

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

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA ONG DEDICADA A REALIZAR  
PROYECTOS EDUCATIVOS**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**CARLOS ALBERTO ÁVILA PIVARAL**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO**

**GUATEMALA, MAYO DE 2009**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Área Matemática-Estadística</b>	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
<b>Área Mercadotecnia-Operaciones</b>	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
<b>Área Administración-Finanzas</b>	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

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

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinador:	Licda. Claudia Elizabeth Aquino García

Guatemala, 22 de noviembre de 2008

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

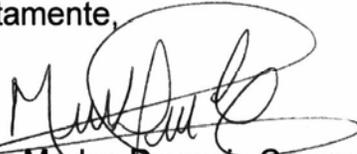
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha veintiocho de abril de dos mil ocho, en el que se me designa asesora de tesis del estudiante **Carlos Alberto Ávila Pivaral**, carné 1998-15791 con el tema: **REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA ONG DEDICADA A REALIZAR PROYECTOS EDUCATIVOS**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Merlyn Damaris Carranza Barrera  
Colegiado No. 11,838



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

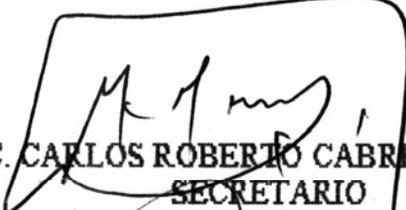
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TREINTA DE ABRIL DE DOS MIL NUEVE.**

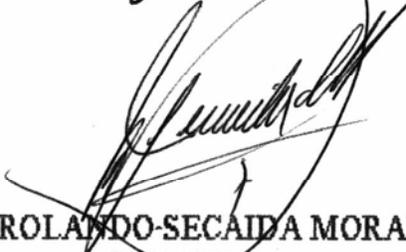
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.10, subinciso 5.10.1 del Acta 9-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de abril de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 012-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de marzo de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA ONG DEDICADA A REALIZAR PROYECTOS EDUCATIVOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante CARLOS ALBERTO AVILA PIVARAL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSÉ ROLANDO-SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Por haberme brindado la vida, darme la fortaleza necesaria para salir adelante, colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, y por darme salud y esperanza para alcanzar esta meta.
- A mis padres:** Rigoberto Ávila (Q.E.P.D.) y María Emilia Pivaral, gracias mami por tu paciencia, por ser un ejemplo de vida y por el esfuerzo realizado durante tantos años para que pudiera culminar este sueño.
- A mi hermana:** Claudia, por su apoyo incondicional, por demostrarme su amor profundo y compartir conmigo en los buenos y malos momentos.
- A mi cuñado:** Rubén Fernández, por sus consejos y apoyo incondicional.
- A mis sobrinos:** Javier, Valeria, Marcela, Johana, Juan José, Enmita y Rony, por el amor inmenso que les tengo.
- A mi novia:** Nely por su amor, apoyo y comprensión. Muchas gracias.
- A todos mis amigos:** En especial a Merlín, Omar, Andrea, José, Mario, Reginaldo, José Manuel, Haydee, Espencer y Marlen por su ayuda constante.
- A la licenciada:** Edith Siekavizza, por su valiosa y profesional ayuda.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Organización no gubernamental	1
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Antecedentes de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala	1
1.1.3 Proyectos de las organizaciones no gubernamentales	2
1.1.4 Marco Legal	2
1.2 Administración	4
1.3 Planeación	4
1.3.1 Elementos de la planeación	5
1.4 Organización	5
1.4.1 Elementos de la organización	6
1.4.2 Principios de la organización	6
1.4.3 Tipos de organización	8
1.4.4 Diseño organizacional	8
1.4.5 Estructura organizacional	13
1.4.6 Sistemas de organización	14
1.4.7 Instrumentos de la organización	15
1.4.8 Rediseño organizacional	18
1.5 Diagnóstico administrativo	18
1.5.1 Análisis estructural – conjunto de unidades	18
1.5.2 Análisis funcional	19
1.5.3 Análisis procedimental	20
1.5.4 Análisis de facultades	20
1.5.5 Análisis de relaciones	21

1.5.6	Análisis organizacional o administrativo	21
-------	--	----

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE UNA ONG DEDICADA A REALIZAR PROYECTOS EDUCATIVOS**

2.1	Metodología utilizada en la investigación	23
2.2	Antecedentes de la ONG	23
2.2.1	Proyectos	24
2.2.2	Misión	28
2.2.3	Visión	28
2.2.4	Valores	28
2.2.5	Objetivos	29
2.3	Diagnóstico administrativo	29
2.3.1	Análisis estructural	30
2.3.2	Análisis funcional (Funciones)	37
2.3.3	Análisis procedimental	39
2.3.4	Análisis de facultades	43
2.3.5	Análisis de relaciones	45
2.3.6	Análisis organizacional o administrativo	48

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA ONG DEDICADA A REALIZAR PROYECTOS EDUCATIVOS “COED”**

3.1	Introducción	51
3.2	Objetivos generales	51
3.2.1	Objetivos específicos	52

3.3	Variantes propuestas	52
3.3.1	Planeación	53
3.4	Rediseño Organizacional en Cooperación para la Educación -COED-	53
3.4.1	Organigrama general	55
3.4.2	Organización	59
3.5	Comunicación	62
3.6	Plan de acción	63
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama actual de la ONG, Cooperación para la Educación (COED)	32
2	Organigrama General actual de la ONG, Cooperación Para la Educación (COED)	33
3	Organigrama Nominal actual de la ONG, Cooperación Para la Educación (COED)	34
4	Organigrama General Propuesto Cooperación para la Educación (COED)	56
5	Organigrama de Funciones Propuesto Cooperación para la Educación (COED)	57
6	Organigrama Nominal Propuesto Cooperación para la Educación (COED)	58

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Cooperación para la Educación (COED) establecimientos beneficiados con mini bibliotecas	25
2	Cooperación para la Educación (COED) establecimientos beneficiados con centros de computación	26
3	Cooperación para la Educación (COED) establecimientos beneficiados con proyectos de libros de texto	27
4	Inversión de recurso humano	60
5	Plan de acción	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>
1	Manual de organización
2	Manual de normas y procedimientos
3.	Cuestionario de comunicación
4.	Cuestionario Rediseño Organizacional

## INTRODUCCIÓN

Las ONG's desempeñan un papel muy importante en el desarrollo del país, sin embargo, la mayoría de éstas enfrentan la problemática de carecer de una administración eficiente, lo cual ha impedido el proceso de crecimiento y desarrollo de las mismas, dando lugar, con ello, a pérdida de recursos humanos, materiales y financieros, lo que se traduce en poca productividad y estancamiento.

La situación señalada anteriormente, hace necesario que los directivos establezcan un diseño organizacional que sea acorde a la actividad que realiza la organización.

Por tal razón, el presente informe de tesis denominado **“Rediseño organizacional de una ONG dedicada a realizar proyectos educativos”**, se ha elaborado con el objetivo de evaluar la situación actual y funcionamiento de Cooperación para la Educación –COED-. De esta manera será factible plantear y proponer un diseño organizacional que incluya instrumentos técnicos administrativos.

En el capítulo uno se expone toda la teoría relacionada con el fundamento legal de las organizaciones no gubernamentales, el proceso administrativo del cual se tomaron las fases de planeación, organización y dirección, así como las bases del diseño organizacional.

El capítulo dos desarrolla el diagnóstico administrativo de la organización haciendo referencia al análisis estructural, análisis funcional, análisis procedimental, análisis de facultades, análisis de relaciones y análisis organizacional, en el que se presentan aspectos importantes sobre la estructura organizacional y los resultados de la misma.

El tercer capítulo incluye una propuesta de diseño organizacional, la cual contiene los elementos más importantes de la planificación administrativa en la cual se define una misión, visión, y valores organizacionales.

Por último se incluyen las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación y los anexos que detallan un manual de organización con sus respectivas descripciones de puestos y un manual de procedimientos.

# **CAPÍTULO I**

## **Marco Teórico**

### **1.1 Organización no gubernamental**

#### **1.1.1 Definición**

“Son Organizaciones no gubernamentales u ONG’s, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados”. (10:15)

#### **1.1.2 Antecedentes de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala**

“Las primeras ONG’s son impulsadas en los años cincuenta por agrupaciones religiosas que organizaron a guatemaltecos para ofrecer su trabajo voluntario en actividades de beneficencia, dirigidas especialmente a ancianos, enfermos y mendigos. En los años sesenta aparecieron por primera vez instancias dedicadas a ofrecer apoyo a la población en condiciones de pobreza a través de actividades sociales que se orientaban a cambiar sus condiciones de vida, tales como: alfabetización e infraestructura social.

Fue a partir de 1976, cuando ocurre en Guatemala el terremoto del 4 de febrero, que se incrementó notablemente el flujo de donaciones financieras internacionales y con ello el número de organizaciones dedicadas a asistir a los damnificados con estos recursos. Se estima que entre 1952 y 1975 existían sólo 17 ONG’s; mientras que en los dos años siguientes al terremoto (1976-1978) se fundaron 46 más”. (10:15)

“Las actividades que estas organizaciones realizan, abarcan diversos temas de las políticas sociales que deberían ser ejecutadas por el Estado, además cubren los vacíos derivados de la histórica debilidad del gasto público social y del incremento de los índices de pobreza y pobreza extrema.

Los recursos financieros con que operan las ONG's provienen principalmente de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales extranjeras. Se estima que entre 1987 y 1992 Guatemala recibió el 22.3% (el tercer porcentaje más alto) de la ayuda no gubernamental europea dirigida para la región centroamericana.

