de cada departamento de la Institución.
- Autorizar todo documento de pago que no exceda de Q1,000 (un mil quetzales) exceptuando los casos señalados en el inciso h) del artículo 20 del reglamento de uso y administración del edificio.
- Autorizar el uso del salón de usos múltiples, mobiliario y equipo y velar por la correcta aplicación del reglamento específico.
- Autorizar el pago inmediato de los gastos funerarios del (la) extinto (a) asociado (a), después de comprobado el fallecimiento, de conformidad con el Artículo 118 de este reglamento.
- Verificar que sean efectuados los pagos de beneficio póstumo y programa de Prestación Opcional en Vida autorizados por la Junta Directiva.
- Asistir y permanecer por el tiempo que fuere necesario en las sesiones de Junta Directiva, de Comisión de Finanzas, Comisión de Disciplina y Controversias y de comisiones especiales, cuando sea requerido, participar con voz pero sin voto.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con Junta Directiva, Comisión de Finanzas, Comisión de Disciplina y Controversias y Subgerencia para toma de decisiones. Reuniones



periódicas con el personal. Relación estrecha con la secretaría para designar actividades administrativas.

### **AUTORIDAD**

Para tomar decisiones conforme a políticas de la institución. Delegar funciones a las unidades administrativas. Autorizar gastos, firma de expedientes, cheques y permisos al personal.

### **RESPONSABILIDADES**

Mantener la coordinación de las actividades de la Asociación para optimizar los recursos. Asimismo velar por el adecuado uso del mobiliario y equipo de la misma.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Con base en lo que establece el Artículo 51 de los Estatutos

### **EDUCACIONALES**

- Poseer título universitario en cualquiera de los siguientes grados académicos:
  - a) Licenciado (a) en Pedagogía y Ciencias de la Educación;
  - b) Licenciado (a) en Pedagogía y Administración Educativa;
  - c) Licenciado (a) en Ciencias Económicas.
- Poseer título docente;
- Estar escalafonado (a) por lo menos en la clase "E".

### **EXPERIENCIA**

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### **HABILIDADES**

- Toma de decisiones
- Dirección de personal

### **DESTREZAS**

- En manejo de equipo de oficina



### OTROS REQUISITOS

- Ser guatemalteco (a) de origen;
- Ser ciudadano (a) en el libre ejercicio de sus derechos;
- Carecer de antecedentes penales;
- Ser de reconocida honorabilidad;
- Ser asociado (a) en libre ejercicio de sus derechos;
- Estar solvente con la Asociación;
- Ser del estado seglar;
- No ocupar cargos directivos en ningún partido o entidad política o política.

Impedimentos los que establece el Artículos 41 del Estatuto con excepción del inciso g).



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 02

TÍTULO DEL PUESTO: DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)  
ÁREA ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL  
SUBALTERNOS: SECRETARIA, ANALISTAS, ENCARGADO DE PROGRAMAS, ENCARGADO DE ARCHIVO, TRABAJADOR (A) SOCIAL, PERSONAL OPERATIVO Y RECEPCIONISTA

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter ejecutivo-administrativo, encargado de coordinar y supervisar todos los procesos que se relacionan con la atención a los asociados.

ATRIBUCIONES

- Conocer y revisar los formularios que contienen declaración, sustitución, supresión o adición de beneficiarios, para comprobar si llenan los requisitos establecidos en los estatutos y reglamentos y disposiciones vigentes, firmar y sellar los originales y duplicados, asentándolos en las actas correspondientes.
- Canalizar todos los trámites de los expedientes que por los diferentes programas que cubre la Asociación, presentan los asociados.
- Revisar y firmar todos los expedientes presentados a la institución, previo a ser conocidos por la Junta Directiva, según el caso.
- Orientar y supervisar al personal que depende de la Dirección Administrativa en el desempeño de las funciones.
- Velar porque la atención al asociado sea pronta y efectiva.
- Velar porque sean autorizados los expedientes de pago de beneficio póstumo y prestación opcional en vida, una vez que llenen los requisitos.
- Otras inherentes al cargo.



### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con Gerencia, Junta Directiva, analistas, departamento de programas, trabajadora social, archivo, quienes colaboran e intervienen en el proceso de análisis de expediente por exoneración del pago de cuotas, pago de beneficio póstumo y apertura de cuenta bancaria a beneficiarios menores de edad.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones sobre la supervisión de las cuentas de menores, coordinar que se realicen visitas domiciliarias a asociados. Delegar actividades al personal asignado.

### RESPONSABILIDADES

Supervisar el trabajo de cada unidad de la dirección y de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Estudios en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín

### EXPERIENCIA

Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Toma de decisiones
- Dirección de personal

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina

### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de paquetes de Windows (Word, Excel, Power Point)
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 03

TÍTULO DEL PUESTO: DIRECTOR (A) DE RECURSOS HUMANOS  
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL  
SUBALTERNOS: SECRETARIA, MENSAJERO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter Ejecutivo, responsable de planificar, organizar, supervisar, dirigir y evaluar las actividades del personal de la Asociación, así como del reclutamiento y selección de personal.

ATRIBUCIONES:

- Velar porque el personal de la Asociación cumpla con las atribuciones, de acuerdo con los estatutos, reglamentos y manuales administrativos.
- Definir procedimientos sobre el reclutamiento y selección, contratación e integración del personal a la Asociación.
- Reclutar, entrevistar, seleccionar y proponer los candidatos a ocupar plazas vacantes.
- Orientar a los nuevos empleados para el mejor desarrollo del trabajo.
- Verificar la adecuada ubicación de los empleados para lograr la máxima utilización de los factores de educación, experiencia y habilidades.
- Atender y orientar a los empleados en los problemas derivados del trabajo que desempeñan, siempre y cuando le corresponda.
- Consultar con los directores de unidades y encargados de departamentos, sobre los problemas surgidos en los casos que así lo considere.
- Mantener el registro histórico y archivo ordenado del personal.
- Presentar a Gerencia informes del movimiento del personal.
- Asesorar en asuntos de supervisión y administración de personal a directores de departamentos y/o encargados que lo requieran.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Programar adecuadamente las vacaciones del personal de la Asociación en coordinación con los directores de departamento y/o encargados.
- Atender solicitudes de empleo presentadas.
- Participar, cuando sea requerida la presencia, en reuniones promovidas por Gerencia, Órganos de Dirección y/o unidad financiera en asuntos relacionados con las funciones.
- Informar a la Dirección Financiera lo relacionado con el personal en lo concerniente a elaboración de planillas, pago de prestaciones y otros.
- Revisar reportes de sueldos y descuentos a los trabajadores.
- Proponer y desarrollar programas de capacitación para el personal.
- Redactar actas administrativas del personal.
- Llevar control de permisos y sanciones impuestas al personal.
- Revisar diariamente las tarjetas de control de asistencia y mensualmente hacer el conteo de minutos de entrada tarde del personal.
- Centralizar la correspondencia que emiten las dependencias de la Asociación.
- Coordinar con Tesorería la realización de transferencias bancarias por ayuda de gastos funerarios para enviarlos al banco respectivo a través del mensajero.
- Recibir de Tesorería pagos diversos (impuestos, energía eléctrica, teléfono, suscripción periódico) para que se efectúen por medio de mensajero.
- Velar porque existan suficientes medicamentos en el botiquín de la entidad.
- Llevar el control de medicamentos que se suministran al personal.
- Redactar el informe anual de labores para presentarlo en asamblea general.
- Firmar y revisar certificados de trabajo del IGSS.
- Autorizar permisos del personal.
- Velar porque los empleados cumplan con el reglamento de uso de teléfono en la institución.
- Otras inherentes al cargo.





### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con todo el personal, para hacer la evaluación del desempeño. Con Tesorería por el cálculo en el pago de sueldos, vacaciones, impuestos. Con Gerencia para la aprobación de proyectos y permisos especiales.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones acordes a las necesidades, delegación de funciones a personal específico. Para autorizar permisos al personal que no excedan de dos horas.

### RESPONSABILIDADES

Mantener la coordinación de las actividades de la empresa, optimizar los recursos.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### REQUISITOS:

- Estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas, Psicología o carrera afín

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Toma de decisiones
- Ser proactivo
- Dirección de personal

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina
- Manejo de programas de computación (Word, Excel, Power Point)

### OTROS REQUISITOS

- Conocimiento de leyes laborales y fiscales
- Buenas relaciones interpersonales



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 04

TÍTULO DEL PUESTO: DIRECTOR (A) FINANCIERO (A)  
ÁREA ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN FINANCIERA  
JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL  
SUBALTERNOS: CONTADOR (A) GENERAL, AUXILIAR DE CONTABILIDAD, TESORERO (A), AUXILIAR DE TESORERÍA, ENCARGADO (A) DE COBROS, AUXILIAR DE COBROS

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter financiero-administrativo, tiene a su cargo la administración financiera de la Asociación. Debe llevar a la práctica las disposiciones de la Junta Directiva e implementar medidas tendientes a maximizar las finanzas de la Asociación, así como aplicar políticas que signifiquen la minimización de los costos de operación entre algunas de las especificaciones.

ATRIBUCIONES

- Delegar funciones en el personal que conforma la Dirección Financiera
- Exigir puntualidad y cumplimiento en el trabajo del personal a cargo.
- Revisar y chequear periódicamente el libro de ingresos y egresos. que lleva el auxiliar de contabilidad.
- Velar por la seguridad y pureza de la contabilidad de la Asociación, haciendo del conocimiento de la Gerencia, según la gravedad e importancia del asunto.
- Elaborar proyecto de presupuesto anual y someterlo a consideración de Gerencia y Junta Directiva, previo a presentarlo a asamblea general.
- Atender a los asociados que por razones de servicio se presenten a las oficinas, y resolver los problemas que le plantean, siempre que dichas resoluciones no vayan en perjuicio de la Asociación.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Velar porque la documentación contable sea archivada y conservada convenientemente.
- Corregir los errores administrativos y financieros que se cometan y prestar un buen servicio. Cuando estuviera en las posibilidades, consultar a la Gerencia o a la Junta Directiva.
- Presentar estados financieros mensuales a Gerencia General así como información complementaria solicitada por las comisiones respectivas.
- Preparar informes financieros que le sean requeridos.
- Velar por el correcto resguardo de la documentación contable.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Con Junta Directiva, Gerencia, Dirección Financiera, con quienes colaborará ampliamente en la toma de decisiones, implementación de políticas contables y financieras de la Asociación.

### AUTORIDAD

Para asignar atribuciones a los subalternos en los puestos de trabajo.

### RESPONSABILIDADES

Es responsable de velar por la correcta aplicación de las políticas financieras, del cumplimiento de las obligaciones fiscales de la asociación. Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### REQUISITOS:

- Estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas, Psicología o carrera afín

#### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar



#### **HABILIDADES**

- Toma de decisiones
- Ser proactivo
- Dirección de personal

#### **DESTREZAS**

- En manejo de equipo de oficina
- Conocimiento de paquetes de Office, Windows

#### **OTROS REQUISITOS**

- Conocimientos de leyes laborales, fiscales del país
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 05

TÍTULO DEL PUESTO:	CONTADOR (A) GENERAL
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) FINANCIERO (A)
SUBALTERNOS:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo-contable, que tiene a su cargo la contabilidad general de la Asociación, de acuerdo con disposiciones internas de carácter reglamentario, debe llevar a la práctica las disposiciones de la Dirección Financiera. Es el responsable de implementar medidas para maximizar las finanzas de la Asociación y políticas que signifiquen la minimización de los costos de operación entre algunas de las especificaciones.

**ATRIBUCIONES**

- Mantener comunicación constante con el director financiero
- Ejercer control sobre la asistencia y puntualidad de los empleados de contabilidad y caja.
- Revisar diariamente los recibos de caja, libro de bancos, control e integración del inventario general de mobiliario y equipo
- Elaborar conciliaciones bancarias de las cuentas de la Asociación.
- Ejercer estricto control de los ingresos y egresos.
- Preparar informes financieros mensuales, trimestrales o anuales.
- Velar por el correcto resguardo de la documentación contable.
- Coordinar con el Director Financiero la elaboración del proyecto de presupuesto anual.
- Guardar la confidencialidad de todos aquellos documentos contables que conforme la ley tenga tal categoría.
- Revisar la nómina de sueldos, viáticos, dietas y transportes correspondientes.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Elaborar pólizas de ajustes.
- Coordinar la elaboración de inventarios.
- Supervisar que sean operados los libros contables de la entidad.
- Hacer arqueos de caja cuando considere conveniente.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Con Junta Directiva, Gerencia, Dirección Financiera, con quienes colaborará ampliamente en la toma de decisiones, implementación de políticas contables y financieras de la Asociación.

### AUTORIDAD

Con Junta Directiva, Gerencia, Dirección Financiera, con quienes colaborará ampliamente en la toma de decisiones, implementación de políticas contables y financieras de la Asociación.

### RESPONSABILIDADES

Aplicar correctamente las políticas financieras, dar cumplimiento a las obligaciones fiscales de la Asociación. Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### REQUISITOS:

- Poseer título de Perito Contador, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT
- Estudios universitarios en la carrera de Contaduría Pública y Auditor

#### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

#### HABILIDADES

- Toma de decisiones
- Ser proactivo



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Dirección de personal

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina
- Conocimiento de paquetes de Office, Windows

### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de leyes laborales, fiscales del país
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 06

TÍTULO DEL PUESTO: TESORERO (A)  
ÁREA ADMINISTRATIVA: TESORERÍA  
INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR (A) FINANCIERO (A)  
SUBALTERNOS: AUXILIAR DE TESORERÍA

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo-contable, es el encargado del pago de los servicios prestados por la Asociación y que éstos llenen los requisitos legales exigidos. Es responsable de Caja Chica, para realizar gastos menores y que se necesite cubrir de manera inmediata, elaborar los cheques de pago, llevar estricto control.