### **1.1.3 Proyectos que realizan las organizaciones no gubernamentales**

Dentro de los principales proyectos que realizan las organizaciones no gubernamentales en el país se encuentran los siguientes:

- Educación e incidencia cívico-política
- Promoción de intereses colectivos
- Prestación de servicios sociales y asistencia técnico productiva
- Investigación y análisis de la realidad social”. (10:40)

### **1.1.4 Marco legal**

Al momento de ser inscrita como ONG en el Registro Civil Municipal correspondiente, su organización y funcionamiento se rige por los estatutos y disposiciones contenidas en la ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, Decreto 02-2003 del Congreso de la Republica de Guatemala.

“Las finalidades de la asociación deberán establecerse en su constitución como ONG, pero en ella deberán incluirse entre otras:

- a. Ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social.

- b. Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente.

Las organizaciones no gubernamentales deberán incluir en su denominación las siglas ONG y por las obligaciones que contraigan responderán únicamente con su patrimonio.

Para constituir una organización no gubernamental se requiere que cumpla con los siguientes requisitos:

- a. Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.
- b. Las organizaciones no gubernamentales podrán contar entre sus asociados, hasta un veinticinco por ciento (25%) de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país.
- c. Deben elegir una junta directiva”.(11:1)

“Las organizaciones no gubernamentales deberán incorporar en su escritura de constitución los estatutos, que serán las reglas de funcionamiento y operación, las cuales deben contemplar por lo menos:

- a. Denominación, objeto, naturaleza, domicilio, plazo y fines de la ONG.
- b. Requisitos de ingreso, derechos y obligaciones de los miembros.
- c. Integración, elección de los miembros, toma de posesión, duración en los cargos, resoluciones, atribuciones y funciones de la junta directiva.
- d. Integración, destino y fiscalización del patrimonio y régimen económico.
- e. Faltas, sanciones, procedimiento y recursos.
- f. Modificación de los estatutos: quórum de aprobación y resolución.
- g. De la disolución y liquidación: causas y procedimientos.
- h. Disposiciones finales: interpretación de los estatutos”. (11:1)

## **1.2 Administración**

La administración es una de las actividades humanas más importantes y es esencial para alcanzar la coordinación de los esfuerzos individuales. Este concepto puede definirse como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (6:6). Se puede decir que la administración es una ciencia y un arte, ya que utiliza una cantidad de conocimientos que los expertos administradores han creado, lo que hacen de ésta una ciencia, pero se puede decir que también es un arte, porque se pueden ir modificando o mejorando los procesos administrativos a través de la práctica.

Al estudiar la administración es necesario aplicar el proceso administrativo, el cual se define como un proceso ordenado que se lleva a cabo para realizar actividades relacionadas, con el objetivo de alcanzar con efectividad las metas organizacionales. Éste se compone de cinco etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control. Sin embargo para fines del presente estudio se analizarán las etapas de planeación, organización y dirección, las cuales se detallan a continuación.

## **1.3 Planeación**

La planeación es la parte medular de toda organización, y sirve de base a los directivos y gerentes para desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar los negocios del mañana. Esta fase “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. (1:38)

### **1.3.1 Elementos de la planeación**

Son planes específicos que rigen el funcionamiento de una organización, su importancia radica en que a través de ellos se prevee afrontar los desafíos empresariales.

Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta los siguientes elementos de la planeación: misión, visión, y valores, conceptos que se detallan a continuación:

#### **Misión**

Es una declaración o expresión conceptual de lo que es y hace la organización, establece el qué, para qué, para quién y distingue a la empresa de todas las demás, asimismo, describe el medio en el que ésta se desenvuelve dando una referencia de los clientes con los que se trabaja.

#### **Visión**

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización”. (1:77)

#### **Valores**

Son patrones de conducta que una organización pretende inculcar en sus miembros para que a través de ellos se genere una cultura organizacional.

### **1.4 Organización**

Su importancia radica en determinar cómo se alcanzará la misión, visión y objetivos organizacionales, lo que conlleva asignar funciones, agrupación de

actividades, y canales de comunicación, por lo que se puede decir que es una “fase del proceso administrativo por la cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma mas efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”. (1:124)

#### **1.4.1 Elementos de la organización**

Sirven como base para determinar las funciones, jerarquías y puestos dentro de una estructura organizacional. Estos elementos se detallan a continuación:

- **Funciones**

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización”. (5:268)

- **Jerarquías**

“Es un patrón de los niveles de la estructura de una organización, consiste en especificar quien depende de quien, vinculando a los distintos departamentos, determinando la cantidad de personas y estos que se puedan manejar con eficiencia, según el tramo de control administrativo”. (8:46)

- **Puestos o actividades**

“Es una unidad de trabajo específica, es impersonal y nominal. Debe precisarse las actividades y responsabilidades de cada puesto”. (8:46)

#### **1.4.2 Principios de organización**

Son los fundamentos sobre los cuáles se sustenta la fase de organización y da los lineamientos para establecer la división del trabajo, delegación de autoridad y

responsabilidad dentro de una organización. Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta los principios que se detallan a continuación:

- **De la especialización**

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad limitada y concreta, se obtiene siempre mayor eficiencia, precisión y destreza. Surge como resultado de la limitación del ser humano. Este principio es la base para determinar la relación de los deberes a cumplir y con base en ellos, seleccionar a los individuos que se encargarán de hacerlos.

- **De la unidad de mando**

Para cada función debe existir un solo jefe, este principio establece que cada subordinado, sobre un mismo trabajo debe recibir órdenes de un solo jefe. Existe un viejo proverbio que expresa: Nadie puede servir bien a dos señores, esto es una gran verdad, y en administración es esencial para alcanzar el orden y la eficiencia.

- **Del equilibrio de autoridad-responsabilidad**

Indica que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer, el procedimiento de transferir autoridad y responsabilidad se llama delegación”.(8:270)

### **1.4.3 Tipos de organización**

- **Formal**

“Es la estructura formal de puesto en una organización, 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.

- **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 éstos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales”. (6:4)

### **1.4.4 Diseño organizacional**

Para toda organización es indispensable contar con un marco de referencia que permita cumplir con los fines que persigue la organización. Es por ello que el diseño organizacional “es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, el personal, la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente”. (6:6)

## **a) Enfoque del diseño organizacional**

“Los conocimientos sobre el diseño organizacional han ido creciendo a lo largo del tiempo, al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de la misma. Poco a poco la parte del mundo exterior de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes”. (6:18)

Los enfoques del diseño organizacional son: clásico, tecnológico y ambiental, éstos se detallan a continuación:

- **Enfoque clásico**

“Dice que las organizaciones más eficientes y eficaces son las que sus miembros en sus acciones, son guiados por un sentimiento de obligación para con la organización y por reglamentos racionales o coherentes.

Características:

- Especialización del trabajo.
- Nombramientos de personal por méritos.
- Oportunidad de hacer carrera.
- Burocráticas (rutina de actividad, clima impersonal y racional en la organización, claridad en la delegación de la autoridad y responsabilidad, evaluación del desempeño)”. (6:19)

- **Tecnológico**

“En donde las actividades son realizadas con diferentes tipos de tecnología de producción de acuerdo a cada tipo de producto. Se clasifica así:

- **Producción unitaria:** artículos individuales producidos de acuerdo a especificaciones del cliente.
  - **Producción de partidas pequeñas:** productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes para ensamblar.
  - **Producción en partidas grandes y en masa:** productos fabricados en grandes cantidades en líneas de ensamble (chips de computadoras).
  - **Producción en procesos:** materiales producidos con equipo muy complejo que trabaja en forma continua que se venden por peso o volumen (químicos o drogas)". (6:19)
- **Ambiental**

“En este se incorpora el ambiente de las organizaciones en las consideraciones para el diseño, plantea dos sistemas de organización:

- **Sistema mecanicista:** donde las actividades se descomponen en tareas especializadas y separadas, los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión por los mandos más altos y siguen la cadena de mando.
- **Sistema orgánico:** Aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta". (6:19)

**Es importante indicar que por la naturaleza de la organización donde se realizará éste estudio, se aplicará el enfoque clásico.**

#### **b) Requisitos del diseño organizacional**

Para la creación de una organización nueva o de una ya existente se deben tomar en cuenta cuatro requisitos básicos para organizar una empresa.

- **División del trabajo**

“Consiste en descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general”. (9:347)

- **Departamentalización**

“Es agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica” (9:348). Debe hacerse de acuerdo a las relaciones formales de la organización, lo cual sirve para:

- Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario
- El conflicto y mal uso de los recursos
- Proporciona un flujo lógico de las actividades de trabajo
- Establece canales de comunicación
- Proporciona mecanismos de coordinación
- Enfoca el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control.

- **Jerarquía de la organización**

“Es un patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos bajos se ubican en los diversos niveles descendentes”. (9:348).

### **Componentes de la jerarquía**

- Tramo de control administrativo
- Cadena de mando
- Organigrama

## **Tramo de control administrativo**

“El número de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado tramo de control o tramo de administración”. (9:348)

Pueden ser de dos tipos:

1. Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)
2. Tramos amplios o de estructuras planas (crecimientos horizontal)

- **Tramos estrechos**

“Hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (operativos).

La cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones, un tramo corto es ineficiente por que se subutiliza a los gerentes.

- **Tramos amplios**

Se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base. La cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida. Se da el fenómeno de reducción de tamaño. Influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control.

- **Cadena de mando**

El plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características principales de un organigrama”. (9:348)

- **Organigrama**

Representa la estructura de una organización, el ordenamiento de sus unidades, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación y las líneas de autoridad y responsabilidad.

Cabe mencionar que el concepto de jerarquía forma parte de los elementos de la organización, por lo que ya se mencionó anteriormente, sin embargo también es considerado como una de las cuatro piedras angulares del diseño organizacional.

- **Coordinación**

“Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia”.  
(9:351)

El grado de coordinación que se necesite dependerá de la naturaleza de las tareas y del grado de interdependencia que exista entre el personal de las unidades que la realizan.

#### **1.4.5 Estructura organizacional**

Su importancia radica en la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, ofrece estabilidad y sirve para que los colaboradores de una institución trabajen unidos para alcanzar los objetivos. Además describe las relaciones de comunicación existentes dentro de una organización, los niveles jerárquicos, el grado de coordinación existente entre los departamentos y la división del trabajo.

## **a) Tipos de estructura organizacional**

Existen varios tipos de estructura de tipo formal que las organizaciones adoptan de acuerdo al rol específico de las mismas, para fines de esta investigación el tipo de organización que se utilizará es el funcional, y éste se explica a continuación:

- **Organización Funcional**

Forma de estructura en donde las actividades se agrupan de acuerdo a las funciones que se realizan dentro de una organización.

### **1.4.6 Sistemas de organización**

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de gráficas de organización y se complementan con análisis de puestos.”(6:51). Para fines de este estudio el sistema que se utilizará es el siguiente:

- **Sistema lineal**

“Son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo”. (9:387)

### **1.4.7 Instrumentos de la organización**

Los principales instrumentos de la organización son los organigramas y los manuales administrativos, los primeros permiten establecer claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad, además brindan diferentes formas o diseños que una organización puede utilizar al momento de graficar su estructura y los manuales tienen como objetivo fortalecer la comunicación y la coordinación de una organización.

#### **a) Organigramas**

“Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (5:78)

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de la organización. Los organigramas pueden clasificarse de la siguiente manera:

##### **a.1 Por su ámbito**

- **Organigramas generales**

Presentan información particular de una organización hasta un determinado nivel jerárquico.

- **Organigramas específicos**

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

## **a.2 Por su contenido**

- **Organigramas funcionales**

Muestran las funciones primordiales que tienen asignadas, las unidades o departamentos de una organización y son utilizados para presentarla en forma general.

## **a.3 Por su presentación**

- **Organigramas verticales**

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo”. (5:81)

## **b) Manuales administrativos**

Son instrumentos utilizados como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente información de una organización relacionada con sus antecedentes, estructura, objetivos, misión, visión, políticas, valores, procedimientos; así mismo detallan los lineamientos necesarios para que los empleados se desempeñen satisfactoriamente en su puesto de trabajo.

### **b.1 Manual de organización**

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión, visión y funciones organizacionales”. (5:171)

El elemento básico de un manual de organización son las descripciones técnicas de puestos y ésta se define a continuación:

- **Descripciones de puestos**

Detalla las principales atribuciones, responsabilidades, relaciones de trabajo y la autoridad de un puesto.

## **b.2 Manual de procedimientos**

“Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre si para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización”. (5:171)

### **Elementos del procedimiento**

**Definición:** es el título que identifica lo que se va a realizar

**Objetivos específicos:** son todos aquellos aspectos técnico-administrativos que se alcanzarán por medio del procedimiento.

**Normas específicas:** son criterios previamente establecidos para ejecutar un procedimiento o una acción.

**Descripción del procedimiento:** narración descriptiva, ordenada cronológica y secuencialmente, de las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa.

**Flujograma o diagrama de flujo:** representa gráficamente la participación directa de cada puesto de trabajo en el proceso operativo de un procedimiento determinado.

#### **1.4.8 Rediseño organizacional**

Con frecuencia las organizaciones se ven en la necesidad de modificar su estructura organizacional, ello con el fin de hacer frente al mercado en el cual se desenvuelven o bien por el crecimiento que ésta ha experimentado en el transcurso el tiempo. Es por ello que el rediseño organizacional “se produce como resultado de una evaluación, de un diagnóstico o una auditoría, donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo, es redefinir objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, supresión de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas”. (6:56)

#### **1.5 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 intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (2:13)

##### **1.5.1 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 de 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 en relación a su nomenclatura.
- Definir la cantidad de recursos humanos empleados por órganos y describir el tipo de contratación.
- Determinar el tipo de autoridad existente en el área de estudio” (2:20)

### **1.5.2 Análisis Funcional**

“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.
- Determinar la correspondencia funcional del área en estudio.
- Analizar y determinar el traslape de funciones por cada órgano, su duplicidad u omisión.

- Determinar las funciones sustantivas y las de apoyo de cada órgano, del área de estudio y que ayuden al logro del objetivo particular de su función.
- Determinar la afinidad de funciones que desarrolla cada órgano con su nomenclatura.
- Determinar si la nomenclatura del órgano identifica las funciones que desempeña.” (2:21)

### **1.5.3 Análisis Procedimental**

“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.”(6:22)

### **1.5.4 Análisis de Facultades**

“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 que facultades están normadas.
- Determinar quién, cómo y cuándo 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.

### **1.5.5 Análisis de Relaciones**

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 normatividad 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.”(2:22)

### **1.5.6 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.

#### **a) Actividades a desarrollar**

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

- Verificar el tramo de control de cada órgano.
- Analizar la cadena de mando de la dependencia.
- Determinar los niveles jerárquicos establecidos.
- Estudiar los criterios de organización.
- Indicar la forma consecución de objetivos respecto a las funciones desarrolladas.

- El tipo de correspondencia funcional.
- La correspondencia entre objetivos.
- Analizar la continuidad en los procesos.
- Relacionar la correspondencia de los procesos respecto a las funciones.
- Determinar la correspondencia entre las relaciones y la naturaleza de los órganos.
- Comprobar la normatividad de las relaciones.
- Analizar la correspondencia de las relaciones con los niveles jerárquicos.
- Analizar la duplicidad de relaciones.
- Indicar el porque de la omisión de relaciones.
- Indicar la correspondencia de facultades con el nivel jerárquico.
- Estudiar la normatividad de las facultades.” (2:23)

Se realizará un diagnóstico administrativo para detectar las causas, problemas, fallas y así proponer soluciones en la estructura, a través del análisis de los hechos en forma técnica-científica.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE UNA ONG DEDICADA A REALIZAR PROYECTOS EDUCATIVOS**

#### **2.1 Metodología utilizada en la investigación**

El objeto de este capítulo es dar a conocer la forma como esta funcionando la ONG Cooperación para la Educación –COED-. Para ello se llevó a cabo la investigación desde el punto de vista administrativo, ello con el fin de realizar un análisis organizacional.

Para recolectar la información que se presenta en este capítulo se tomó a los treinta y nueve colaboradores que conforman el total de la población, a quienes se les entrevistó personalmente, esto con el propósito de determinar las causas que provocan deficiencias administrativas en la ONG objeto de estudio, se utilizaron como técnicas la observación y la entrevista y el instrumento del cuestionario.

#### **2.2 Antecedentes de la ONG**

“Con la idea inicial de venir a Guatemala y enseñar inglés, Joe y Jeff Berninger, dos jóvenes norteamericanos, empezaron a brindar ayuda a varias comunidades del país en el tema educativo.

Posteriormente observaron problemas que se hacían comunes en algunas áreas rurales, tales como:

- a) Los jóvenes no tenían acceso a libros de texto o bibliotecas para profundizar sobre temas aprendidos en clase y apoyar sus conocimientos.
- b) La calidad de educación no era la mejor.
- c) La cantidad de alumnos que no terminaban la escuela era exorbitante.

d) El porcentaje de analfabetismo en el país superaba el 35%, convirtiéndose en el peor de América Latina.

Esta problemática motivó a los hermanos Berninger a fundar en 1996 la ONG COED (Cooperación para la Educación), cuya misión sería romper el ciclo de la pobreza en Guatemala a través de la educación.

Esta misión podía lograrse únicamente por medio de programas educativos que capacitaran a los estudiantes para superar la pobreza y gozar de una mejor calidad de vida para ellos y sus comunidades.

Actualmente, COED promueve programas educativos como; centros de computación que introducen la tecnología a través de la educación, para incrementar las oportunidades que puedan tener los futuros profesionales del interior del país". (10:15)

### **2.2.1 Proyectos**

Los proyectos promovidos en las distintas comunidades son los siguientes:

#### **a) Servicio de mini biblioteca**

Este proyecto tiene por objeto atacar las raíces del analfabetismo mediante materiales de lectura a disposición de los escolares de Guatemala. Se cuenta con dos tipos de programas de biblioteca, esto son:

**Programa de enseñanza primaria:** Proporciona libros de cuentos, tarjetas flash, juegos, rompecabezas y útiles escolares a las escuelas primarias para ayudar a los niños a adquirir habilidades básicas de alfabetización.

**Programa de enseñanza secundaria:** Proporciona libros para las bibliotecas de las escuelas, entre estos se incluyen enciclopedias y materiales de referencia, así como excelente literatura de autores guatemaltecos e internacionales.

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestran los establecimientos en donde se han proporcionado los materiales de lectura:

Cuadro 1  
Establecimientos beneficiados con Mini bibliotecas  
Cooperación para la Educación (COED)

No.	ESCUELAS	NIVEL	DEPARTAMENTO
1	Acul Primaria	Primaria	Quiché
2	Aldea Pamac	Primaria	Alta Verapaz
3	Cancela	Secundaria	San Marcos
4	Chamil	Secundaria	Alta Verapaz
5	Chichicastenango nocturno	Secundaria	Quiché
6	Chichirichapa	Secundaria	Quetzaltenango
7	Choqui	Secundaria	Quetzaltenango
8	Chapul	Secundaria	Quiché
9	Cipresales Primaria	Primaria	Quetzaltenango
10	Don Bosco	Secundaria	Guatemala
11	Doctor Braulio Pérez Marcio	Secundaria	Quiché
12	Esperanza Chilasatz	Primaria	Alta Verapaz
13	Felipa Gómez	Primaria	Alta Verapaz
14	Francisco Coll	Primaria	Guatemala
15	INBE Antigua	Secundaria	Sacatepequéz
16	Jocopilas	Secundaria	Quiché
17	OCR Olintepéque	Secundaria	Quetzaltenango
18	La esperanza	Secundaria	Quetzaltenango

Fuente: Cooperación para la Educación COED. Año 2008.