ATRIBUCIONES

- Sustituir al Contador en ausencia temporal o definitiva.
- Revisar que los cheques emitidos sean congruentes con las órdenes de pago correspondientes.
- Revisar que las nóminas de viáticos, dietas y transporte de los integrantes de Órganos de Dirección, Asamblea General, Delegados Departamentales y comisiones especiales, llenen todos los requisitos.
- Elaborar nómina de sueldos
- Pagar el beneficio póstumo a los beneficiarios de conformidad con las actas y expedientes.
- Efectuar pagos en la debida oportunidad.
- Llevar la caja chica y hacer la respectiva liquidación.
- Trasladar al Director Financiero los cheques emitidos y revisados para visto bueno.
- Tramitar ante Tesorería Nacional el retiro de fondos procedentes de descuentos que se les efectúan a los asociados.





## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Enviar por medio de transferencias bancarias, la ayuda de gastos funerarios de todos aquellos asociados fallecidos que fueron reportados.
- Llevar el control de egresos por nóminas de sueldo, transporte, viáticos de directivos, comisiones especiales y otros.
- Llevar control de saldos por anticipo sobre sueldos y préstamos otorgados a empleados de la institución.
- Realizar transferencias de fondos de la Asociación entre cuentas bancarias conforme instrucciones del Contador General.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Con Órganos de Dirección, delegados departamentales, comisiones especiales, para pago de viáticos por sesiones de trabajo. Con Dirección Financiera para la revisión de documentos contables, verificación de procedimientos y autorizaciones de gastos.

### AUTORIDAD

Para asignar atribuciones a subalternos en los puestos de trabajo.

### RESPONSABILIDADES

Resguardar documentos de valor y manejo de caja chica conforme reglamento. Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Perito Contador, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria
- Estudios universitarios en el 3er. Año de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

### HABILIDADES

- En manejo de equipo de oficina
- Dirección de personal

### DESTREZAS

- Conocimiento de paquetes de Office, Windows
- Conocimiento de leyes laborales, fiscales del país
- En manejo de equipo de cómputo

### OTROS REQUISITOS

- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 07

TÍTULO DEL PUESTO: ENCARGADO (A) DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS

ÁREA ADMINISTRATIVA: DIRECCION ADMINISTRATIVA

INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)

SUBALTERNOS: AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter técnico administrativo, es el encargado del análisis de expedientes de asociados fallecidos reportados, previo a ser autorizados por Junta Directiva. Es responsable de agilizar los trámites de aprobación y pago del programa de prestación opcional en vida. Es responsable de verificar que se realice transferencia bancaria para el pago de gastos funerarios a donde corresponde.

ATRIBUCIONES

- Recibir reporte del fallecimiento de un asociado e iniciar trámite para pago de ayuda para gastos funerarios.
- Orientar a los beneficiarios o herederos sobre los trámites para pago de beneficio póstumo.
- Informar sobre trámites a realizar para la prestación opcional en vida.
- Citar a los beneficiarios conforme expediente para proceder al pago de beneficio póstumo.
- Solicitar informe de la situación de los asociados para determinar monto de beneficio a otorgar y beneficiarios.
- Revisar expedientes de asociados fallecidos luego de requerir constancias de protección y documentos legales que amporen el deceso del asociado.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Programar pago de beneficio póstumo y prestación opcional en vida conforme autorización de expedientes y elaboración de cheques.
- Elaborar actas para pago de prestaciones.  
Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con Gerente, Dirección Administrativa, departamento de programas, analistas, archivo, quienes colaboran e intervienen en el proceso de análisis de expediente para pago de prestaciones.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones sobre la documentación que hiciera falta para completar el trámite conforme los reglamentos internos de la Asociación.

### RESPONSABILIDADES

Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Estudios universitarios en la carrera de Derecho, Administración de Empresas o carrera similar

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Dirección de personal
- Toma de decisiones

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de cómputo

### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de computación
- Cursos de Relaciones Humanas
- Conocimiento de leyes laborales, fiscales del país



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 08

TÍTULO DEL PUESTO: ENCARGADO (A) DE COBROS  
ÁREA ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE COBROS  
INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR (A) FINANCIERO (A)  
SUBALTERNOS: NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo-contable, tiene a su cargo la recaudación de ingresos que por concepto de cuotas de asociado y otros percibe la Asociación. Es responsable del uso adecuado de los recibos contables de la institución, llevar control de las tarjetas de pago de asociados optativos.

ATRIBUCIONES

- Brindar atención a los asociados que depositan personalmente las cuotas, y otros pagos, entregar recibos de pago.
- Recibir, registrar y extender recibos por fondos provenientes de alquileres de locales comerciales y locales de oficina.
- Recibir pago de asociados por concepto de cuotas.
- Preparar remesas de ingresos diarios y remitirlos al banco respectivo, previo visto bueno del Tesorero
- Emitir recibos como comprobante de los cobros realizados.
- Operar el control auxiliar de Caja y reportes de saldos.
- Llevar control de ingresos de los departamentos que manejen fondos de la Asociación.
- Llevar control de las tarjetas de pago de asociados optativos.
- Realizar todas aquellas actividades inherentes al cargo.



### RELACIONES DE TRABAJO

Con analistas, departamento de optativos, Dirección Administrativa por intervenir en proceso de emisión de boletas de pago, tarjetas de los asociados, para un mejor control de expedientes.

### AUTORIDAD

De evaluar los mecanismos idóneos para el proceso de digitalización de expedientes, para el registro en las tarjetas respectivas.

### RESPONSABILIDADES

Resguardar tarjetas de pagos de asociados optativos, del uso adecuado de los recibos de caja, así como de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Perito Contador, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria
- Estudios universitarios de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Habilidades numéricas

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina

### OTROS REQUISITOS

- Conocimiento de paquetes fiscales, Windows
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 09

TÍTULO DEL PUESTO:	ENCARGADO (A) DE PRÉSTAMOS
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DEPARTAMENTO DE PRÉSTAMOS
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) FINANCIERO (A)
SUBALTERNOS:	AUXILIARES

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo-contable, es el encargado de velar por el buen funcionamiento del servicio de préstamos. Velar porque la recepción, revisión y trámite de expedientes de préstamo se realice con eficiencia, atendiendo con prontitud y esmero al asociado. Verificar que se realicen los descuentos de cuotas a los asociados por préstamos fiduciarios.

ATRIBUCIONES

- Mantener un control estricto y eficiente de la cartera de préstamos
- Realizar trámites necesarios para recuperar saldos de préstamos en casos de fallecimiento del asociado.
- Elaborar informes sobre gestiones en seguros Morse y Seguros Universales.
- Elaborar los cheques para pago de préstamos y servicios.
- Preparar informe sobre préstamos fiduciarios cancelados.
- Realizar gestiones de cobro de cuotas de asociados obligatorios y optativos, así como también las cuotas de préstamos caídos en mora.
- Lograr que el nivel de morosidad en los préstamos no sea mayor del 3% del total de la cartera.
- Atender a los asociados que se presenten a realizar gestiones en las oficinas
- Mantener un control estricto y eficiente de la cartera.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Elaborar reportes sobre comportamiento de préstamos otorgados por departamento.
- Elaborar reporte de asociados fallecidos por préstamos.
- Evaluar los procesos de trabajo de la unidad administrativa.
- Verificar que se cumpla con lo que establece el Reglamento de Préstamos respectivo.
- Verificar mensualmente que se realice los descuentos en nóminas por parte del Ministerio de Finanzas Públicas.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Con Gerencia, Junta Directiva, Delegados Departamentales para presentar informes solicitados, coordinar la entrega de préstamos, recuperación de cartera de morosidad.

### AUTORIDAD

Para establecer los mecanismos necesarios para la distribución de formularios.

### RESPONSABILIDADES

Aplicar el reglamento del Servicio de Préstamos en los procesos de trabajo de la unidad. Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Estudios en la carrera de Administración de Empresas, Contador Público o Auditor, o carrera afín

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Toma de decisiones

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de cómputo





**OTROS REQUISITOS**

- Conocimientos de computación
- Relaciones Humanas



**I. IDENTIFICACIÓN**

CÓDIGO 10

TÍTULO DEL PUESTO:	ENCARGADO (A) DE ARCHIVO
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)
SUBALTERNOS:	AUXILIARES

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo el resguardo de expedientes de asociados obligatorios y optativos. Es responsable de mantener el carácter confidencial de la documentación existente en cada expediente, supervisar la forma correcta de archivo y registro.

**ATRIBUCIONES**

- Proporcionar información sobre los expedientes de los asociados y otras dependencias de la Asociación.
- Elaborar estadísticas e informes del trabajo desarrollado.
- Mantener al día y clasificado el fichero.
- Participar en el proceso de archivo y clasificación de documentos.
- Llevar el control de expedientes.
- Mantener al día y clasificado el fichero.
- Registrar las declaraciones de beneficiarios en los libros respectivos.
- Extender solvencias y constancias de beneficiarios.
- Foliar nóminas de declaración de beneficiarios.
- Foliar y rotular bolsas para archivo de expedientes.
- Enviar el duplicado de la declaración de beneficiarios y carne al interesado.
- Recibir distintos documentos que ingresan al archivo.
- Archivar declaraciones de beneficiarios nuevas.
- Registrar las declaraciones de beneficiarios, correcciones de nombres, exoneraciones y traslado de optativos en los libros respectivos.



- Actualizar el fichero de los asociados fallecidos.
- Velar por la resguardo y discrecionalidad de los expedientes
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con dirección administrativa, departamento de Programas y personal del departamento por consultas de expedientes, elaboración de solvencias y fichas que sean requeridas.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones sobre la forma correcta de resguardar los expedientes. Denegar el acceso a expedientes de asociados con base en los estatutos. Delegar tareas al personal de la unidad.

### RESPONSABILIDADES

Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de nivel medio

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Para redactar, clasificar, archivar correspondencia y documentos
- Toma de decisiones
- Dirección de personal

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de cómputo

### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de computación
- Curso de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 11

TÍTULO DEL PUESTO:	ENCARGADO (A) DE INFORMÁTICA
ÁREA ADMINISTRATIVA:	INFORMÁTICA
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)
SUBALTERNOS:	AUXILIAR

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter técnico-administrativo, la función principal es administrar el sistema de cómputo de la Asociación, velará por el buen uso del equipo asignado a cada área de la institución y de poner en marcha la tecnificación de todas las unidades administrativas. Administración de la Base de Datos y sistema operativo.

ATRIBUCIONES

- Revisar nóminas electrónicas enviadas por el Ministerio de Finanzas Públicas sobre los descuentos a los asociados.
- Operar en el servidor central de cómputo la información, para integrar a los saldos por departamentos.
- Emitir informes mensuales sobre movimientos reportados por el Ministerio de Finanzas Públicas sobre asociados.
- Verificar en coordinación de Gerencia sobre el proceso adecuado del traslado de información cumpliendo con la discreción establecida por el manejo de información.
- Evaluar procesos administrativos.
- Llevar el control de ingresos por nóminas.
- Elaborar reporte de asociados morosos conforme a último mes reportado por el Ministerio de Finanzas Públicas.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Elaborar mensualmente listado de asociados a los cuales hay que aplicarle el descuento por concepto de préstamos y cuotas ordinarias para enviarlo al Ministerio de Finanzas Públicas.
- Coordinar las funciones del personal a cargo.
- Desarrollar programas para la aplicación de descuentos realizados a través de finanzas.
- Instruir al personal sobre el uso adecuado del equipo de cómputo.
- Establecer mecanismos idóneos para los controles de información.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Con Gerente General para presentar informes solicitados, personal de la entidad para entrega de materiales.

### AUTORIDAD

Delegar actividades a subalternos, para establecer los mecanismos necesarios para el adecuado resguardo de la información en el servidor principal del departamento de Informática.

### RESPONSABILIDADES

Delegar actividades a subalternos, para establecer los mecanismos necesarios para el adecuado resguardo de la información en el servidor principal del Centro de Cómputo.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Pensum cerrado en la carrera de Ingeniería en Sistemas

### HABILIDADES

- Toma de decisiones
- Dirección de personal



**DESTREZAS**

- En manejo de equipo de cómputo

**OTROS REQUISITOS**

- Cursos de Relaciones Humanas
- Tener como mínimo tres años de experiencia en puesto similar



**I. IDENTIFICACIÓN**

CÓDIGO 12

TÍTULO DEL PUESTO:	TRABAJADOR (A) SOCIAL
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)
SUBALTERNOS:	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Puesto de carácter técnico-administrativo, que tiene a su cargo la elaboración de estudios socioeconómicos a los asociados, por casos de exclusión, exoneración y otros que le sean requeridos. Es responsable de orientar y supervisar los fondos económicos pagados a beneficiarios menores de edad, por medio de cuentas bancarias.