## b) Equipamiento de centros de computación en establecimientos

Este proyecto establece centros de computación en establecimientos de educación secundaria para enseñar a los estudiantes cómo utilizar Office, Encarta e Internet. Esto mejora drásticamente la calidad de la educación y permite a los estudiantes las habilidades necesarias para obtener mejores puestos de trabajo después de su graduación. En el cuadro siguiente se puede apreciar algunos de los establecimientos donde se ha proporcionado equipo de cómputo.

Cuadro 2  
Establecimientos beneficiados con centros de computación  
Cooperación para la Educación (COED)

No.	ESCUELA/CIUDAD	DEPARTAMENTO	ESTUDIANTES
1	Huehuetenango	Huehuetenango	1220
2	Guastatoya	El Progreso	707
3	Cahabón	Alta Verapaz	543
4	Comalapa	Chimaltenango	490
5	Jilotepeque	Chimaltenango	460
6	El Estor	Izabal	449
7	Ayampúc	Guatemala	385
8	Anunciata	Quiché	287
9	Chiquilajá	Quetzaltenango	240
10	El Tejar	Chimaltenango	240
11	Hacienda María	Chimaltenango	200
12	Chipiactal	Chimaltenango	70

Fuente: Cooperación para la Educación COED. Año 2008.

### c) Donación de libros de texto

Este proyecto promueve la alfabetización en los establecimientos educativos en las zonas rurales de Guatemala, ya que debido a la falta de material de lectura para los estudiantes, COED suministra de libros y brinda capacitación a maestros en la instrucción eficaz de lectura en todas las aulas de primaria.

Los estudiantes también aprenden a perfeccionar sus destrezas de lectura a través de la escritura de sus propias historias, que pasan a formar parte de la biblioteca de aula.

A continuación se muestran algunas de los establecimientos en donde se han entregado libros de texto:

**Cuadro 3**  
Establecimientos beneficiados con proyecto libros de texto  
Cooperación para la Educación (COED)

No.	ESCUELA	DEPARTAMENTO	ESTUDIANTES	LIBROS
1	Ayampúc	Guatemala	335	1273
2	Anunciata	Quiché	294	1176
3	Abraham Lincoln	Sololá	390	1140
4	Antigua INE BE	Sacatepéquez	222	1042
5	Belejú	Quiché	130	832
6	Berea	Quiché	110	704
7	Barraneche	Totonicapán	140	560
8	Aguas Calientes	Sacatepéquez	196	538
9	Akaltic	Alta Verapaz	95	475
10	Agua Escondida	Sololá	86	344

Fuente: Cooperación para la Educación COED. Año 2008.

#### **d) Promoción de becas**

Este programa ofrece becas de secundaria por méritos a los estudiantes, mismos que pagan por sus becas participando en proyectos de servicio comunitario, como la plantación de árboles, recolección de basura, y la tutoría.

#### **2.2.2 Misión**

“Apoyar a los estudiantes guatemaltecos para que rompan el círculo de la pobreza a través de la educación.

#### **2.2.3 Visión**

Crear programas sostenibles que a través de la educación estimulen la productividad de los futuros profesionales, como base para su desarrollo económico.

#### **2.2.4 Valores**

- Excelencia
- Honestidad y transparencia
- Vocación de servicio
- Respeto y servicio al cliente
- Responsabilidad
- Cooperación
- Seguimiento de las reglas internas
- Equidad
- Comunicación efectiva
- Eficiencia
- Respeto mutuo

- Tolerancia a:
  - Las diversas formas de ser
  - Los pensamientos diferentes
  - Las creencias” (12:2)

### **2.2.5 Objetivos**

- a) “Crear programas sostenibles que a través de la educación estimulen la productividad de los futuros profesionales, como base para su desarrollo económico.
- b) Apoyar a institutos de nivel básico de escasos recursos con libros de texto.
- c) Capacitar y asesorar a maestros.
- d) Coordinar y apoyar a institutos de escasos recursos con tecnología educativa”.  
(12:3)

### **2.3 Diagnóstico Administrativo**

El presente estudio se realizó a través de la metodología del diagnóstico administrativo, efectuando un análisis estructural, análisis funcional, análisis procedimental, análisis de facultades y análisis de relaciones, seguidamente se efectuó el análisis organizacional ó administrativo a fin de relacionar los puntos que afectan negativamente a la organización.

Todo lo anterior permitió obtener información, que al ser analizada contribuyó a comprobar las hipótesis planteadas y llegar a conclusiones y recomendaciones objetivas sobre el tema investigado.

### **2.3.1 Análisis estructural**

Para toda organización es importante contar con una estructura organizacional que proporcione un esquema de relaciones estable, lógico y claro, dentro del cual los directores y los empleados puedan trabajar para alcanzar las metas organizacionales.

La estructura de COED esta diseñada de acuerdo a la experiencia de los fundadores de la organización y a las necesidades que presentaba la ONG al momento de iniciar operaciones en Guatemala. Es por ello que la misma presenta deficiencias, lo cual provoca desorden en las actividades que se realizan.

La ONG presenta un tipo de organización formal, debido a que se encuentra establecido el grado de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada puesto.

En base al análisis efectuado se estableció que la estructura organizacional de COED no es conocida por todos sus colaboradores, situación que supone un alto grado de incertidumbre en cuanto a los roles que desempeñan los integrantes de cada uno de los departamentos.

#### **a) Niveles jerárquicos**

De acuerdo con la estructura actual de la ONG se encuentran establecidos tres niveles jerárquicos, los cuales se detallan a continuación:

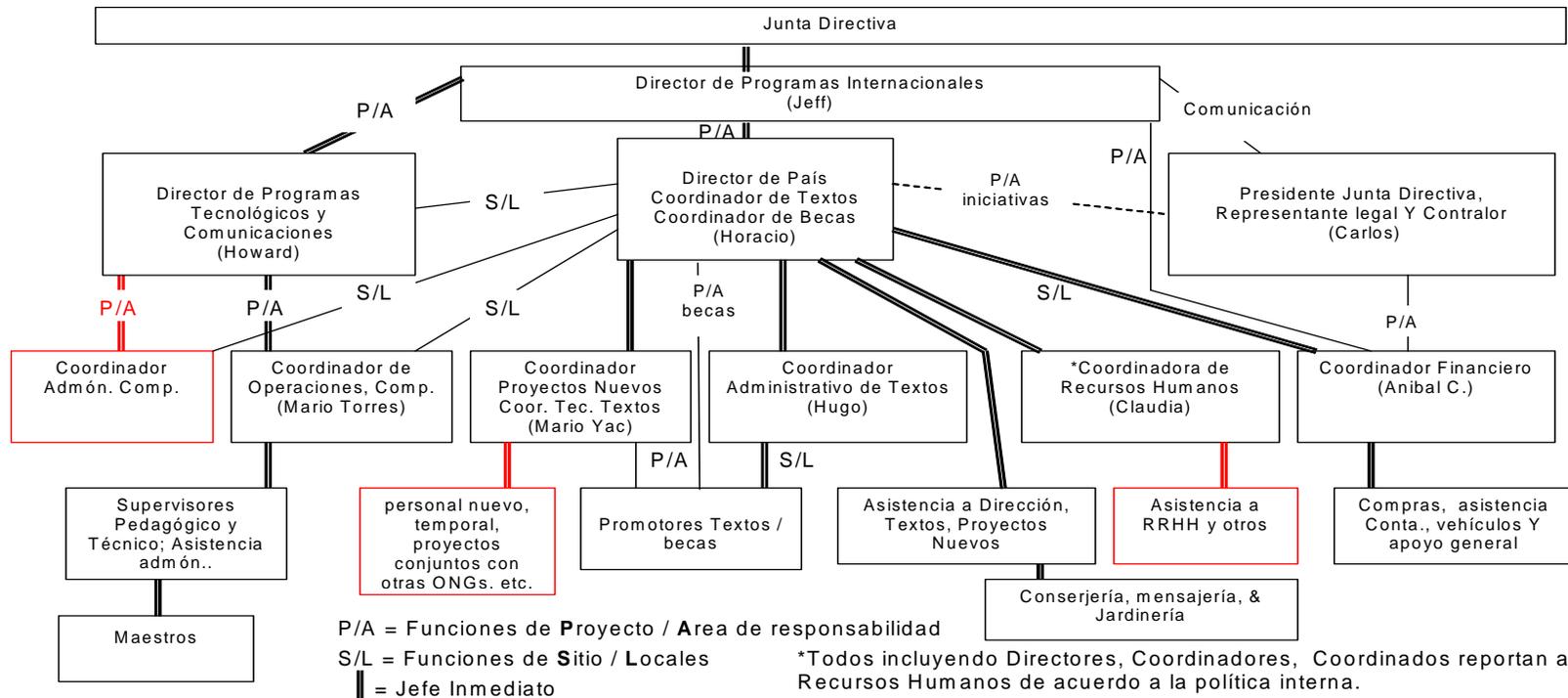
- Nivel estratégico: se encuentra conformado por la Junta Directiva y Dirección General.

- Nivel táctico: integrado por la Dirección de Programas Tecnológicos, Coordinación Administrativa de Cómputo, Coordinación de Operaciones de Cómputo, Coordinación de Proyectos Nuevos, Coordinación Administrativa de Textos, Coordinación Financiera y Coordinación de Recursos Humanos.
- Nivel operativo: conformado por Promotores, Maestros, Encargado de bodega Auxiliar de bodega, Mensajero y Conserje.

La ONG cuenta con un organigrama vertical, el cual muestra de arriba hacia abajo los diferentes niveles jerárquicos que conforman la organización. Sin embargo no se encuentra actualizado; debido a que existen plazas que no se reflejan, tal es el caso del Encargado de Bodega y su Auxiliar; las líneas de mando no están bien establecidas, no muestra la coordinación que existe entre cada uno de los departamentos que conforman la organización y no presenta uniformidad, pues las líneas de mando y las figuras no se encuentran estandarizadas, lo cual dificulta su interpretación. (Ver gráfica 1)

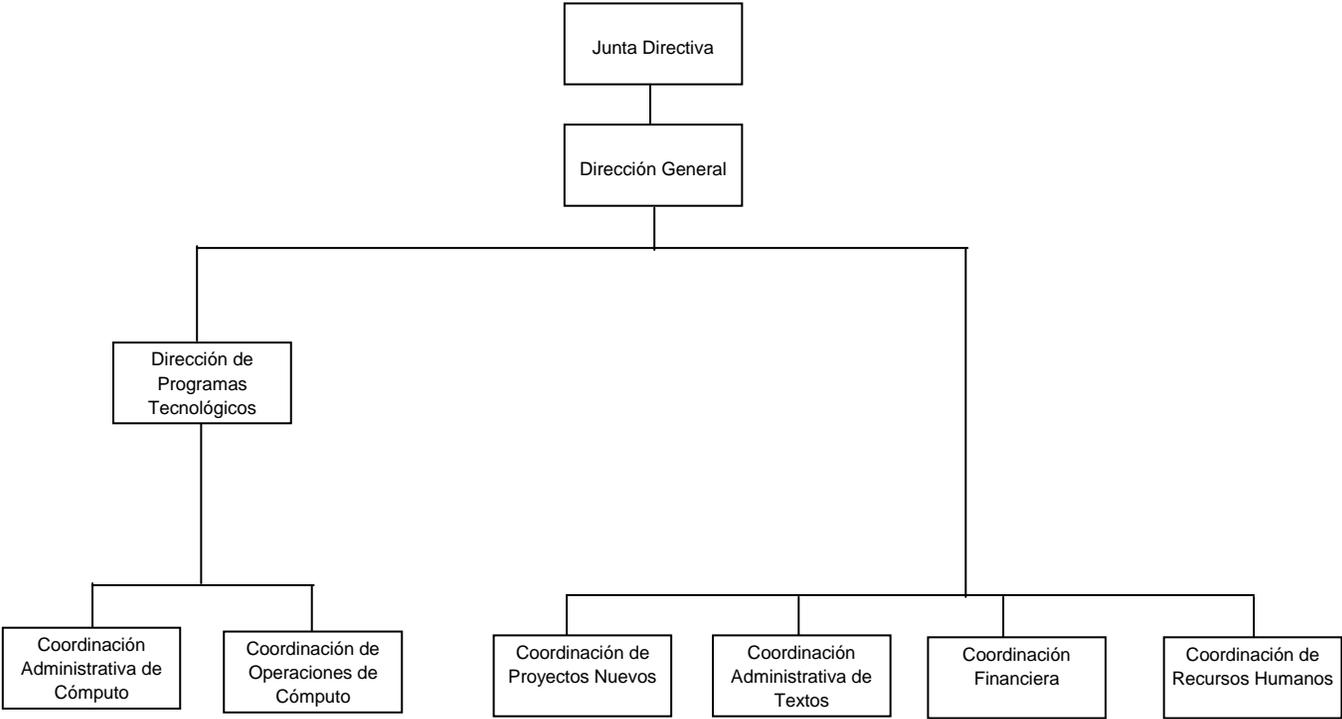
Para efectos de esta investigación, se presenta a continuación el organigrama general con el cual opera en la actualidad la ONG. (Ver gráfica 2)

Gráfica 1  
Organigrama actual de la ONG  
Cooperación para la educación (COED)



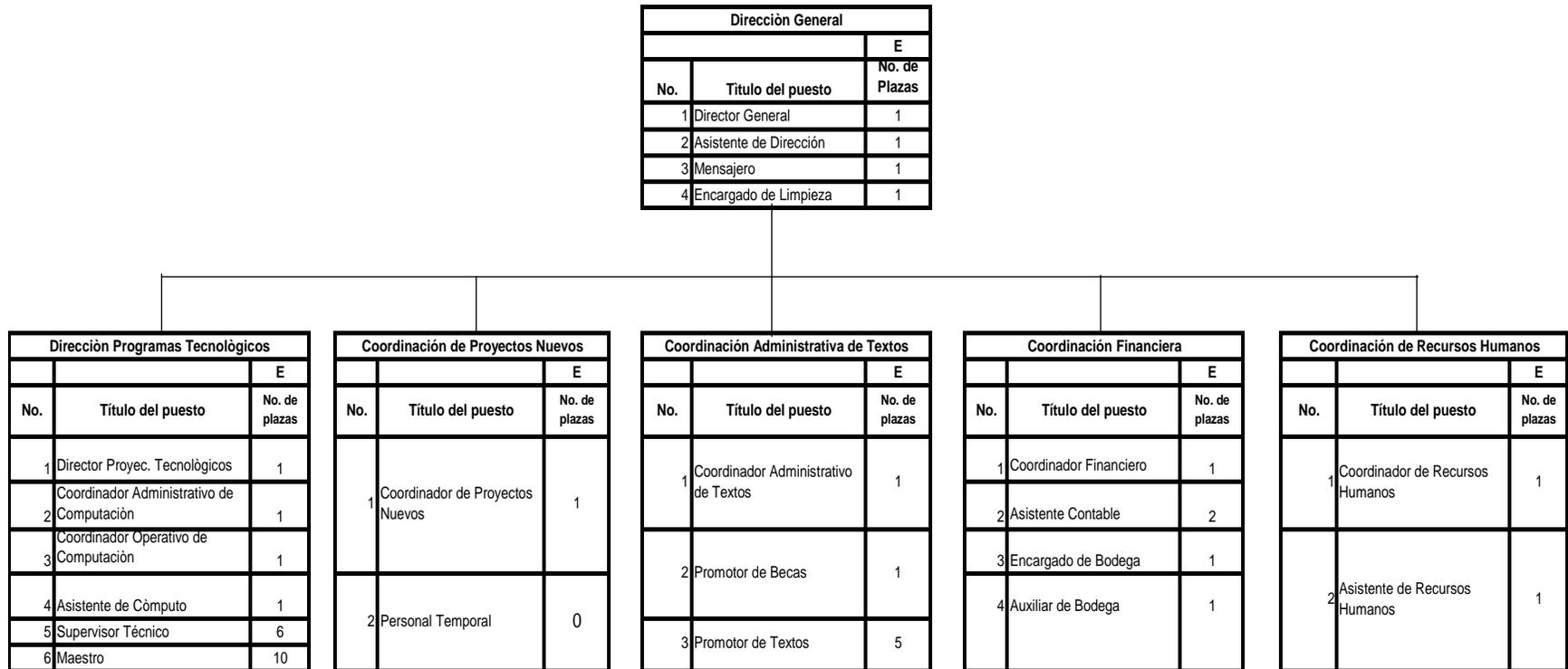
Fuente: Cooperación para la Educación –COED-. Año 2008

Gráfica 2  
Organigrama General actual de la ONG  
Cooperación para la educación (COED)



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Gráfica 3**  
**Organigrama Nominal actual de la ONG**  
**Cooperación para la educación (COED)**



Total Plazas 39

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

## **b) Tramo de control (tramo de administración)**

El tramo de control administrativo que presenta la organización es estrecho, por los niveles jerárquicos con que cuenta la ONG y que los coordinadores de cada coordinación tienen a su cargo un promedio de 3 a 4 colaboradores, lo que les permite tener una mejor supervisión de las actividades que éstos realizan y un manejo rápido de la comunicación entre subordinados y superiores.

Es importante resaltar que según lo que se observó dentro de COED, el Director General supervisa de forma directa a la Coordinación de Proyectos Nuevos, Coordinación Administrativa de Textos, Coordinación de Recursos Humanos y Coordinación Financiera, además de tener una Asistente de Dirección, de manera indirecta supervisa a la Coordinación Administrativa de Cómputo y a la Coordinación de Operaciones de Cómputo, sin embargo esto contrasta con el personal que supervisa el Director de Programas Tecnológicos quién únicamente supervisa a dos Coordinaciones.

La situación planteada anteriormente ha dificultado que el Director General realice las funciones estratégicas que le corresponde a su puesto, además la mayoría de colaboradores expresan que reciben órdenes de ambas direcciones, lo cual ha creado conflicto y confusión al momento de llevar a cabo las actividades planificadas dentro de la organización. En base a lo anterior no se cumple con el principio de unidad de mando.

De la misma forma se pudo constatar que la Asistente de Dirección, tiene bajo su responsabilidad la supervisión de las tareas del personal de mensajería y limpieza, además del mantenimiento de las instalaciones de la organización y brindar apoyo a las coordinaciones, funciones que no le corresponden a dicho puesto, por lo que no cumple con el principio de la especialización.