**ATRIBUCIONES**

- Crear e implementar libros de registros de la sección.
- Realizar visitas domiciliarias para trámites de expediente y pago de beneficios conforme a programas de la Asociación con base en el requerimiento de los asociados.
- Orientar a padres, tutores o representantes legales de los beneficiarios menores de edad declarados con incapacidad sobre la mejor utilización del beneficio póstumo.
- Supervisar casos de menores o incapaces a quienes se les haya autorizado retiros para la compra de bienes.
- Analizar la situación socio-económica de los asociados que solicitan exoneración del pago de cuotas y presentar informe.
- Rendir informe mensual del trabajo realizado.
- Orientar y supervisar el retiro de fondos económicos de las cuentas de menores.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Realizar visitas domiciliarias en los casos de asociados incapacitados, que solicitan cambio y supresión de beneficiarios, cambio de firma y traslado de Optativos, cuando el caso lo amerite, previa autorización.
- Investigar la situación económica y de salud en los casos de los asociados que solicitan la prestación opcional en vida en casos prioritarios.
- Orientar con carácter social, a los beneficiarios y asociados que se acercan a la Asociación en busca de orientación.
- Realizar los estudios socio-económicos o visitas domiciliarias requeridas por gerencia y junta directiva.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con dirección administrativa, departamento de programas, archivo, Dirección Financiera quienes colaboran e intervienen en el proceso de pago de beneficio póstumo, resguardo de expedientes de asociados, para coordinar las actividades.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones para determinar el monto a retirar de las cuentas de ahorro de menores, según lo requerido por el Tutor o Representante Legal. Programar las visitas domiciliarias.

### RESPONSABILIDADES

Velar por el buen manejo de los fondos de las cuentas de ahorro de los beneficiarios menores de edad hasta que puedan administrar por sí mismos la cuenta. Además de cuidar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.





### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### EDUCACIONALES

- Poseer título de Trabajador (a) Social

#### EXPERIENCIA

Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

#### HABILIDADES

- En redacción
- Toma de decisiones
- En manejo de equipo de oficina

#### DESTREZAS

- En manejo de equipo de cómputo

#### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de paquetes de Windows (Word, Excel y Power Point)



**I. IDENTIFICACIÓN**

CÓDIGO 13

TÍTULO DEL PUESTO:	ENCARGADO (A) DE MANTENIMIENTO DEL EDIFICIO
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)
SUBALTERNOS:	CONSERJE, AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Puesto de carácter técnico-administrativo, es el encargado de coordinar las actividades de limpieza y mantenimiento de las oficinas del edificio. Es responsable de la administración y del arrendamiento de locales del edificio y elaboración de contratos.

**ATRIBUCIONES**

- Brindar información a los interesados sobre arrendamiento de los locales, del salón de usos múltiples, sobre los precios y condiciones.
- Tramitar los contratos de arrendamiento con particulares y elabora proyecto de contrato cuando el contratante sea el Estado.
- Llevar control de los pagos mensuales por arrendamiento, requiriendo el cumplimiento de los mismos.
- Trasladar al departamento de contabilidad todos los datos que le sean solicitados para los efectos contables.
- Distribuir los recibos que por consumo de energía eléctrica, teléfono y otros causen la Asociación y los arrendatarios.
- Archivar en forma conveniente toda la documentación relacionada con los contratos y la correspondencia de la unidad.
- Informar mensualmente sobre el número total de contratos celebrados.
- Otras tareas inherentes al cargo.



### RELACIONES DE TRABAJO

Con gerencia para presentar informes solicitados, personal de la entidad para coordinar actividades de limpieza y mantenimiento de las oficinas.

### AUTORIDAD

Para supervisar las tareas del personal a su cargo. Para proponer ante el jefe inmediato modificaciones de funcionamiento y organización interna de la dependencia a la que pertenece.

### RESPONSABILIDADES

Responsable por los daños morales y/o económicos que resulten por el descuido o la negligencia en el cumplimiento de las atribuciones. Además de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo del edificio.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de nivel medio

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### DESTREZAS

- En manejo de herramientas
- Realizar reparaciones eléctricas

### OTROS REQUISITOS

- Cursos de Relaciones Humanas



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

### I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 14

TÍTULO DEL PUESTO:	ENCARGADO (A) DE COMPRAS Y BODEGA
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
INMEDIATO SUPERIOR:	CONTADOR (A) GENERAL
SUBALTERNOS:	NINGUNO

### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo-contable, que tiene a su cargo el registro de ingreso y egresos de materiales, útiles de oficina, útiles de limpieza a bodega. Es responsable de mantener al día los inventarios, control de existencia en almacén, además de proveer al personal de insumos, útiles de oficina para el desempeño de las funciones.

### ATRIBUCIONES

- Recibir materiales y suministros de acuerdo con la orden de compra.
- Controlar las entradas y salidas de útiles de oficina, útiles de limpieza, materiales y suministros.
- Custodiar los materiales y suministros de oficina almacenados.
- Despachar requerimientos de suministros de acuerdo con el calendario.
- Operar tarjetas Kardex sobre movimientos.
- Elaborar reportes.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Con Gerente General para presentar informes solicitados, personal de la entidad para entrega de materiales, con el contador para informe sobre las existencias.



### AUTORIDAD

Para establecer los mecanismos necesarios para la distribución de materiales.

### RESPONSABILIDADES

Es responsable de entregar a tiempo las ordenes de pedido y entrega de suministros, además de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### EDUCACIONALES

- Poseer título de Perito Contador
- Conocimientos de computación

#### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

#### HABILIDADES

- Manejo de Kardex
- Numéricas

#### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina

#### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de paquetes de Windows (Word, Excel, Power Point)



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 15

TÍTULO DEL PUESTO: ANALISTA  
ÁREA ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)  
SUBALTERNOS: NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter técnico-administrativo, que tiene a su cargo la recepción y análisis de los expedientes de los asociados para los diferentes programas que presta la Asociación.

ATRIBUCIONES

- Recibir y analizar formularios de declaración de beneficiarios, cambio de beneficiarios, corrección de nombres, cambio de firma para realizar el trámite respectivo de aprobación.
- Recibir y analizar documentos privados autenticados por Notario, por distribución del beneficio póstumo en forma porcentual a los beneficiarios.
- Revisar y analizar los expedientes de asociados optativos de primer ingreso y fallecidos.
- Revisar expedientes de traslados de asociado obligatorio a optativo.
- Consultar expedientes en archivo para revisión de los mismos.
- Recibir y analizar los expedientes de asociados que envían documentos por correo.
- Analizar los expedientes de beneficiarios y extender las constancias de archivo y solvencias para trámite de préstamos fiduciarios y del programa de prestación opcional en vida.
- Enviar correspondencia a los asociados que han solicitado información o documentación.
- Recibir correspondencia y anotar fecha, hora y firma de recibido.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Extender y firmar constancia de recepción de documentos.
- Digitalizar la información de los expedientes.
- Trasladar expedientes con formularios para trámite a la dirección administrativa para el proceso de aprobación respectiva.
- Recibir y tramitar las solicitudes del programa de ayuda para gastos funerarios por fallecimiento de beneficiarios.
- Verificar el estado de cuentas de los asociados fallecidos.
- Orientar a los asociados y beneficiarios sobre los trámites que deben realizar según los programas y servicios que preste la Asociación.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con jefe de la sección de servicios del asociado, departamento de archivo, Gerencia, centro de cómputo para consultar expedientes, pago de cuotas ordinarias y de préstamos fiduciarios.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones sobre la documentación que hiciera falta para completar el trámite conforme los reglamentos internos de la Asociación.

### RESPONSABILIDADES

Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de nivel medio
- Estudiante de las Facultades de Derecho, Ciencias Económicas o carrera afín

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar



**HABILIDADES**

- Análisis de información

**DESTREZAS**

- En manejo de equipo de oficina

**OTROS REQUISITOS**

- Conocimientos de programas de Windows (Word, Excel, Power Point)
- Cursos de Relaciones Humanas





I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 16

TÍTULO DEL PUESTO:	SECRETARIA DE JUNTA DIRECTIVA
ÁREA ADMINISTRATIVA:	JUNTA DIRECTIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA
SUBALTERNOS:	AUXILIAR DE JUNTA DIRECTIVA

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo, su función principal es prestar servicios secretariales, resguardar libros de actas, recibir y distribuir la correspondencia de Órganos de Dirección, Asamblea General y comisiones específicas.

ATRIBUCIONES

- Certificar actas, puntos resolutivos emanados de órganos de dirección y asamblea general.
- Recibir, tramitar y distribuir documentación relacionada con los órganos de dirección.
- Redactar correspondencia y preparar trabajos que le sean encomendados.
- Concertar entrevistas para miembros de Órganos de Dirección.
- Solicitar y recibir comunicaciones telefónicas, llevar la agenda, y hacer los recordatorios respectivos a órganos de dirección.
- Organizar la correspondencia en los archivos de Junta Directiva.
- Recibir y distribuir correspondencia y expedientes dirigidos y/o elevados a Junta Directiva, como corresponda.
- Llevar acta de sesiones ordinarias y extraordinarias de Junta Directiva, según borrador entregado por el vocal IV.
- Transcribir las resoluciones que emanen de Junta Directiva a cada dependencia y a interesados, según resolución.
- Levantar actas de sesiones conjuntas y asambleas.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Transcribir las resoluciones que se deriven de las sesiones conjuntas y Asambleas Generales.
- Revisar libros de actas y dictámenes de comisiones especiales, órganos de dirección, asambleas generales y Junta Directiva.
- Preparar libros para solicitar habilitación y/o autorización por el Juzgado, cuando en algún órgano de dirección haga falta.
- Solicitar el empastado de los libros que ya hayan sido terminados en la utilización de los folios.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de las funciones se relaciona con todo el personal de la Asociación, por designaciones o resoluciones que emanen de Gerencia y Órganos de Dirección.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones acordes a las necesidades. Asignar alguna comisión al mensajero de la Asociación.

### RESPONSABILIDADES

Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado, conforme a tarjeta de responsabilidad

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Secretaria Ejecutiva Bilingüe o carrera afín

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Toma de decisiones



**DESTREZAS**

- En manejo de equipo de oficina
- Manejo de computadora

**OTROS REQUISITOS**

- Conocimientos de programas de computación (Word, Excel, Power Point)
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 17

TÍTULO DEL PUESTO	SECRETARIA DE GERENCIA
ÁREA ADMINISTRATIVA:	GERENCIA GENERAL
INMEDIATO SUPERIOR:	GERENTE GENERAL
SUBALTERNOS:	NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de apoyo administrativo, su función principal es prestar servicios secretariales a Gerencia. Es la encargada de recibir y tramitar la correspondencia, expedientes para visto bueno y aprobación a donde corresponda. Es responsable de convocar y solicitar la provisión de viáticos para sesiones de miembros de Órganos de Dirección, para sesiones ordinarias y extraordinarias.

ATRIBUCIONES

- Recibir, tramitar y distribuir los documentos y expedientes conforme instrucciones de Gerencia y subgerencia.
- Redactar la correspondencia y preparar trabajos de dictado y transcripción, que le sean encomendadas.
- Concertar entrevistas y atender visitas del gerente.
- Recibir comunicaciones telefónicas, llevar la agenda, y hacer los recordatorios respectivos.
- Organizar la correspondencia en los archivos propios de la oficina.
- Asistir a la Gerencia en las sesiones con el personal, para llevar la minuta de la misma.
- Efectuar cualquier actividad que le asigne Gerencia y subgerencia.
- Atender a los asociados que solicitan algún tipo de información.
- Proporcionar información sobre los diferentes programas con que cuenta la Asociación.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Elaborar convocatorias a asamblea general, delegados departamentales y órganos de dirección, cuando sea necesario.
- Requerir las provisiones para delegados y órganos de dirección.
- Recibir y distribuir inmediatamente la correspondencia a órganos de dirección para cada sesión según informe recibido.
- Coordinar actividades de preparación de sesiones de asamblea general.
- Brindar información telefónica.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de las funciones se relaciona con todo el personal de la Asociación, por designaciones que emanen de Gerencia.

### AUTORIDAD

Para verificar el cumplimiento de las instrucciones y resoluciones de Asamblea General, Órganos de Dirección y Junta Directiva, de acuerdo con las funciones asignadas y apegadas en el Estatuto y reglamentos. Asignar comisiones específicas al mensajero y conserjes de la Asociación.

### RESPONSABILIDADES

Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado, conforme tarjeta de responsabilidad.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Secretaria Ejecutiva Bilingüe o carrera afín

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Toma de decisiones
- Dirección de personal



### **DESTREZAS**

- En manejo de equipo de oficina
- Manejo de computadora

### **OTROS REQUISITOS**

- Conocimientos de programas de computación (Word, Excel, Power Point)
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 18

TÍTULO DEL PUESTO: SECRETARIA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
ÁREA ADMINISTRATIVA: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
INMEDIATO SUPERIOR: DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)  
SUBALTERNOS: NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de apoyo administrativo, que tiene a su cargo prestar servicios secretariales a la Dirección Administrativa, es responsable de tramitar expedientes ante Gerencia y Junta Directiva para la aprobación de trámites requeridos por los asociados.

ATRIBUCIONES

- Recibir expedientes y/o documentos para trámite.
- Clasificar y archivar correspondencia.
- Elaborar oficios para entrega de documentos por trámite de expedientes.
- Elaborar listado de expedientes que se traslada a visto bueno de Gerencia previa aprobación de Junta Directiva.
- Enviar duplicados de formularios aprobados.
- Elaborar notificaciones y enviarlas por correo a los asociados que realizan trámite de optativos.
- Elaborar listados de correspondencia enviada por correo.
- Recabar información en las diferentes dependencias de la institución, en casos especiales relacionados con el trámite de expedientes.
- Entregar a las diferentes dependencias de la Asociación, expedientes y/o documentos para el trámite respectivo.
- Otras inherentes al cargo.



### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con Gerencia, Junta Directiva, analistas, Dirección Administrativa, departamento de programas, departamento de archivo, quienes colaboran e interviene en el proceso de análisis de expediente.

### AUTORIDAD

Para solicitar revisión de expedientes, verificar el cumplimiento de los procesos por trámites requeridos por los asociados.