### **c) Cadena de mando**

De acuerdo al análisis de resultados se estableció que los colaboradores saben a quién reportar el resultado de sus actividades, así mismo cada director y coordinador tiene la capacidad de tomar decisiones referentes a su área de trabajo.

Además se estableció que los colaboradores que ocupan puestos operativos no tienen la capacidad de tomar decisiones en ausencia de su superior lo que provoca atraso en la ejecución de las actividades de cada departamento.

### **e) Coordinación**

Todas las coordinaciones que conforman la ONG ejecutan sus funciones en relación directa con más de una coordinación; sin embargo la mayoría de colaboradores manifestó que la relación que existe de trabajo no es la más adecuada, principalmente con la coordinación de Recursos Humanos, esto no ha permitido realizar de forma fluida el trabajo de cada una de las unidades y afecta el cumplimiento de las metas organizacionales.

Otro aspecto importante a mencionar es que de acuerdo a la encuesta que se les aplicó a los colaboradores la mayoría de ellos manifestó conocer la misión, visión, objetivos y valores de la organización, a pesar de ello se sienten poco comprometidos con dichos elementos, pues consideran que se realizan pocas actividades para inculcarlos y que además los valores que actualmente tiene la ONG se encuentran plasmados de una manera muy general.

Así mismo, se comprobó la falta de manuales administrativos, lo cual ha dificultado la coordinación en los puestos de trabajo, originando dualidad y traslape de funciones por la ausencia de actividades bien definidas que garanticen el proceso de toma de decisiones y que orienten al desarrollo y funcionamiento adecuado de COED.

#### **f) Tipo de departamentalización**

En base al análisis realizado en la organización objeto de estudio se determinó que el tipo de departamentalización de la ONG es funcional, debido a que existe autoridad directa de los jefes a los subordinados, ello con el fin de cumplir las actividades encomendadas.

Este tipo de departamentalización se refleja en el organigrama de la institución a través de coordinaciones las cuáles indican las actividades que ejecuta la ONG.

#### **g) Tipo de autoridad**

En este caso la autoridad tiene su origen en un nivel superior, donde el Director General tiene la autoridad formal, por ser quien posee la potestad de girar órdenes y los empleados de cumplir y obedecer. No obstante se observó que el Director de Programas Tecnológicos posee el mismo grado de autoridad dentro de la ONG, esto ha creado conflictos pues los colaboradores reciben órdenes de ambas direcciones y no saben a que actividades darles prioridad.

Lo señalado anteriormente nos indica que la organización presenta un tipo de autoridad lineal, ya que ésta se origina en la Dirección General y desciende directamente por cada nivel jerárquico hasta llegar a los departamentos que efectúan las actividades básicas de COED.

### **2.3.2 Análisis Funcional (funciones)**

A continuación se describen las funciones que realizan cada una de las unidades de la organización:

- **Junta Directiva:** su función principal es la de realizar todos los contactos en Estados Unidos para agenciarse de fondos con los patrocinadores de los proyectos de la organización.

- **Dirección General:** se encarga de velar por el correcto funcionamiento de la institución y por lo tanto tiene a su cargo toda la parte estratégica, sin embargo también supervisa la Coordinación de Programas de Textos, Coordinación de Proyectos Nuevos, Coordinación de Recursos Humanos y Coordinación Financiera. Dicha situación ha creado dualidad de funciones dentro de la organización y recarga de trabajo para dicha dirección.
- **Dirección de Programas Tecnológicos y Comunicaciones:** se encarga de todo lo relacionado con el proyecto de cómputo que tiene la ONG en los establecimientos educativos participantes y hace las gestiones ante el Ministerio de Educación para validar los programas que se imparten.
- **Coordinación Administrativa de Cómputo:** se encarga de la parte administrativa del proyecto de cómputo y, además redacta todas las propuestas para agenciarse de fondos que sostengan los proyectos que tiene la institución.
- **Coordinación de Operaciones de Cómputo:** su función principal es la de velar por el correcto funcionamiento de los laboratorios de computación.
- **Coordinación de Proyectos Nuevos:** se encarga de generar nuevos proyectos educativos y asesorar a los establecimientos educativos para implementar programas.
- **Coordinación Administrativa de Textos:** vela por el correcto funcionamiento del programa de textos en los establecimientos beneficiados con el proyecto y además coordina las actividades de los Promotores de Textos y Becas.
- **Coordinación de Recursos Humanos:** se encarga de desarrollar, coordinar y supervisar todo lo relacionado con el área de administración de personal dentro de la organización.

- **Coordinación Financiera:** cumple con la función de la administración financiera de la organización y vela por su correcto funcionamiento, supervisa el trabajo de los Asistentes Contables.

Las funciones básicas de la organización las realiza la Dirección de Programas Tecnológicos, Coordinación de Proyectos Nuevos, Coordinación Administrativa de Textos, Coordinación Financiera y Coordinación de Recursos Humanos, sin embargo éstas últimas carecen de un director específico que vele por su correcto funcionamiento a diferencia del proyecto de cómputo quién tiene un director que se encarga de supervisar dicha función.

A raíz de lo anterior el Director General planteó la necesidad de crear nuevas direcciones a fin de darle mayor fluidez a los procesos que se realizan dentro de la organización y ordenar además las funciones que actualmente se llevan a cabo.

### **2.3.3 Análisis procedimental**

Se presentan los procedimientos más importantes desarrollados por algunas coordinaciones que integran la ONG y se hace énfasis en los cuales presentan dificultad en su realización.

Actualmente no existe un documento formal en el que se describan los principales procedimientos de COED, únicamente poseen algunas guías en las que se han plasmado algunos pasos a seguir referente al proceso de entrega de libros de textos, entrega de becas y equipo de computación, que son las funciones primordiales o sustantivas que realiza la organización, pero todo es de manera informal y poco entendible, esto ha provocado que no se tenga un control adecuado de dichas actividades y una sistematización de las mismas.

En base a las entrevistas realizadas a los colaboradores del nivel operativo indicaron que no conocen con exactitud los procedimientos de las actividades más importantes de la organización, ya que este tipo de procesos lo manejan los coordinadores, con el aval del Director General.

Al consultar al Director General sobre este aspecto, confirmó dicha situación y expresó que dentro del plan operativo 2,009 tienen como objetivo realizar un documento que contenga los procedimientos más importantes de cada una de las coordinaciones de la ONG, con el fin de que las actividades se realicen con mayor eficiencia.

#### **a) Proceso de aprobación de solicitudes de libros de textos**

Básicamente el proceso inicia con la promoción del proyecto en áreas que han sido escogidas previamente por el Coordinador Administrativo de Textos, los responsables de dicha actividad son los Promotores de Textos quienes realizan una exposición del proyecto a los directores de los establecimientos educativos ubicados en las áreas escogidas. Seguidamente los establecimientos interesados en el proyecto llenan una solicitud la cual es enviada por fax a las oficinas centrales de la organización, posteriormente el coordinador conjuntamente con el director general evalúan cada una de las solicitudes para determinar que establecimientos se verán beneficiados con el proyecto.

Después de escoger los establecimientos beneficiados se documenta el proceso y se ingresa la información a la base de datos del proyecto, realizada dicha actividad se informa a los establecimientos vía telefónica que han sido favorecidos con el proyecto y se les indica la fecha de entrega del material de textos.

Este proceso muestra ciertas deficiencias pues como se mencionó anteriormente, la información sobre la aprobación de la solicitud se hace vía

telefónica a los directores de los establecimientos y no ha través de un documento formal, lo que provoca informalidad en el proceso.

### **b) Proceso de entrega de libros de texto**

Después de determinar los establecimientos educativos beneficiados con el proyecto de textos, el proceso que sigue es la entrega del material. Al igual que el proceso anterior los responsables directos son los Promotores de Textos quienes luego de dar aviso a los establecimientos programan la entrega.

El coordinador Administrativo de Textos en forma conjunta con los Promotores prepara los listados del material a entregar. Estos reportes son trasladados al Encargado de Bodega quien con el apoyo de su auxiliar preparan los paquetes por establecimiento educativo. Armados los paquetes el Encargado de Bodega da de baja en el sistema dichos materiales y por ultimo realiza la carga de los paquetes de libros a los vehículos correspondientes para la entrega respectiva.

Es importante indicar que el Director de cada establecimiento es el responsable de recibir el material y posteriormente entregar la boleta de recepción a los promotores de textos quienes la devuelven al Encargado de Bodega para llevar un control. Sin embargo, se pudo observar que en la bodega no se lleva un control sobre estas boletas ya que en algunos casos los promotores las extravían.

### **c) Proceso de solicitud de becas**

Este proceso se encuentra a cargo de la Coordinación Administrativa de textos, quién a través de los Promotores de Becas lo impulsa en áreas en donde se ha determinado la necesidad de apoyar a estudiantes de escasos recursos.

El mismo inicia con una reunión que hacen los Promotores de Becas con los Directores de los establecimientos educativos seleccionados, quienes les presentan los expedientes de los alumnos más sobresalientes. En base a la información el Promotor se pone en contacto con los padres de familia del estudiante, con el propósito de realizar una evaluación socioeconómica.

Luego de realizado el estudio, el Promotor se lleva los expedientes de los estudiantes y se reúne con el coordinador administrativo para dar el visto bueno de los estudiantes que serán beneficiados. Realizada la actividad el promotor informa al estudiante y a sus padres del otorgamiento de la beca y llena la solicitud respectiva.

La mayor debilidad que presenta el proyecto es que los Promotores no tienen un criterio previamente establecido para realizar la evaluación socioeconómica.

#### **d) Proceso de solicitud de equipo de cómputo**

Este proceso consiste en la selección de establecimientos que se beneficiarán con el proyecto, para esto es necesario que el Coordinador Administrativo y Coordinador de Operaciones de Cómputo establezcan criterios para calificar a los centros de estudios, éstos criterios son: socioeconómicos, tamaño de la población estudiantil y que los establecimientos tengan las condiciones necesarias para establecer los centros de computación.

Sin embargo, dicha actividad presenta dificultades pues no especifica la forma en que los establecimientos educativos deben hacer la solicitud ante la organización, además, no se divulga el proyecto en las comunidades como se hace con el proyecto de textos.

### **e) Proceso de entrega de equipo de cómputo**

Este proceso inicia con la requisición de equipo de computación que realiza el Coordinador de Operaciones, esta solicitud se envía por correo electrónico a la oficina central de COED, en Cincinnati, para que envíen el equipo de cómputo solicitado. Cuando el equipo requerido ingresa a Guatemala, es almacenado en la bodega de la organización, para que posteriormente sea enviado a los diferentes establecimientos e instalado por los supervisores técnicos

Según se pudo establecer en algunas ocasiones el equipo de cómputo pasa mucho tiempo en la bodega de la ONG, donde no se cuenta con medidas de protección para el mismo. Así mismo el envío del equipo de Cincinnati hacia Guatemala tarda alrededor de 3 meses.

#### **2.3.4 Análisis de Facultades**

Para toda organización es importante brindar el apoyo necesario a los mandos superiores que la conforman ya que de lo contrario los resultados que se alcanzan en beneficio de la misma son escasos. En base a lo señalado se determinó que el personal de la institución está facultado para tomar decisiones en base al puesto que ocupa y de la autoridad que es delegada por la Junta Directiva y el Director General, a continuación se listan las principales facultades de cada puesto de trabajo:

- **Director General:** esta facultado para tomar decisiones, presentar soluciones a los problemas que se presenten dentro de la organización y del control y manejo de sus recursos. Es el puesto de mayor jerarquía y por lo tanto recibe el mayor grado de autoridad lineal y responsabilidad.

- **Director de Programas Tecnológicos y de Comunicaciones:** las facultades de su puesto son las inherentes a su área de trabajo, es decir lo relacionado con el proyecto de cómputo; sin embargo al igual que el Director General tiene el mismo grado de autoridad lineal, situación que ha creado conflicto.
- **Coordinador Administrativo de Cómputo:** jerárquicamente depende del Director de Programas Tecnológicos y sus facultades específicas son: el establecimiento de la cuota estudiantil para dar el sostenimiento a los laboratorios de cómputo y seleccionar a los establecimientos educativos que se beneficiaran con el proyecto. Tiene facultad para tomar decisiones inherentes a su área de trabajo.
- **Coordinador de Operaciones de Cómputo:** sus facultades específicas son: elaborar los convenios con los establecimientos beneficiados con el proyecto de cómputo y supervisar de manera directa el trabajo de los Maestros y de los Supervisores Técnicos. Externamente se relaciona con el Ministerio de Educación.
- **Coordinador de Proyectos Nuevos:** jerárquicamente depende del Director General y éste le delega autoridad para tomar decisiones relacionadas con su puesto, sus facultades específicas son: el control y manejo de las donaciones que entran al país para el proyecto bajo su cargo y además supervisar la labor del personal temporal.
- **Coordinador Administrativo de Textos:** las facultades específicas del puesto de trabajo son: supervisión del trabajo de los Promotores de Textos y Becas, y es el responsable directo del correcto funcionamiento del proyecto de libros de textos.

- **Coordinador de Recursos Humanos:** esta facultado para contratar al personal que ingresa a la institución y de tomar las medidas disciplinarias hacia los colaboradores de la institución, así mismo supervisa el trabajo del Asistente de Recursos Humanos.
- **Coordinador Financiero:** las facultades específicas de este puesto de trabajo son: es el responsable directo de las finanzas de la institución y por lo tanto toma las decisiones concernientes a dicha área, además supervisa el trabajo que realizan los Asistentes Contables, Encargado de Bodega y su Auxiliar.
- **El personal operativo que comprende los puestos de trabajo de:** Asistente Gerencia, Asistente Administrativa de Cómputo, Asistente de Recursos Humanos, Asistentes Contables, Supervisores Técnicos, Maestros, Promotores, Mensajero y Encargado/a de Limpieza, no tienen facultades para tomar decisiones pues sus superiores no les han delegado autoridad para hacerlo.

### **2.3.5 Análisis de Relaciones**

Este análisis se compone de las relaciones existentes entre los puestos de trabajo y la comunicación entre cada uno de éstos.

#### **a) Relaciones de trabajo**

De acuerdo al análisis de la información se estableció que el Director General tiene relación directa con la Junta Directiva, Asistente de Dirección, Director de Programas Tecnológicos, Coordinador Administrativo de Textos, Coordinador de Proyectos Nuevos, Coordinador de Recursos Humanos y Coordinador Financiero. De manera indirecta tiene relación con el Coordinador Administrativo de Cómputo y Coordinador de Operaciones de Cómputo

El Director de Programas Tecnológicos se relaciona de manera directa con la Junta Directiva, Director General, con los coordinadores bajo su cargo, así como con el Coordinador de Recursos Humanos y Coordinador Financiero.

El Coordinador Administrativo se relaciona con el Coordinador de Operaciones de Cómputo, Director de Programas Tecnológicos, Coordinador Financiero y Coordinador de Recursos Humanos. Así mismo el Coordinador de Operaciones además de relacionarse con el Coordinador Administrativo de Textos, se relaciona con los Supervisores Técnicos, Maestros, Director del área y Coordinadores de Recursos Humanos y Financiero.

Se estableció que el coordinador de Recursos Humanos se relaciona con todos los puestos de la organización pues su labor es la de enlace. Externamente tiene relación con el Ministerio de Trabajo, otras organizaciones no gubernamentales y con los donadores.

El Coordinador Financiero tiene relación directa con el Director General, Coordinadores de la organización y con el personal bajo su cargo. En forma externa se relaciona con los donadores de la institución y otras organizaciones no gubernamentales.

El personal operativo de la institución se relaciona con sus respectivos superiores y entre los puestos de trabajo del mismo nivel.

## **b) Comunicación**

La comunicación dentro de la institución es formal e informal. La formal se da de forma ascendente y descendente (de la Dirección General hacia los otros niveles jerárquicos y viceversa) y horizontalmente (entre la Coordinación Administrativa de Cómputo, Coordinación de Operaciones de Cómputo, Coordinación de Proyectos Nuevos, Coordinación Administrativa de Textos, Coordinación de

Recursos Humanos Coordinación Financiera, Supervisores Técnicos, Promotores, Asistente de Cómputo, Asistente de Recursos Humanos y Asistentes Contables). Así mismo el intercambio de información es en forma escrita (informes, circulares, memos, etc.) y oral (reuniones de trabajo y órdenes que dan los superiores a sus subordinados).

La comunicación informal dentro de la organización es rápida entre los niveles jerárquicos, se da a través de opiniones, comentarios, especulaciones, etc. Ésta surge de los grupos y las relaciones que se forman en la ONG.

Sin embargo una de las mayores deficiencias de la organización es que la comunicación no es eficiente, tal situación es confirmada por el Director General quién expresó que esto se debe a que las relaciones interpersonales dentro de la misma no son las mejores, lo que provoca que no exista un ambiente agradable de trabajo y la ejecución de actividades no se cumpla debido a esta situación. También indicó que de parte de la Coordinación de Recursos Humanos se tiene contemplado realizar actividades mensuales, que permitan fortalecer la comunicación.

Además de lo señalado anteriormente, se estableció que la Coordinación de Recursos Humanos, hace pocas actividades para inculcar la misión, visión, objetivos y valores de la institución, razón por la cual los colaboradores se sienten poco identificados con los mismos y no entienden su significado, principalmente los valores organizacionales pues consideran que se encuentran plasmados de manera muy general y esto no ha permitido fomentar la cultura organizacional en los empleados.

Los miembros de la ONG consideran que la principal razón por la que las relaciones laborales no son las más adecuadas se debe a que no se realizan actividades que permitan integrar a todos los empleados de la institución y que la Coordinación de Recursos Humanos no tiene establecido un programa de

inducción que permita integrar oportunamente a los colaboradores al momento de ingresar a la institución.

### **2.3.6 Análisis organizacional o administrativo**

A continuación se detalla en forma general el análisis de todas las deficiencias en la ONG objeto de estudio.

La estructura actual de la organización fue diseñada por sus fundadores y acorde a las necesidades que presentaba la ONG al momento de iniciar operaciones en Guatemala. Es por ello que la misma presenta deficiencias que han provocado desorden en las actividades que se realizan, así mismo, se estableció que la estructura organizacional de COED no es conocida por todos sus colaboradores, situación que supone un alto grado de incertidumbre en cuanto a los roles que desempeñan los integrantes de cada una de las coordinaciones.

La ONG presenta un tipo de organización formal, debido a que se encuentra establecido el grado de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada puesto de trabajo.

Tiene establecidos tres niveles jerárquicos, los cuáles se muestran en su organigrama, el cual no se encuentra actualizado; ya que existen plazas que no se reflejan, tal es el caso del Encargado de Bodega y su Auxiliar; las líneas de mando no están bien establecidas, no muestra la coordinación que existe entre cada una de las coordinaciones que conforman la organización y no presenta uniformidad, lo cual dificulta su interpretación.

La organización presenta un tipo de autoridad lineal, ya que ésta se origina en la Dirección General y desciende directamente por cada nivel jerárquico hasta llegar a las coordinaciones que efectúan las actividades básicas de COED. A

pesar de esto, se determinó que el Director General y el Director de Programas Tecnológicos tienen el mismo grado de autoridad dentro de la organización.