### RESPONSABILIDADES

Es responsable del resguardo de expedientes de asociados pendientes de trámite que se han solicitado al departamento de archivo y de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Secretaria Comercial o carrera afín

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- En redacción
- Toma de decisiones

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina y de cómputo

### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de programas de computación (Word, Excel, Power Point)
- Cursos de Relaciones Humanas





I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 19

TÍTULO DEL PUESTO:	SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) DE RECURSOS HUMANOS
SUBALTERNOS:	NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo, su función principal es prestar servicios secretariales en la Dirección de Recursos Humanos responsable de planificar, organizar, supervisar, dirigir y evaluar las actividades del personal de la Asociación, así como del reclutamiento y control del personal.

ATRIBUCIONES

- Redactar correspondencia y preparar trabajos que le sean encomendados.
- Ingresar y distribuir la correspondencia recibida y emitida.
- Orientar a los nuevos empleados para el mejor desarrollo del trabajo que les ha sido asignado.
- Coordinar la asignación de útiles de oficina a personal de primer ingreso.
- Atender y orientar a los empleados en los problemas derivados del trabajo que desempeñan, de acuerdo con las políticas.
- Mantener un registro histórico y un archivo ordenado del personal de la Asociación.
- Llevar control del calendario de vacaciones del personal
- Elaborar reportes a la Dirección Financiera sobre el movimiento de personal para la elaboración de planillas, pago de prestaciones, salarios y otros.
- Elaborar certificados de IGSS conforme a requerimiento del personal.
- Elaborar y transcribir actas administrativas sobre movimientos internos del personal.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Elaborar mensualmente tarjetas de control de asistencia para el personal.
- Coordinar el envío de la correspondencia de las diferentes dependencias de la Asociación y envío de transferencias bancarias por ayuda de gastos funerarios.
- Llevar el control de medicamentos que se suministran al personal.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de las funciones se relaciona con todo el personal de la Asociación, por designaciones que emanen de la Dirección.

### AUTORIDAD

Para verificar el cumplimiento de las instrucciones y resoluciones de Órganos de Dirección con base en los estatutos y reglamentos.

### RESPONSABILIDADES

Es responsable de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado, conforme a tarjeta de responsabilidad.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Secretaria Ejecutiva o carrera afín
- Conocimientos de computación
- Cursos de Relaciones Humanas

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- En redacción

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina y computo

### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de programas de computación (Word, Excel, Power Point)



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 20

TÍTULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE JUNTA DIRECTIVA  
ÁREA ADMINISTRATIVA: JUNTA DIRECTIVA  
INMEDIATO SUPERIOR: SECRETARIA DE JUNTA DIRECTIVA  
SUBALTERNOS: NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo, lleva control de la habilitación y transcripción de los libros de actas y dictámenes de Comisión de Finanzas, Comisión de Disciplina y Controversias y comisiones específicas.

ATRIBUCIONES

- Transcribir y certificar actas de la Comisión de Disciplina y Controversias y Comisión de Finanzas.
- Transcribir mandatos, resoluciones y recomendaciones de Comisión de Disciplina y Controversias y Comisión de Finanzas.
- Certificar actas asentadas en libros de comisiones especiales que le sean encomendadas.
- Elaborar trabajos que le sean asignados por la Comisión de Servicio de Préstamos.
- Trasladar expedientes aprobados a Gerencia para visto bueno.
- Reproducir certificaciones de actas que transcribir y distribuir las a dependencias donde corresponde.
- Elaborar oficios y trabajos inherentes al cargo que le sean encomendados.
- Preparar convocatoria a miembros de Órganos de Dirección, conforme a instrucciones.
- Otras inherentes al cargo.



### RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de las funciones se relaciona con todo el personal de la Asociación, por designaciones que emanen de Gerencia.

### AUTORIDAD

Tomar decisiones de acuerdo con las políticas y objetivos de la Asociación, que permitan su buen desempeño.

### RESPONSABILIDADES

Es responsable de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Secretaria Ejecutiva o carrera afín
- Conocimientos de computación

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- En redacción

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina y equipo de cómputo

### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de programas de computación (Word, Excel, Power Point)



**I. IDENTIFICACIÓN**

CÓDIGO 21

TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	ENCARGADO (A) DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS
SUBALTERNOS:	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la recepción de reportes del fallecimiento de un asociado (a) y tramitar pago de ayuda por gastos funerarios. Es responsable del resguardo, verificación y análisis de expedientes de asociados fallecidos reportados, los cuales elevará a Junta Directiva para la aprobación previo al pago del beneficio póstumo. Además del programa de Prestación Opcional en Vida.

**ATRIBUCIONES**

- Recibir reporte del fallecimiento de un asociado e iniciar trámite para pago de ayuda para gastos funerarios.
- Verificar el estado de cuentas de los asociados fallecidos.
- Orientar a los beneficiarios o herederos sobre los trámites que deben realizar para completar el expediente del asociado fallecido para aprobación.
- Citar telefónicamente o por telegrama a los beneficiarios conforme expediente para proceder al pago de beneficio póstumo.
- Trasladar expediente a los analistas para revisión, análisis y elaboración de informe.
- Tramitar ante Gerencia la autorización del pago de anticipo de gastos funerarios con base en el reglamento.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Coordinar con el departamento financiero el pago de la ayuda de gastos funerarios por medio de una transferencia bancaria a los delegados departamentales y/o municipales según responsable de la notificación.
- Aperturar expediente de asociado fallecido y requerir a los familiares documentos legales que amparen el deceso del asociado.
- Llevar un control cronológico de los expedientes de asociados fallecidos y del Programa de Prestación Opcional en Vida (PPOV).
- Levantar actas para el pago de beneficio póstumo conforme autorización de Junta Directiva.
- Enviar telegramas para el pago de beneficio póstumo a los beneficiarios
- Informar sobre qué papelería se debe presentar para trámite por fallecimiento de un asociado.
- Trasladar al departamento de archivo los expedientes cancelados, caducos, para el resguardo.
- Programar pago de beneficio póstumo y prestación opcional en vida conforme autorización de expedientes y elaboración de cheques.
- Elaborar actas para pago de prestaciones.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con Gerente, Dirección Administrativa, departamento de programas, analistas, archivo, quienes colaboran e intervienen en el proceso de análisis de expediente para pago de beneficio póstumo y prestación opcional en vida.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones para la agilización de los trámites de ayuda de gastos funerarios. Delegar actividades a subalternos para el mejor desempeño del departamento.



### **RESPONSABILIDADES**

Es responsable de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **EDUCACIONALES**

- Estudios universitarios en la carrera de Servicio Social, Psicología o carrera afín

#### **EXPERIENCIA**

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

#### **HABILIDADES**

- Análisis de información

#### **DESTREZAS**

- En manejo de equipo de oficina y equipo de cómputo

#### **OTROS REQUISITOS**

- Conocimiento de leyes
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 22

TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE PRÉSTAMOS
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DEPARTAMENTO DE PRÉSTAMOS
INMEDIATO SUPERIOR:	ENCARGADO (A) DE PRÉSTAMOS
SUBALTERNOS:	NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la recepción y análisis de los expedientes de los asociados para los diferentes programas que presta la Asociación. Es el responsable de revisar nominas emitidas por el Ministerio de Finanzas Públicas sobre descuentos de cuotas por préstamos.

ATRIBUCIONES

- Recibir expedientes de solicitud de préstamos fiduciarios y verificar que cumplan con los requisitos normados en el reglamento respectivo.
- Atender a los asociados que se presenten a realizar gestiones en las oficinas.
- Realizar tres llamadas telefónicas como máximo por asociado en el término de tres semanas para informar el saldo adeudado y que se encuentran en mora, dejar constancia escrita para control.
- Enviar un requerimiento de cobro mensual a asociados morosos.
- Operar tarjetas de pago de los asociados, conforme nóminas de descuentos.
- Habilitar tarjetas de control de pagos que causen nuevos asociados.
- Informar a los señores delegados departamentales y municipales, aspectos generales de los asociados de la jurisdicción tales como: morosos, papelería incompleta y otros de naturaleza no confidencial.
- Informar a los interesados la fecha para pago del préstamo autorizado
- Elaborar órdenes de reintegro
- Llevar control estricto de los envíos de requerimientos de pago.





- Otras inherentes al cargo.

#### RELACIONES DE TRABAJO

Con el personal del Servicio de Préstamos, analistas quienes intervienen en la revisión de expedientes para emisión de boletas de pago, tarjetas de los asociados, para un mejor control.

#### AUTORIDAD

De evaluar los mecanismos idóneos para agilizar el trámite de los asociados sobre la situación ante las dependencias del Estado.

#### RESPONSABILIDADES

Verificar que los expedientes cumplan con los requisitos, así como el resguardo de la documentación recibida. Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### EDUCACIONALES

- Poseer título de nivel medio, Maestro, Perito Contador, Secretaria o de carrera afín
- Conocimientos de computación
- Cursos de Relaciones Humanas

#### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

#### HABILIDADES

- Análisis de información

#### DESTREZAS

- En manejo de equipo de cómputo y equipo de oficina

#### OTROS REQUISITOS

- Conocimiento de leyes
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 23

TÍTULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD  
ÁREA ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD  
INMEDIATO SUPERIOR: CONTADOR (A) GENERAL  
SUBALTERNOS: NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter contable, tiene a su cargo la elaboración de tarjetas de responsabilidad para el personal de la asociación, mantener al día los inventarios de activos, preparar todos los auxiliares correspondientes para la elaboración de estados financieros.

ATRIBUCIONES

- Hacer conciliaciones bancarias cada mes.
- Operar los libros auxiliares de contabilidad.
- Realizar inventarios en los diferentes departamentos de la Asociación.
- Mantener al día las tarjetas de responsabilidad del personal.
- Realizar cortes de caja en los puestos donde se maneje efectivo.
- Codificar la papelería de caja y contabilidad para las operaciones contables.
- Dar apoyo a los encargados de Tesorería y Caja cuando se requieran.
- Controlar y revisar las cuentas por cobrar de los socios.
- Preparar todos los auxiliares correspondientes para la preparación de estados financieros.
- Detallar y desglosar gastos fijos como luz, teléfono, proveedores, etc.
- Elaborar pólizas de ajustes
- Hacer arqueos de caja cuando le sea requerido.
- Realizar todas aquellas actividades inherentes al cargo.



### RELACIONES DE TRABAJO

Con Gerente, jefes de área para coordinar actividades. Con subalternos y empleados de la empresa.

### AUTORIDAD

Para asignar atribuciones a los subalternos en los puestos de trabajo.

### RESPONSABILIDADES

Es responsable de las actividades del puesto de trabajo, de la documentación que opera y de velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Perito Contador, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria
- Estudios universitarios de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría
- Cursos de Relaciones Humanas

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Numéricas

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina y de cómputo

### OTROS REQUISITOS

- Cursos de Relaciones Humanas
- Conocimiento de paquetes fiscales
- Conocimiento de programas de computación (Word, Excel, Power Point)



**I. IDENTIFICACIÓN**

CÓDIGO 24

TÍTULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE TESORERÍA  
ÁREA ADMINISTRATIVA: TESORERÍA  
INMEDIATO SUPERIOR: TESORERO (A)  
SUBALTERNOS: NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Puesto de carácter administrativo-contable, tiene a su cargo la elaboración de cheques para pago de prestaciones de los diferentes programas y por compras de materiales, pago de planillas, etc. Es el encargado de elaborar tarjetas de responsabilidad, así como de mantener al día los inventarios de activos.

**ATRIBUCIONES**

- Elaborar cheques para diferentes pagos.
- Cubrir la Caja cuando sea necesario.
- Llevar un control estricto de los cheques emitidos.
- Mantener al día las tarjetas de responsabilidad del personal.
- Dar apoyo al departamento de Tesorería y Caja cuando se requieran.
- Preparar información para la preparación de estados financieros.
- Detallar y desglosar gastos fijos como luz, teléfono, proveedores, etc.
- Coordinar actividades sobre la administración del edificio.
- Elaborar pólizas de ajustes.
- Otras inherentes al cargo.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Con el Gerente General, Directores y jefes de área para coordinar actividades. Además con subalternos y empleados de la empresa.

**AUTORIDAD**

Para asignar atribuciones a subalternos en los puestos de trabajo.



### **RESPONSABILIDADES**

Es responsable de las actividades inherentes al cargo, de la documentación que opera y velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **EDUCACIONALES**

- Poseer título de Perito Contador, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria
- Estudios universitarios de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría

#### **EXPERIENCIA**

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

#### **HABILIDADES**

- Numéricas

#### **DESTREZAS**

- En manejo de equipo de oficina y de cómputo

#### **OTROS REQUISITOS**

- Conocimientos de paquetes fiscales
- Cursos de Relaciones Humanas
- Conocimiento de programas de computación (Word, Excel, Power Point)



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 25

TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE INFORMÁTICA
ÁREA ADMINISTRATIVA:	INFORMÁTICA
INMEDIATO SUPERIOR:	ENCARGADO (A) DE INFORMÁTICA
SUBALTERNOS:	NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter técnico-administrativo, la función principal es digitalizar nóminas y reportes de los asociados a la Base de Datos para control de pagos, elaborar reportes que le sean requeridos. Encargado de dar soporte técnico, mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, impresoras, scanner. Dar mantenimiento al equipo de cómputo asignado a las dependencias de la Asociación.

ATRIBUCIONES

- Revisar nóminas electrónicas enviadas por el Ministerio de Finanzas Públicas sobre los descuentos realizados a los asociados obligatorios que laboran en el Estado.
- Operar la información, para integrar a los saldos por departamentos.
- Digitalizar expedientes de exoneración de pago y otros
- Emitir informes conforme instrucciones del jefe inmediato.
- Mantener resguardada la información cumpliendo con la discreción establecida por el manejo de información.
- Evaluar procesos administrativos para la optimización.
- Llevar el control de ingresos por nóminas.
- Elaborar reporte de asociados morosos conforme a último mes reportado por el Ministerio de Finanzas Públicas.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Preparar mensualmente listado de asociados a los cuales hay que aplicarle el descuento por concepto de préstamos y cuotas ordinarias para enviarlo al Ministerio de Finanzas Públicas.
- Distribuir a las delegaciones reportes por departamentos de los asociados morosos para gestionar la recuperación de las cuotas.
- Instruir al personal de la institución sobre el uso adecuado del equipo de cómputo.
- Procesar y desarrollar los descuentos de Finanzas.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Con Encargado del departamento de Informática para la elaboración de procesos, con el personal de la institución por el manejo de la red.

### AUTORIDAD

Para establecer los mecanismos necesarios para orientación en el uso de equipo de cómputo.

### RESPONSABILIDADES

Entregar a tiempo los informes que le sean requeridos. Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### EDUCACIONALES

- Estudios universitarios en la carrera de Ingeniería en Sistemas

#### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

#### HABILIDADES

- Análisis de información

#### DESTREZAS

- En manejo de equipo de cómputo

#### OTROS REQUISITOS

- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 26

TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE ARCHIVO
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)
SUBALTERNOS:	NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo realizar el proceso de archivo de documentos, resguardo de expedientes de asociados obligatorios y optativos. Es responsable de mantener el carácter confidencial de la documentación existente en cada expediente, supervisar la forma correcta de archivo y registro.

ATRIBUCIONES

- Proporcionar información sobre los expedientes de los asociados y otras dependencias de la Asociación.
- Crear registro de asociados de primer ingreso al ser aprobados.
- Elaborar estadísticas e informes del trabajo desarrollado.
- Mantener al día y clasificado el fichero.
- Clasificar y archivar de manera correcta los expedientes.
- Llevar el control de registro de expedientes.
- Extender solvencias y constancias de beneficiarios.
- Elaborar y foliar nóminas de declaración de beneficiarios.
- Registrar, rotular y membretar bolsas para el expediente.
- Elaborar acta de doble declaración de beneficiarios.
- Recibir distintos documentos que ingresan al archivo.
- Archivar las declaraciones de beneficiarios numéricamente.
- Se entregan expedientes de cambio de beneficiarios para el archivo respectivo.





## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Registrar las declaraciones de beneficiarios, correcciones de nombres, Exoneraciones y traslado de optativos en los libros respectivos.
- Elaborar y colocar las fichas de fallecidos en el fichero.
- Otras inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación directa con el jefe inmediato del departamento, dirección administrativa, departamento de programas, por consultas de expedientes, elaboración de solvencias y fichas que sean requeridas.

### AUTORIDAD

Para autorizar la revisión de expedientes de asociados con base en lo que establecen los estatutos.

### RESPONSABILIDADES

Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EDUCACIONALES

- Poseer título de Maestro (a) de Educación o similar

### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

### HABILIDADES

- Para redactar, clasificar, archivar correspondencia y documentos

### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina
- Manejo de kardex

### OTROS REQUISITOS

- Cursos de Relaciones Humanas
- Conocimientos de computación



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 27

TÍTULO DEL PUESTO:	RECEPCIONISTA
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)
SUBALTERNOS:	NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo atender la planta telefónica; así como la orientación de asociados y/o beneficiarios para remitirlos a la oficina correspondiente.

ATRIBUCIONES

- Atender llamadas telefónicas y comunicar a las personas o departamentos correspondientes.
- Realizar y controlar las llamadas personales de los trabajadores hacia el interior de la república.
- Llevar los controles que le sean solicitados por el jefe inmediato.
- Realizar otras actividades que le sean solicitadas y/o asignadas.
- Distribuir correspondencia que ingresa a la institución.
- Entregar formularios de declaración de beneficiarios, cambio de beneficiarios que le sean solicitados por los asociados.
- Proporcionar revistas, estatutos, circulares y otros documentos a los asociados conforme instrucciones.
- Otras inherentes al cargo.

RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación con el personal de la Asociación, asociados y familiares que concurran a la entidad para realizar diversos trámites.



### AUTORIDAD

Para tomar decisiones que permitan resolver problemas urgentes de las actividades que se deriven del puesto de trabajo.

### RESPONSABILIDADES

Velar por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la sección.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### EDUCACIONALES

- Poseer título de Secretaria Comercial, Maestro (a)

#### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo un año de experiencia en puesto similar

#### HABILIDADES

- Toma de decisiones

#### DESTREZAS

- En manejo de equipo de oficina
- Manejo de planta telefónica

#### OTROS REQUISITOS

- Conocimientos de computación
- Cursos de Relaciones Humanas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 28

TÍTULO DEL PUESTO:	MENSAJERO
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
INMEDIATO SUPERIOR:	DIRECTOR (A) DE RECURSOS HUMANOS
SUBALTERNOS:	NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo de apoyo, su función es recibir y distribuir correspondencia de la institución. Además de reproducir documentos y proveer de formularios para diversos trámites que le sea encomendado.

ATRIBUCIONES

- Llevar al correo la correspondencia de las dependencias de la Asociación.
- Realizar transferencias bancarias para pago de ayuda para gastos funerarios cuando le sea requerido.
- Realizar pagos por servicios y depósitos bancarios.
- Tramitar documentos en oficinas o instituciones.
- Realizar trámites en el IGSS conforme instrucciones.
- Llevar telegramas a las oficinas de correo.
- Reproducir formularios de cambio de beneficiarios, traslados, solvencias y otros necesarios para trámites administrativos que le sean requeridos.
- Verificar existencia de formularios.
- Otras inherentes al cargo.

RELACIONES DE TRABAJO

Comunicación con todo el personal, ya que en cualquier momento se puede necesitar colaboración para realizar actividades concernientes al puesto.



### AUTORIDAD

Para tomar decisiones que permitan resolver problemas urgentes de las actividades que se derivan del puesto de trabajo.

### RESPONSABILIDADES

Es responsable de los documentos que se envían y le son asignados.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### EDUCACIONALES

- Poseer diploma de 3º. Básico

#### EXPERIENCIA

- Tener como mínimo dos años de experiencia en puesto similar

#### DESTREZAS

- En manejo de motocicleta

#### OTROS REQUISITOS

- Proactivo
- Cursos de Relaciones Humanas
- Poseer licencia para manejar moto



**I. IDENTIFICACIÓN**

CÓDIGO 29

TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	ENCARGADO (A) DE MANTENIMIENTO
SUBALTERNOS:	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Puesto de carácter técnico-administrativo, es el encargado de darle mantenimiento general a las instalaciones y estructura del edificio.

**ATRIBUCIONES**

- Hacer reparaciones en madera, metales, sistema eléctrico, agua y drenajes Encargado de todo tipo de reparaciones.
- Realizar limpieza y acondicionar los salones de sesiones de órganos de dirección.
- Atender cualquier reparación que le requieran los arrendatarios en general.
- Acondicionar convenientemente el salón de usos múltiples previo a la realización de asambleas, usos de arrendamiento.
- Velar por el orden y la vigilancia del movimiento de personas cuando se alquila el salón de usos múltiples.
- Informar sobre cualquier anomalía que encuentre en el cumplimiento de las atribuciones.
- Observar el fiel cumplimiento de las atribuciones.
- Mantener limpios los ventanales, persianas y puertas de las oficinas de la Asociación.
- Atender eventualmente a los integrantes de organismos directivos en traslado de papelería, útiles y otros.
- Verificar que las puertas de las oficinas estén cerradas con llave de acuerdo con el horario de labores establecido.



- Otras inherentes al cargo.

#### RELACIONES DE TRABAJO

Con el jefe inmediato para rendir informes y recibir instrucciones sobre las actividades a realizar. Con el personal de la Asociación para colaborar en las actividades que le sean asignadas a través del jefe inmediato.

#### AUTORIDAD

Para tomar decisiones que permitan resolver problemas urgentes de las actividades que se deriven del puesto de trabajo.

#### RESPONSABILIDADES

Mantener en orden todos los útiles y enseres propios al trabajo. Observar el fiel cumplimiento de las atribuciones, siendo responsable de los daños morales y/o económicos que resultaren por el descuido o la negligencia en el cumplimiento de las obligaciones.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### EDUCACIONALES

- Poseer título de Educación Básica

#### EXPERIENCIA

- Experiencia no indispensable

#### DESTREZAS

- En manejo de herramientas
- Realizar reparaciones eléctricas



I. IDENTIFICACIÓN

CÓDIGO 30

TÍTULO DEL PUESTO:	CONSERJE
ÁREA ADMINISTRATIVA:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
INMEDIATO SUPERIOR:	ENCARGADO (A) DE MANTENIMIENTO
SUBALTERNOS:	NINGUNO

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto de carácter técnico su función principal es mantener limpias las oficinas del edificio. Mantener el salón de usos múltiples en perfectas condiciones y prestar a los usuarios del mismo toda clase de facilidades para la optimización de los servicios.

ATRIBUCIONES

- Mantener el salón de usos múltiples y oficinas de la Asociación en perfectas condiciones de funcionamiento.
- Velar por el buen estado del mobiliario del salón de usos múltiples
- Mantener el inventario físico de la utilería del salón de usos múltiples.
- Acondicionar el salón de usos múltiples previo a la realización de asambleas y usos de arrendamiento.
- Velar por el orden y la vigilancia del movimiento de personas cuando se alquila el salón de usos múltiples.
- Realizar trabajos de reparaciones en madera, metales, sistema eléctrico, agua y drenajes, que le sean requeridos.
- Ordenar todos los útiles y enseres propios del trabajo.
- Informar al jefe inmediato sobre cualquier anomalía que encuentre en el cumplimiento de las atribuciones.
- Limpiar el mobiliario de las oficinas de la Asociación.
- Colocar enseres de limpieza en los servicios sanitarios y realiza la limpieza de los mismos.





## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

---

- Mantener limpio y encerado el salón de usos múltiples.
- Barrer aceras de los frentes del edificio.
- Asear los utensilios de cocina propiedad de la Asociación.
- Barrer pasillos de ingresos de vehículos, sótano, patios y otras instalaciones usadas.
- Realizar otras tareas inherentes al cargo.

### RELACIONES DE TRABAJO

Con el encargado del mantenimiento del edificio para rendir informes y recibir instrucciones sobre las actividades a realizar. Con el personal de la Asociación para colaborar en las actividades que le sean asignadas a través del jefe inmediato.

### AUTORIDAD

Para tomar decisiones que permitan resolver problemas urgentes de las actividades que se deriven del puesto de trabajo.

### RESPONSABILIDADES

Observar el fiel cumplimiento de las atribuciones, siendo responsable de los daños morales y/o económicos que resultaren por el descuido o la negligencia en el cumplimiento de las obligaciones.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### EDUCACIONALES

- 6º. Grado Primaria

#### EXPERIENCIA

- Experiencia no indispensable

#### DESTREZAS

- En manejo de útiles de limpieza

## **7. Descripción de procedimientos y diagramas de flujo**

Para contribuir a operabilidad de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala se propone la descripción de los procedimientos que se consideran son los principales y de los cuales se sugiere sean aplicados, estableciendo los pasos a seguir para un registro y control adecuado.

La descripción contiene lineamientos para realizar las actividades en el menor tiempo y con el mínimo de esfuerzo. Además se establecen normas específicas para cada uno, secuencia de actividades, simbología utilizada en la elaboración de los diagramas de flujo para su fácil comprensión.

### **a) OBJETIVOS**

- ? Proveer a la institución de un instrumento técnico que sirva de guía al personal en la ejecución de las labores.
- ? Asesorar a los empleados a través de procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades en forma lógica y ordenada.
- ? Presentar políticas sobre procesos administrativos
- ? Brindar a todos los empleados las herramientas adecuadas que permitan optimizar el tiempo, recurso humano y esfuerzo en cada puesto que existe en la organización.
- ? Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la empresa.
- ? Orientar a los empleados con instrucciones claras y sencillas, también proporcionan soluciones rápidas en momentos de incertidumbre, ya que definen las funciones de cada puesto, responsabilidad, normas a seguir y secuencia lógica de pasos que permitan ejecutar determinada actividad en orden y forma simplificada.

A continuación la descripción de los procedimientos:

- ✍ Declaración de beneficiarios
- ✍ Prestación Opcional en Vida, POV
- ✍ Pago de beneficio de auxilio póstumo



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1 Ciudad, Guatemala

Título: Declaración de beneficiarios (trámite de primer ingreso)

Procedimiento No. 01  
No. De Pasos: 14

Fecha: Abril 2006  
Hoja 1/4  
Elaborado por: Leydi Pop

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✍ Establecer la secuencia de actividades a realizar para aperturar expediente y revisar el formulario de Declaración de Beneficiarios presentado por el (la) asociado (a).
- ✍ Guiar al Analista en la apertura de expediente de los asociados (as).
- ✍ Obtener información sobre datos personales del asociado.

#### **NORMAS ESPECÍFICAS:**

- ✍ Los asociados deben adjuntar para revisión del formulario de Declaración de Beneficiarios, certificación de nacimiento de los beneficiarios a declarar, fotocopia de cédula de vecindad de beneficiarios mayores de edad, certificación del acta de toma de posesión, dos fotografías para el carné.
- ✍ El derecho de ser asociado optativo prescribe después de cinco años a partir del momento en que se adquiere el derecho.
- ✍ La edad límite para ingresar como asociado optativo es de cincuenta años, exceptuándose a los asociados comprendidos en el Artículo 58 del Estatuto inciso c).



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

Título: Declaración de beneficiarios (trámite de primer ingreso)	Procedimiento No. 01 No. De Pasos: 14	Fecha: Abril 2006 Hoja 2/4 Elaborado por: Leydi Pop
Inicia: Analista	Termina: Encargado (a) de Archivo	

PASO	PUESTO	ACTIVIDAD
1	Analista	Recibe formulario de declaración de beneficiarios con los documentos establecidos en el Estatuto.
2	Analista	Revisa que se cumplan todos los requisitos y que no tenga errores el formulario 2.1. Si está correcto traslada a Dirección Administrativa. 2.2. No, devuelve al asociado (a) para que complete la información e inicie el trámite.
3	Director (a) Administrativo (a)	Recibe expediente y revisa 3.1. Si está correcto firma y traslada a Gerencia para aprobación. 3.2. No, rechaza documentos y devuelve al asociado para corrección e inicio de trámite
4	Gerente General	Recibe y revisa expedientes 4.1. Sí, da visto Bueno a expedientes y traslada a Dirección Administrativa 4.2. No, devuelve expedientes para corrección
5	Director (a) Administrativo (a)	Recibe expedientes y elabora nómina para aprobación de Junta Directiva
6	Director (a) Administrativo (a)	Traslada expedientes a Junta Directiva para aprobación
7	Vocal de Junta Directiva	Recibe expedientes para revisión y aprobación 7.1 Si están correctos autoriza 7.2 No rechaza y devuelve a la Dirección Administrativa.
8	Vocal de Junta Directiva	Firma y traslada expedientes a Dirección Administrativa
9	Director (a) Administrativo (a)	Revisa expedientes conocidos por Junta Directiva 9.1. Si está correcto, aprueba expediente 9.2. No, rechaza y devuelve
10	Director (a) Administrativo (a)	Registra en libros de Actas de Declaración de Beneficiarios y remite expediente para archivo y registro.
11	Encargado (a) de Archivo	Recibe expedientes, le asigna número de registro y de orden de acuerdo a clasificación y código establecido



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

Título: Declaración de beneficiarios (trámite de primer ingreso)	Procedimiento No. 01 No. De Pasos: 14	Fecha: Abril 2006 Hoja 3/4 Elaborado por: Leydi Pop
Inicia: Analista	Termina: Encargado (a) de Archivo	

PASO	PUESTO	ACTIVIDAD
12	Encargado (a) de Archivo	Envía duplicado de formulario aprobado a los asociados
13	Encargado (a) de Archivo	Sella y registra expediente
14	Encargado (a) de Archivo	Procede archivar el expediente



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
 5ª. Calle 4-56, zona 1  
 Ciudad, Guatemala

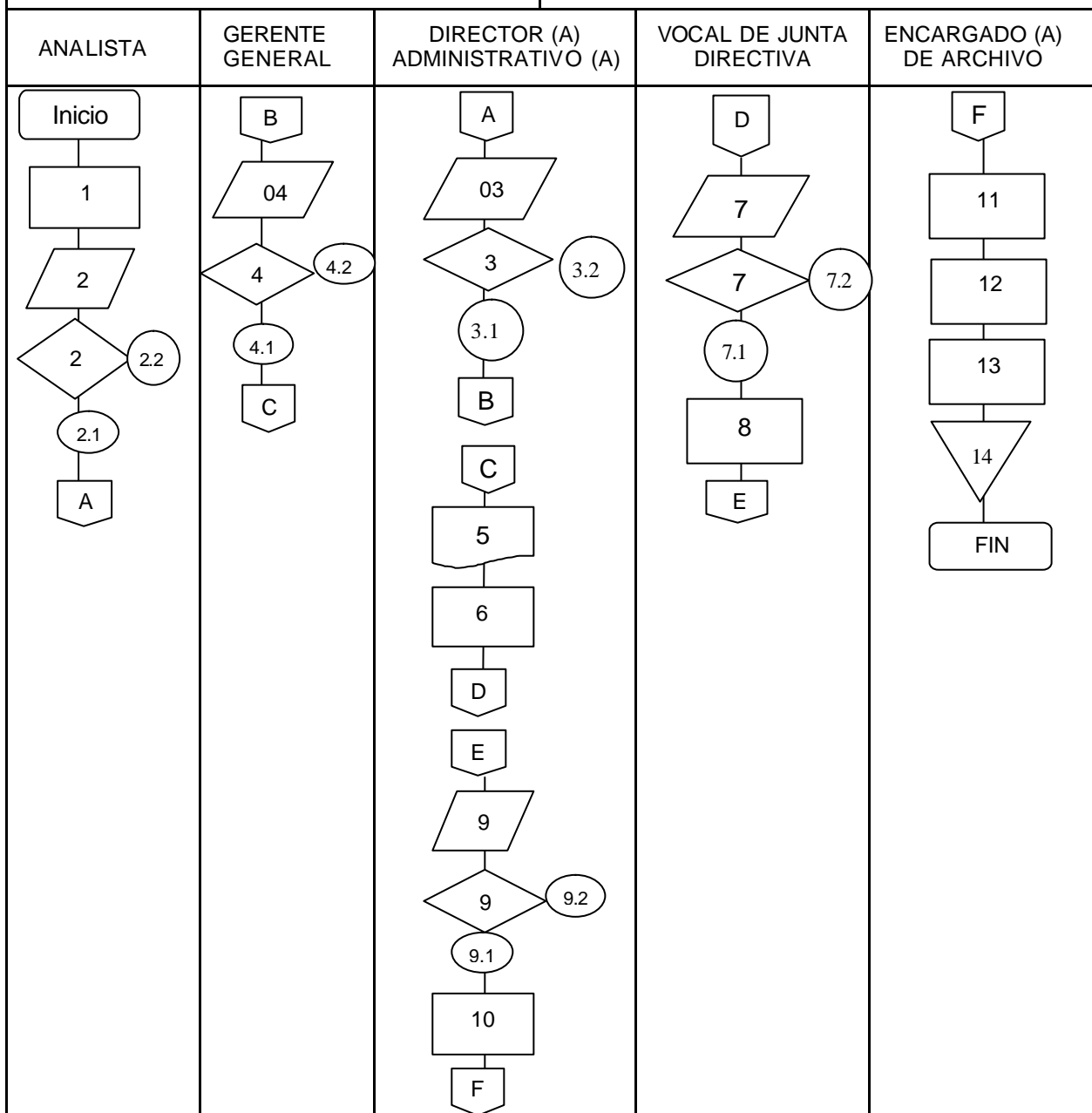
Título: Declaración de beneficiarios (trámite de primer ingreso)

Procedimiento No. 01  
 No. De Pasos: 14

Fecha: Abril 2006  
 Hoja 4/4  
 Elaborado por: Leydi Pop

INICIA: Analista

TERMINA: Encargado (a) de archivo





Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

Título: Prestación  
Opcional en Vida

Procedimiento No. 02  
No. De Pasos: 25

Fecha: Abril 2006  
Hoja 1/4  
Elaborado por: Leydi Pop

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✍ Proporcionar ayuda económica a asociados jubilados.
- ✍ Brindar asesoría a los asociados sobre los documentos que debe adjuntar al formulario para agilizar el pago.

### **NORMAS ESPECÍFICAS:**

- ✍ Esta prestación se otorga por única vez, a asociados optativos jubilados mayores de cincuenta años de edad que cumplan con los requisitos establecidos en el Estatuto y Reglamento respectivo.
- ✍ Deben iniciar el trámite con el delegado departamental, quien les proporcionará formulario.
- ✍ La cantidad asignada es de Q5,000.00 (cinco mil quetzales exactos) deducibles del monto de auxilio póstumo. A los asociados que hicieron uso de este derecho, conforme tabla que normaba esta prestación, se les descontará únicamente el monto recibido.
- ✍ Para recibir esta prestación el (la) asociado (a) debe estar solvente y tener completo el expediente conforme lo establece el Artículo 112 del Reglamento General del Estatuto.
- ✍ Los documentos que deben adjuntar al formulario son: Solvencia de pagos, partida de nacimiento y auténtica de firma.





Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

Título: Prestación Opcional en Vida	Procedimiento No. 02 No. De Pasos: 25	Fecha: Abril 2006 Hoja 2/4 Elaborado por: Leydi Pop
INICIA: Analista		TERMINA: Encargado (a) de Archivo

PASO	PUESTO	ACTIVIDAD
1	Analista	Solicita expediente de asociado a Archivo
2	Encargado (a) de Archivo	Recibe solicitud de expediente
3	Encargado (a) de Archivo	Traslada expediente a Analista
4	Analista	Recibe expediente y analiza
5	Analista	Revisa expediente en archivo para establecer que está completo 5.1. Si está completo elabora solvencia 5.2. No, rechaza expediente y solicita que complete documentación
6	Analista	Traslada a Programas formulario con documentación para aprobación
7	Auxiliar de Programas	Revisa que los documentos estén debidamente autenticados y completos 7.1 Sí, sigue trámite de aprobación 7.2 No, rechaza y solicita se complete expediente
8	Auxiliar de Programas	Adjunta formulario al expediente de asociado y elabora nómina
9	Auxiliar de Programas	Traslada a Junta Directiva para aprobación
10	Secretaria de Junta Directiva	Recibe expedientes y entrega a Vocal de Junta Directiva para aprobación
11	Vocal de Junta Directiva	Recibe y revisa expedientes 11.1. Si está correcto aprueba y emite resolución 11.2. No, devuelve para completar
12	Vocal de Junta Directiva	Traslada a Secretaria de Junta Directiva
13	Secretaria de Junta Directiva	Recibe expedientes y revisa que estén firmados 13.1. Sí, traslada a Dirección Administrativa 13.2. No, solicita firma de aprobación
14	Secretaria de Junta Directiva	Recibe expedientes y transcribe resolución de aprobación



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

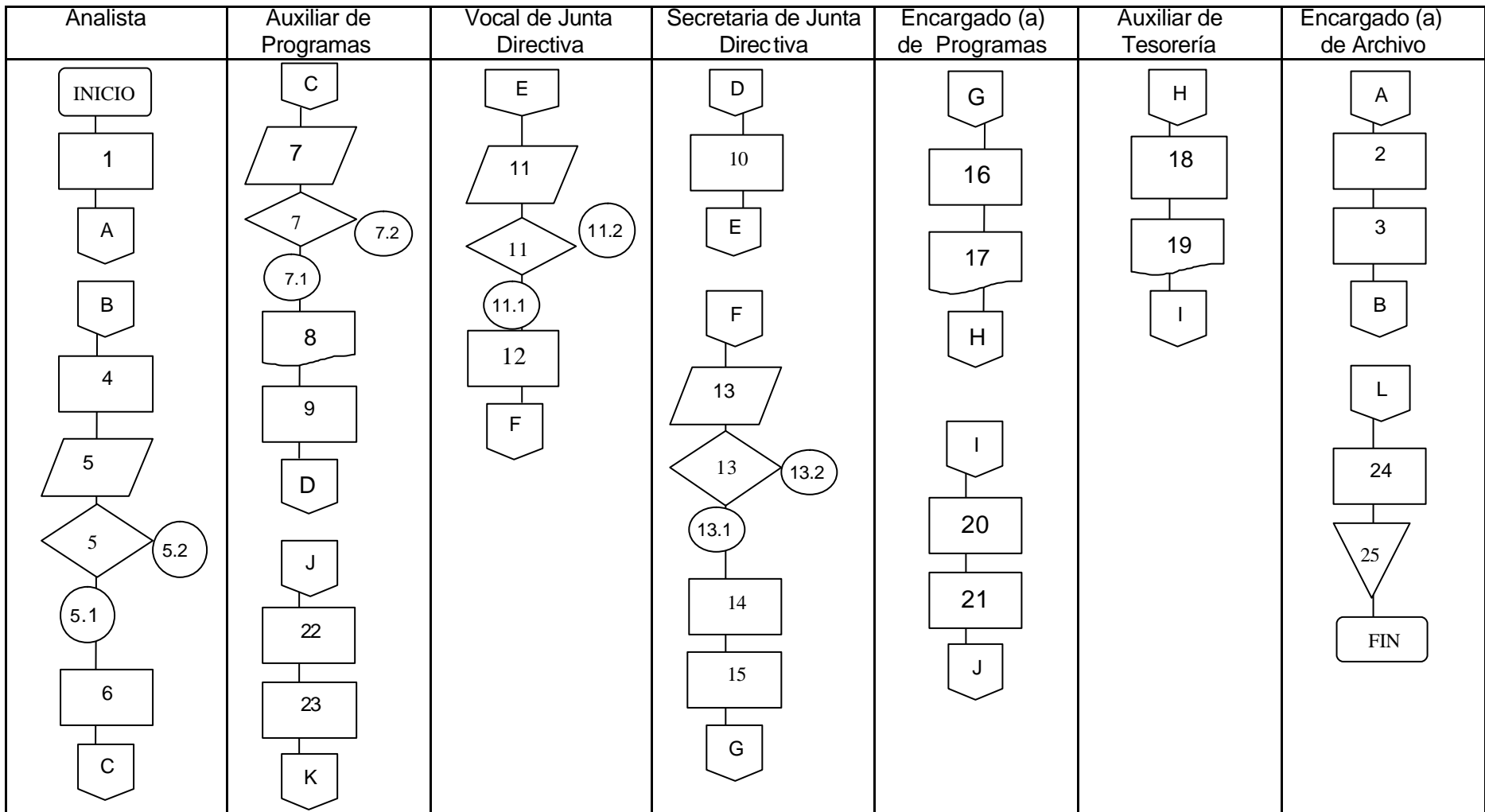
Título: Prestación Opcional en Vida	Procedimiento No. 02 No. De Pasos: 25	Fecha: Abril 2006 Hoja 3/4 Elaborado por: Leydi Pop
INICIA: Analista		TERMINA: Encargado (a) de Archivo

PASO	PUESTO	ACTIVIDAD
15	Secretaria de Junta Directiva	Traslada expedientes al departamento de Programas
16	Encargado (a) de Programas	Recibe expedientes y resolución de aprobación
17	Encargado (a) de Programas	Elabora y traslada a Tesorería órdenes de pago para emisión de cheques
18	Auxiliar de Tesorería	Recibe y elabora órdenes de pago
19	Auxiliar de Tesorería	Elabora cheques e informa a Programas
20	Encargado (a) de Programas	Elabora acta de pago y adjunta copia de resolución para cada expediente
21	Encargado (a) de Programas	Elabora calendario de pagos y solicita que se realice pago conforme calendario.
22	Auxiliar de Programas	Recibe expediente y realiza el pago conforme calendario
23	Auxiliar de Programas	Traslada expediente para archivo
24	Encargado (a) de Archivo	Recibe expediente
25	Encargado (a) de Archivo	Archiva expediente



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
 5ª. Calle 4-56, zona 1  
 Ciudad, Guatemala

Título: Prestación Opcional en Vida	Procedimiento No. 2 No. de Pasos: 25	Fecha: Abril 2006 Elaborado por Leydi Pop	Hoja 4/4
INICIA: Analista		TERMINA: Encargado (a) de Archivo	





Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

Título: Beneficio de auxilio  
póstumo

Procedimiento No. 03  
No. De Pasos: 24

Fecha: Abril 2006  
Hoja 1/4  
Elaborado por: Leydi Pop

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✍ Agilizar el trámite de pago de la prestación de auxilio póstumo
- ✍ Brindar un buen servicio a los beneficiarios.

### **NORMAS ESPECÍFICAS:**

- ✍ El beneficio póstumo se cancela en forma directamente proporcional al número de beneficiarios declarados, salvo que el (la) asociado (a) haya hecho uso del derecho de Declaración de herederos mediante documento privado autenticado por Notario.
- ✍ Si al revisar el expediente del (la) asociado (a) no existiera declaración de beneficiarios, se procede a requerir la sucesión hereditaria que establece el Código Civil.
- ✍ Si fueren menores de edad los beneficiarios, se omite el juicio sucesorio intestado debiendo entregar a los padres sobrevivientes la cantidad que le hubiere correspondido a los causantes.
- ✍ En caso no hubiere padres sobrevivientes la parte que corresponda a los beneficiarios menores fallecidos incrementará el beneficio de los beneficiarios menores sobrevivientes en forma directamente proporcional al número de ellos.



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

Título: Beneficio de auxilio póstumo	Procedimiento No. 03 No. De Pasos: 24	Fecha: Abril 2006 Hoja 2/4 Elaborado por: Leydi Pop
INICIA: Auxiliar Depto. Programas		TERMINA: Encargado (a) de Archivo

PASO	PUESTO	ACTIVIDAD
1	Auxiliar del Depto. Programas	Solicita expediente del asociado al Archivo
2	Encargado (a) de Archivo	Recibe solicitud de expediente
3	Encargado (a) de Archivo	Traslada expediente a Programas
4	Auxiliar del Depto. Programas	Recibe expediente y asigna número de expediente de asociado fallecido
5	Auxiliar del Depto. Programas	Tramita pago de ayuda para gastos funerarios
6	Auxiliar del Depto. Programas	Archiva copia de la orden de pago de ayuda de gastos funerarios
7	Auxiliar del Depto. Programas	Verifica solvencia financiera y de expediente para continuar con el pago de beneficio de auxilio póstumo 7.1. Si, está al día en el pago de las cuotas traslada expediente a Analistas para que elaboren informe sobre beneficiarios declarados. 7.2. No, solicita a familiares del asociado fallecido pagar las cuotas pendientes.
8	Analista	Recibe y analiza expediente para determinar beneficiarios
9	Analista	Elabora informe sobre situación de expediente y traslada a Dirección Administrativa
10	Director (a) Administrativo (a)	Recibe y revisa expediente 10.1. Si hay beneficiario firma informe y orden de pago y traslada a Gerencia para Vo. Bo. 10.2. No, hay beneficiarios traslada expediente a Trabajo Social para evaluación e informe respectivo
11	Director (a) Administrativo (a)	Elabora nómina de expedientes
12	Director (a) Administrativo (a)	Traslada expedientes a Gerencia



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

Título: Beneficio de auxilio póstumo	Procedimiento No. 03 No. De Pasos: 24	Fecha: Abril 2006 Hoja 3/4 Elaborado por: Leydi Pop
INICIA: Auxiliar Depto. Programas		TERMINA: Encargado (a) de Archivo

PASO	PUESTO	ACTIVIDAD
13	Gerente General	Recibe y revisa expedientes conforme nómina 13.1. Si están completos firma de Vo. Bo. 13.2. No, devuelve a Dirección Administrativa para corregir.
14	Gerente General	Traslada a Junta Directiva para la aprobación de pago respectivo
15	Vocal de Junta Directiva	Revisa expediente, debe estar la documentación completa. 15.1. Sí, autoriza el pago y emite resolución 15.2. No, devuelve para completar
16	Vocal de Junta Directiva	Traslada expediente a Auxiliar de Programas
17	Encargado (a) del Depto. Programas	Recibe expedientes y elabora órdenes de pago
18	Encargado (a) del Depto. Programas	Solicita a Tesorería conforme a órdenes de pago emisión de cheques
19	Encargado (a) del Depto. Programas	Elabora programa de pagos y cita a asociados para efectuar pagos.
20	Encargado (a) del Depto. Programas	Elabora acta administrativa para proceder al pago en la fecha programada, adjunta fotocopia de resolución para cada expediente
21	Encargado (a) del Depto. Programas	Registra pago en expediente y notifica del mismo a Tesorería para control. Una vez llega copia de la orden, archiva en expediente y envía el expediente al departamento de archivo,
22	Encargado (a) del Depto. Programas	Traslada expediente al departamento de archivo
23	Encargado (a) de Archivo	Recibe y revisa expediente 23.1. Sí, procede a numerar expediente 23.2. No, solicita complete documentación de pago
24	Encargado (a) de Archivo	Procede al archivo del expediente



Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional  
5ª. Calle 4-56, zona 1  
Ciudad, Guatemala

Título: Beneficio de auxilio póstumo

Procedimiento No. 3  
No. de Pasos: 24

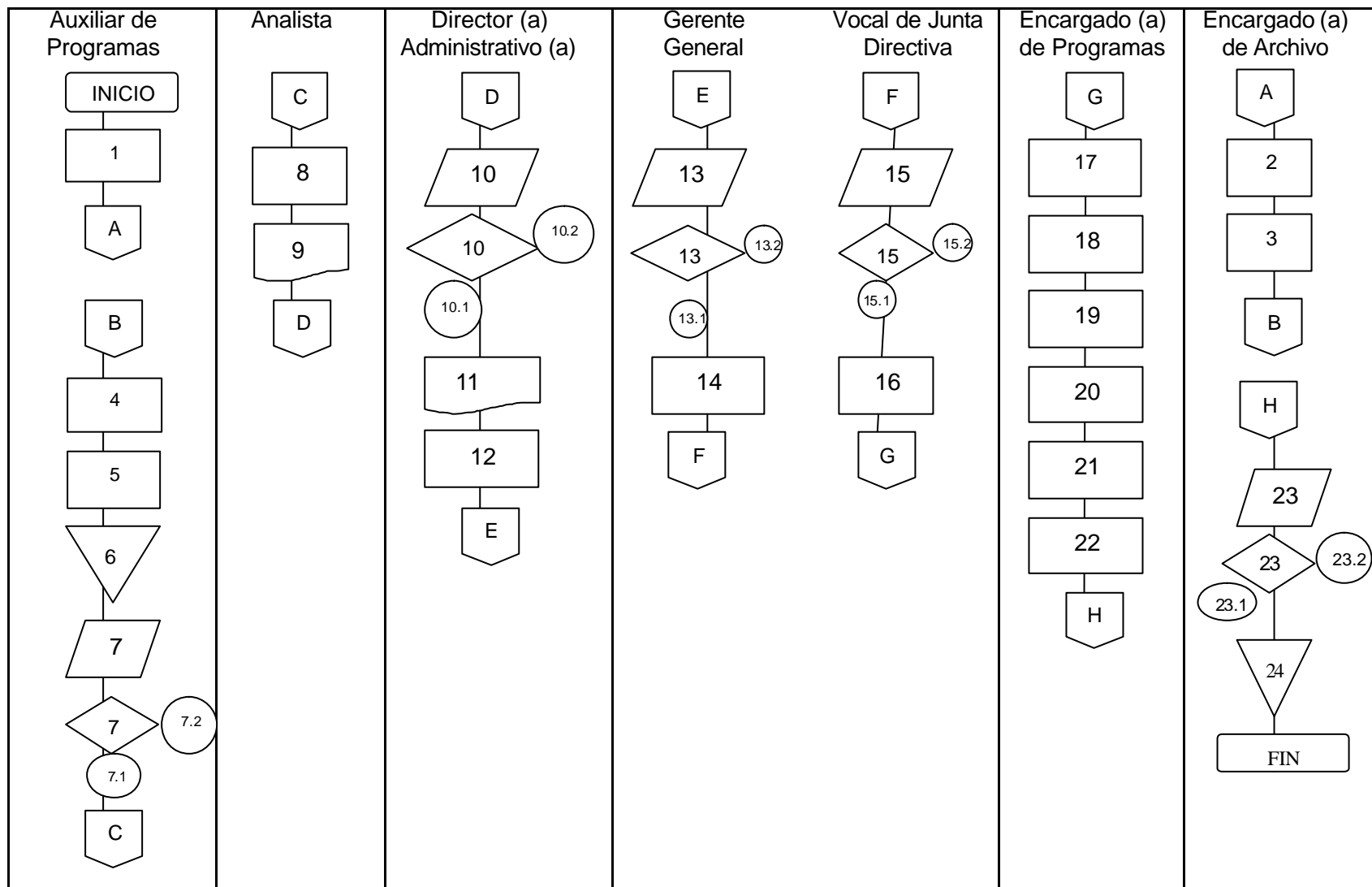
Fecha: Abril 2006

Hoja 4/4

Elaborado por Leydi Pop

INICIA: Auxiliar de Programas

TERMINA: Encargado (a) de Archivo



## CONCLUSIONES

El estudio realizado en la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala, permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La centralización en la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva de la Asociación, limita a Gerencia y contraviene el principio administrativo de delegación de autoridad.
2. La infuncionalidad del actual Manual Operativo de la Asociación ocasiona dualidad de funciones, contraviene los niveles jerárquicos establecidos y permite que se evadan responsabilidades.
3. La inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos ocasiona que la Asociación carezca de una guía de procesos y se produzca un desfase en la realización de actividades.
4. La Jefatura de Recursos Humanos tiene asignadas unidades administrativas que por las funciones corresponden al área administrativa, por lo que no se cumple con el principio de la división del trabajo y especialización.
5. La Asesoría Financiera realiza funciones de Director Financiero tiene a su cargo la supervisión directa de las áreas financieras de la Asociación.
6. La tercera y cuarta hipótesis no fueron comprobadas ya que es necesario implementar y evaluar la propuesta de descripción técnica de puestos y definición de procedimientos y determinar si con ello se agilizan los trámites al evitar duplicidad de funciones y demoras.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones de la investigación realizada, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Delegar autoridad a la Gerencia y Dirección de Recursos Humanos en la toma de decisiones sobre la contratación del personal idóneo.
2. Implementar las descripciones de puestos con la finalidad de orientar al personal en la ejecución de las actividades, y evitar demora y duplicidad de funciones.
3. Implementar las descripciones de procedimientos propuestos para guiar al personal en la ejecución de procesos, evitar demora y desfase de las actividades.
4. Reorganizar la Dirección de Recursos Humanos trasladando los departamentos de Cómputo y Administración del edificio a la Dirección Administrativa de acuerdo a las funciones que realiza.
5. Integrar la Dirección Financiera con las unidades administrativas a cargo de la contabilidad de la Asociación y suspender la contratación del Asesor de Finanzas, aplicando la Departamentalización por funciones y delimitando jerarquías.
6. Implementar la presente propuesta de Reorganización de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional.

# **ANEXOS**



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## **DATOS GENERALES:**

Nombre de la persona evaluada: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Departamento o Sección: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Período calificado: \_\_\_\_\_

## **INSTRUCCIONES:**

El presente manual le servirá de guía para llenar adecuadamente el instrumento de Auto evaluación y Evaluación del Desempeño que se realizará en el presente período, con todo el personal de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala, a efecto redeterminar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de sus resultados en su puesto de trabajo, por medio de la valoración de indicadores cualitativos.

Es importante, que el instructivo se llena lo más objetivo posible, tomando en cuenta el objetivo y las funciones inherentes al puesto, evitando así la influencia de tipo personal en los puntajes.

Por medio de dichos indicadores se medirá el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa. Únicamente se podrá calificar cada indicador de 1 a 5 puntos, de acuerdo con las descripciones de cada característica. El resultado final de esta primera parte será la suma total de puntos acumulados.

## **IMPORTANTE:**

El instrumento será llenado por la persona evaluada, el Director y Jefes de área, según sea el caso, además deberá ser entregado en la fecha y hora establecida por la Dirección de Recursos Humanos responsable del proceso.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

#### I. SUPERACIÓN PERSONAL

Aumento de conocimientos y desarrollo de habilidades. Búsqueda de oportunidades  
Mejoramiento de sí mismo. Modificación positiva de la conducta ante errores cometidos.

1. No aprovecha las oportunidades, no busca superarse, es conformista con sus conocimientos. Su comportamiento es negativo y hostil cuando se le corrige. Comete muchas veces el mismo error.
2. Se limita a aprender lo que se le enseña. Generalmente se molesta cuando se le corrige. Rara vez corrige sus errores. Aprovecha algunas oportunidades que le convienen.
3. Le gusta aprender lo que se le enseña. Aprovecha algunas oportunidades. Corrige la mayoría de sus errores. Aprovecha algunas oportunidades que le conviene.
4. Generalmente busca formas para aprender y aprovecha bien las oportunidades. Corrige bien sus errores. No se conforma con lo que ya sabe.
5. Se desarrolla y capacita constantemente, busca y aprovecha todas las oportunidades. Es realista al cometer errores, y los corrige inmediatamente en forma dispuesta y cordial.

#### II. ASISTENCIA Y PUNTALIDAD

Demostración del interés y responsabilidad que se tiene para presentarse y estar en la Organización y mantenerse en su puesto de trabajo.

1. No aprovecha las oportunidades, no busca superarse, es conformista con sus conocimientos. Su comportamiento es negativo y hostil cuando se le corrige. Comete muchas veces el mismo error.
2. Generalmente llega tarde y ha tenido ausencias. Siempre sale a la hora.
3. Ha tenido algunas ausencias y llegadas tardías. Generalmente sale a la hora.
4. Se presenta todos los días. Ha tenido llegadas tardías. "Suele" quedarse más tarde.
5. Puntualidad y asistencia ejemplar. Trabaja más tiempo del requerido.

#### III. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:

Grado en que domina las funciones del puesto y otras que se relacionan con el mismo.

- 1, No conoce ni comprende su trabajo. Es incapaz para desempeñar su puesto de trabajo.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

2. Conocimientos en el mínimo requerido,. No conoce todas las áreas o procesos de su trabajo.
3. Conocimientos adecuados para el puesto. Conoce su trabajo y comprende en general las diferentes áreas.
4. Muy buenos conocimientos de todas las áreas y fases de su trabajo.
5. Tiene completo conocimiento de todas las fases del trabajo; supera los requerimientos del puesto.

#### IV. CALIDAD EN EL TRABAJO

Precisión, orden y eficiencia con que desempeña su trabajo para obtener resultados confiables.

1. Tiene errores frecuentes, requiere supervisión constante.
2. Pocos errores, requiere poca supervisión cercana.
3. Trabajo normalmente sin errores requiere poca supervisión.
4. Realiza muy bien u trabajo: Sus resultados son confiables, sólo requiere confiables.
5. Calidad extraordinaria en todo trabajo que ejecuta. Realiza trabajo de alta confiabilidad.

#### V. RESPONSABILIDAD

Preocupación por cumplir puntual y adecuadamente con los trabajos asignados al puesto. Se hace responsable por casos, procesos, resultados y personas a su cargo.

1. No demuestra preocupación ni responsabilidad por cumplir con su trabajo.
2. Se limita a cumplir con las obligaciones que se supervisan. No asume compromisos.
3. Generalmente acepta y asume los compromisos de su trabajo en forma normal.
4. Alto sentido de responsabilidad. Asume todos los compromisos y resultados propios de su trabajo a los cuales se limita.
5. Extraordinario sentido de responsabilidad. Lo acepta y asume siempre que se requiere. Se entrega y se dedica de lleno a su trabajo. Lo hace propio.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

#### VI. INICIATIVA

Espíritu emprendedor que lleva a la persona a proponer y desarrollar acciones que tienden a mejorar sistemas y resultados de trabajo.

1. Falta total de iniciativa en su trabajo. Nunca ha planteado una buena idea para realizar o mejorar su trabajo.
2. Se aprecia poca iniciativa y aporta pocas veces ideas nuevas.
3. Iniciativa adecuada al puesto. Aporta ideas que mantienen su actividad equilibrada en la medida que es necesaria.
4. Muy buena iniciativa y aportación de ideas. Lo hace muchas veces.
5. Gran iniciativa. Siempre está buscando mejores maneras de hacer las cosas y plantea sugerencias de cambio es innovador.

#### VII. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Definición de objetivos y estrategias a seguir para el cumplimiento de los mismos; ordena programa las actividades a realizar, aprovecha bien los recursos.

1. Nunca sigue el mismo patrón de ejecución y su trabajo es desordenado y desorganizado, sin una línea de trabajo.
2. Su trabajo muchas veces es desordenado y sin patrón o un plan.
3. Tiene la capacidad para ordenar su trabajo, y si se le solicita, presenta planes y programas.
4. Generalmente trabajo bajo planes y programas que armoniza con los recursos.
5. Siempre programa sus actividades y organiza su tiempo y recursos.

#### VIII. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Habilidad para investigar y analizar conflictos y situaciones difíciles, reuniendo la información adecuada para tomar decisiones.

1. Juicio y criterio pobres para resolver problemas, suspende su trabajo, presentando pretextos o excusas.
2. Casi no resuelve problemas ni hace aportes. Cuando los hace, los hace ante problemas sencillos. Su criterio es limitado.
3. Sostiene buenos sistemas de control, se verifica adecuadamente el avance de los trabajos.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

4. Muy buena habilidad para controlar las funciones, se mantiene bien enterado de los factores internos y externos que afectan su trabajo.
5. Excelente control de todos los detalles de su trabajo. Magnífico seguimiento de los programas establecidos.

#### **IX. CONTROL**

Medición sistemática del avance de los resultados, verificando en logro de las metas fijadas, para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

1. No se tiene control de las actividades. Le cuesta superar sus errores.
2. Demuestra dificultad para controlar sus actividades. Le cuesta superar sus errores.
3. Sostiene buenos sistemas de control, se verifica adecuadamente el avance de los trabajos.
4. Muy buena habilidad para controlar las funciones, se mantiene bien enterado de los factores internos y externos que afectan su trabajo.
5. Excelente control de todos los detalles de su trabajo. Magnífico seguimiento de los programas establecidos.

#### **X. COMUNICACIÓN**

Habilidad para transmitir y recibir información a diferentes niveles dentro y fuera de la Asociación.

1. Comunicación deficiente, poca comprensión de mensajes. Su transmisión es confusa e inoportuna.
2. Tiene dificultad para comunicar, distorsiona los mensajes que recibe. No siempre se le entiende. No da información a tiempo.
3. Comunica en forma adecuada y normal. Transmite los mensajes sin distorsión.
4. Muy hábil para comunicar, transmite con claridad. Generalmente es claro y oportuno.
5. Habilidad sobresaliente para comunicar y comprender mensajes en forma clara y oportuna.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

#### XI. RELACIONES HUMANAS

Habilidad para comprender e influir en las personas con que se relaciona en su trabajo diario, para obtener colaboración.

1. Sus relaciones son malas y conflictivas. No se adapta a trabajar en grupo. Tiene serias enemistades con muchas personas.
2. Le cuesta adaptarse a un nuevo grupo o equipo. Se limita a tener un trato frío con los demás. Tiene malas relaciones con algunas personas.
3. Sus relaciones son cordiales, generalmente se lleva bien con sus compañeros de trabajo o de grupo.
4. Mantiene buenas relaciones con todas las personas y niveles. Se integra con cualquier persona o grupo. Obtiene colaboración.
5. Notable habilidad para relacionarse con los demás. Se integra fácilmente con grupos de trabajo. Acepta y da colaboración con armonía.





## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### HOJA DE RESPUESTAS

##### INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) los puntajes que corresponda de acuerdo a lo que se indica en el Manual de Evaluación.

No.	INDICADORES	PUNTAJES				
		5	4	3	2	1
1	SUPERACIÓN PERSONAL Y LABORAL					
2	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD					
3	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
4	CALIDAD EN EL TRABAJO					
5	EFICIENCIA Y EFICACIA					
6	RESPONSABILIDAD					
7	INICIATIVA					
8	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
9	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
10	CONTROL					
11	COMUNICACIÓN					
12	RELACIONES HUMANAS					
	TOTAL					



## EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La siguiente categoría de cualidades sirva para medir en forma descriptiva los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos que se planearon alcanzar

**81 a 100%**

**A. EXCELENTE**

**Realizaciones excepcionales y extraordinarias**

Los resultados se mantienen a un nivel extraordinario y contribuyen significativamente al logro de los objetivos de su departamento y de la empresa. Sobre sale notablemente el entusiasmo, dinamismo, creatividad y actitud positiva con que desempeña su trabajo.

**61 a 80 %**

**B. MUY BUENO**

**Resultados superiores a los esperados**

Los resultados se encuentran sobre el nivel normal requerido. Resaltan en forma especial algunas áreas de mayor importancia en el puesto, tales como: Calidad, productividad, innovaciones, control, disciplina, etc.

**41 a 60%**

**C. BUENO**

**Logro completo de los resultados básicos de su puesto.**

Ha logrado cumplir con todas las asignaciones básicas de su puesto. Existen errores de menor importancia. No existen áreas de falla de mucha importancia. Los resultados son los que esperan generalmente de una persona responsable de su puesto de trabajo.

**21 a 40%**

**REGULAR**

**No ha cumplido con los requisitos básicos del puesto.**

Se ha logrado algunos resultados pero generalmente se encuentra debajo de lo esperado, el desempeño de su trabajo diario y de sus actitudes generales no alcanzan un nivel satisfactorio.

**1 a 20 %**

**DEFICIENTE**

**Los resultados se mantienen en un nivel inaceptable**

No se ha alcanzado los requerimientos mínimos del puesto, a pesar de la orientación y entrenamiento por parte de su superior. La colaboración y empeño de la persona evaluada son realmente pobres. Se considera claramente que su actuación no llega a un nivel bueno.



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Continuación de la parte II  
"Evaluación de resultados"

#### METAS PLANTEADAS PARA EL PERIODO QUE SE ESTÀ EVALUANDO

No.		A	B	C	D	E
		100%	80%	60%	40%	20%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Para calificar, realizar el promedio

(E) DEFICIENTE	(D) REGULAR	(C) BUENO	(B) MUY BUENO	(A) EXCELENTE
1-20	21-40	41-60	61-80	81-100

CALIFICACIÓN DE LA PARTE II \_\_\_\_\_



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

#### PARTE III

#### INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación final del desempeño se obtiene al sumar los punteos que se han acumulado de la parte I y II

Anote en los espacios correspondientes, la cantidad de puntos acumulados en cada una de las dos evaluaciones anteriores.

PARTE I \_\_\_\_\_ PARTE II \_\_\_\_\_

PUNTUACIÓN TOTAL \_\_\_\_\_

(E) DEFICIENTE	(D) REGULAR	(C) BUENO	(B) MUY BUENO	(A) EXCELENTE
1-20	21-40	41-60	61-80	81-100



## ASOCIACIÓN DE AUXILIO PÓSTUMO DEL MAGISTERIO NACIONAL

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los resultados de esta evaluación deben ser comentados con el interesado (a) por lo cual se recomienda realizar una entrevista de información tomando en cuenta que es justo que la persona evaluada esté enterada de cuáles fueron los criterios de dicha evaluación.

Una vez terminada la evaluación del período anterior, definir con la persona evaluada cuáles serán los nuevos objetivos a alcanzar durante el próximo período, ya que serán la base para su próxima evaluación. Escriba esos objetivos a continuación:

No.	METAS
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## BIBLIOGRAFÍA

1. Estatutos y Reglamento General del Estatuto de la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala. Editora Educativa. Guatemala, septiembre 2004. 31 págs.
2. F. STONER JAMES, FREEMAN R. EDWARD. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana 1992. 781 págs.
3. FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE BENJAMIN. Organización de Empresas. Segunda Edición. McGraw-Hill Internacional Editores. 2004. 368 págs.
4. FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE BENJAMIN. Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura. Segunda Edición. McGraw-Hill Internacional Editores. 1998. 341 Págs.
5. KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ. Administración una perspectiva global. 11ª. Edición. McGraw-Hill Internacional Editores. 1998. 796 Págs.
6. Manual de Operativo. Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional de Guatemala. Febrero 1983. 38 Págs.
7. MAYORGA REYES, CARMEN ELENA. El servicio social en la Asociación de Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional. Tesis, Septiembre 1977. 56 Págs.
8. OLIVA CHACÓN, MARÍA IMELDA. Tesis. Importancia de los Manuales Administrativos en el Laboratorio Óptico el Aro. Nov. 1999. 54 págs.
9. REYES BARRERA, XIOMARA ODETH. Diagnóstico situacional de la industria de gabinetes para cocinas en Guatemala y propuesta de un programa de compensaciones a su personal. Nov. 1998. 58 págs.
10. STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Séptima Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1996. 752 págs.
11. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. Material bibliográfico de apoyo para el curso de Teoría Administrativa II. Volumen I. Documento de Apoyo a la Docencia. Departamento de Publicaciones. Enero 28 de 1997. 188 Págs.
12. ---- Material didáctico. Apuntes de Administración II. Escuela de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. 6 págs.
13. ---- Material bibliográfico de apoyo para el curso de Teoría Administrativa II. Volumen II. Escuela de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Febrero 1997. 101 págs.
14. ---- Compilación Bibliográfica. Curso Teoría Administrativa III. Volumen 2. Colección Teoría Administrativa. Departamento de publicaciones. Octubre 1993.
15. ---- Compilación Bibliográfica. Curso Teoría Administrativa I. Departamento de Publicaciones. 110 págs.
16. ---- Apuntes de Teoría Administrativa I. Documento de Apoyo a la Docencia. Departamento de Publicaciones. 78 págs.