Dicha situación rompe con los principios de organización de autoridad – responsabilidad y de unidad de mando, pues los colaboradores reciben órdenes de ambas direcciones.

Se determinó, que la ONG no cuenta con manuales administrativos y las descripciones técnicas de puestos no se encuentran actualizadas. Dicha deficiencia ha ocasionado duplicidad de funciones y no se cumple con el principio de especialización.

En la organización se encuentran identificados los siguientes procesos: solicitud de libros de texto, entrega de libro de texto, entrega de becas, solicitud de entrega de becas, solicitud de equipo de cómputo y entrega de equipo de cómputo. Para realizar dichos procesos no existe un documento formal en el que se describan los principales procedimientos de COED, únicamente poseen algunas guías en las que se han plasmado algunos pasos a seguir.

Las funciones básicas de la organización las realiza la Dirección de Programas Tecnológicos, Coordinación de Proyectos Nuevos, Coordinación Administrativa de Textos, Coordinación Financiera y Coordinación de Recursos Humanos. Sin embargo, éstas últimas carecen de un director específico que vele por su correcto funcionamiento, por tal razón el Director General considera que es necesario la creación de nuevas direcciones, al ser consultado manifestó que existe disponibilidad financiera y espacio físico para la creación de las mismas.

Otra debilidad que presenta la organización es la comunicación, pues de acuerdo a sus colaboradores ésta necesita mejorarse, tal situación es confirmada por el Director General quién expresó que esto se debe a que las relaciones interpersonales dentro de la institución no son las mejores, lo que provoca que

no exista un ambiente agradable de trabajo y la ejecución de actividades no se cumpla de manera eficiente.

Los colaboradores no se sienten comprometidos con la misión, visión y valores organizacionales, dicha situación se debe principalmente a que no se realizan actividades para inculcar dichos elementos, que permitan fomentar la cultura organizacional.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA ONG DEDICADA A REALIZAR PROYECTOS EDUCATIVOS “COED”**

#### **3.1 Introducción**

En base al diagnóstico realizado en la presente investigación, se determinó que es necesario realizar cambios en COED, pues el diseño organizacional con el cual funciona en la actualidad, no le ha permitido alcanzar con exactitud sus objetivos.

Por lo señalado anteriormente, se sugiere implementar acciones correctivas con el propósito de que la organización logre la consecución de sus planes y la integración de recursos para apoyarse en ellos para lograrlo.

Es por ello que, en este capítulo se propone la implementación de un diseño organizacional, el cual le permitirá a la ONG lograr sus objetivos y conseguir la eficiencia organizacional, para ello es necesario que se defina una estructura organizacional sencilla, además de apoyarse en elementos administrativos que puedan definir con claridad la división del trabajo, departamentalización, coordinación y los niveles jerárquicos existentes, fortalecer la misión y visión, redefinir los valores organizacionales y el significado de los mismos.

Para llevar a cabo esta propuesta es indispensable realizar un plan de acción que especifique el tiempo, las actividades, responsable y costos que se utilizarán en la implementación de la misma.

#### **3.2 Objetivo general**

- Presentar un diseño organizacional que sea funcional y que permita alcanzar la eficiencia en la ONG.

### **3.2.1 Objetivos específicos**

- Establecer la estructura organizacional que sea apropiada a las necesidades que actualmente tiene la ONG y que le permita responder oportunamente a los desafíos del futuro.
- Realizar un plan de acción que permita implementar la propuesta y fortalecer las funciones básicas que realiza la organización.

### **3.3 Variantes Propuestas**

#### **3.3.1 Planeación**

Se propone modificar la misión, visión y valores organizacionales de la ONG.

- **Misión**

“Somos una organización no lucrativa dedicada a desarrollar programas educativos dirigidos a estudiantes de institutos y escuelas del área rural, logrando con ello reducir el índice de analfabetismo en el país”.

- **Visión**

“Ser la organización líder no lucrativa en promover e implementar programas educativos en institutos y escuelas a nivel nacional”

- **Valores organizacionales**

- a. **Excelencia**

Buscamos la mejora continúa en las actividades que realizamos para ser los mejores en nuestro campo de acción.

#### **b. Vocación de servicio**

Nos orientamos en prestar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de las personas beneficiadas con nuestros proyectos.

#### **c. Eficiencia**

Actuamos con simplicidad y nos enfocamos en la generación de valor en cada actividad que realizamos.

#### **d. Compromiso**

Cumplimos nuestros objetivos siempre con excelencia en cada una de las actividades que realizamos.

### **3.4 Rediseño organizacional en Cooperación para la Educación (COED)**

El propósito de la siguiente propuesta es el aprovechamiento de los recursos de la organización, para lograr los objetivos y metas organizacionales.

La organización funcional propuesta es de tipo lineal, ello con el fin de establecer con claridad los niveles jerárquicos, la coordinación de las actividades entre cada una de los departamentos que conforman la organización y canales de comunicación.

Para que esto se lleve a cabo se propone la siguiente estructura organizacional: Dirección General, la cuál se encargará de velar por el correcto funcionamiento de la ONG y de ésta dependerá la Dirección de Programas Tecnológicos, Dirección de Proyectos Pedagógicos, Dirección Financiera y Dirección de Recursos Humanos. El Director General se apoyará con una Secretaria que le asista en las atribuciones referentes al puesto.

La Dirección de Programas Tecnológicos se encargará de elaborar las estrategias necesarias que permitan promover los centros de computación en las áreas en donde la ONG tiene establecidos sus proyectos, para lograr esto contará con la Coordinación Administrativa de Computación y Coordinación de Operaciones de Computación en las cuáles se apoyará para cumplir con su función.

Aparte de contar con una Dirección de Programas Tecnológicos se contará con Dirección de Proyectos Pedagógicos cuya función principal será supervisar e impulsar el proyecto en las áreas rurales de Guatemala, para ello tendrá bajo su cargo la Coordinación de Proyectos Nuevos y la Coordinación Administrativa de textos, las cuales le ayudarán a cumplir con dicha atribución.

La Dirección Financiera se encargará de la planificación financiera de la organización, y de ésta dependerá la coordinación financiera, quién tendrá bajo se cargo a los Auxiliares Contables, Encargado de Bodega y Auxiliar de Bodega.

La Dirección de Recursos Humanos tendrá bajo su cargo la administración de personal de la organización, para cumplir con dicha función se apoyará con una Asistente de Recursos Humanos.

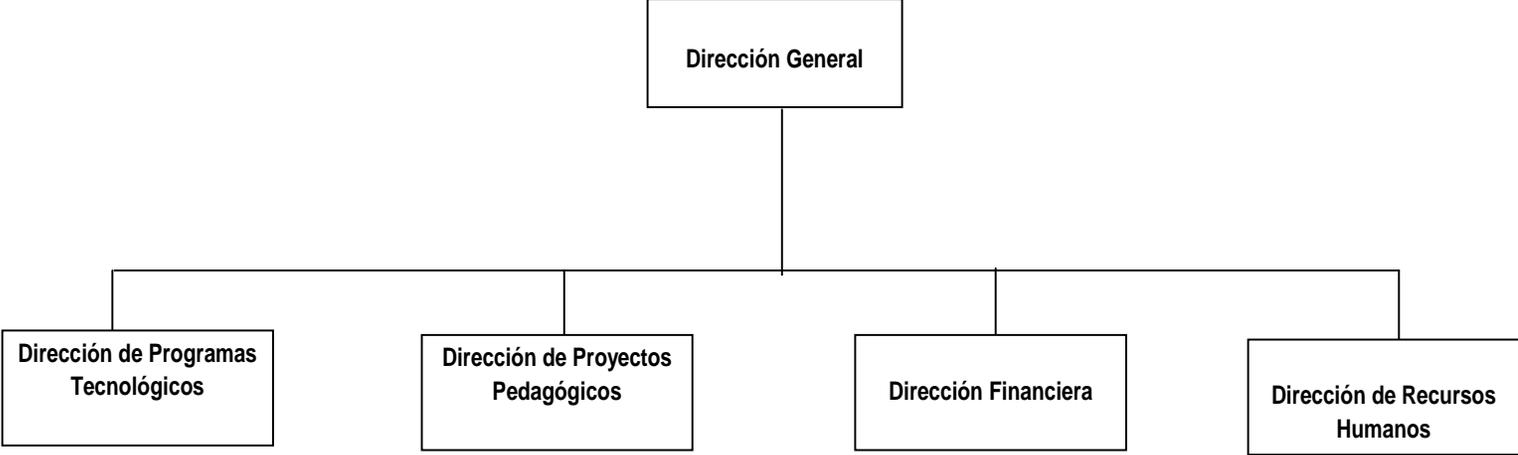
En la estructura propuesta se sugiere la creación de dos nuevas plazas, que son: la Dirección de Proyectos Pedagógicos y Dirección Financiera. Asimismo se propone que la Coordinación de Recursos Humanos pase a ser una Dirección, cuyo puesto será ocupado por la actual Coordinadora de Recursos Humanos. Además de lo señalado anteriormente, se deben ordenar los puestos de trabajo ya existentes, para que de esta forma COED optimice sus recursos.

### **3.4.1 Organigrama general**

Contar con una estructura idónea y bien definida, le permitirá a la ONG alcanzar sus objetivos organizacionales, por lo tanto es necesario que en ella se delimiten con claridad los niveles de autoridad y la responsabilidad de cada puesto de trabajo, además es indispensable que cada área conozca la interrelación que tendrá con las otras áreas y los niveles de jerarquía que se tienen, lo cual es importante para que cada colaborador se entere del lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional y la delimitación de sus funciones.

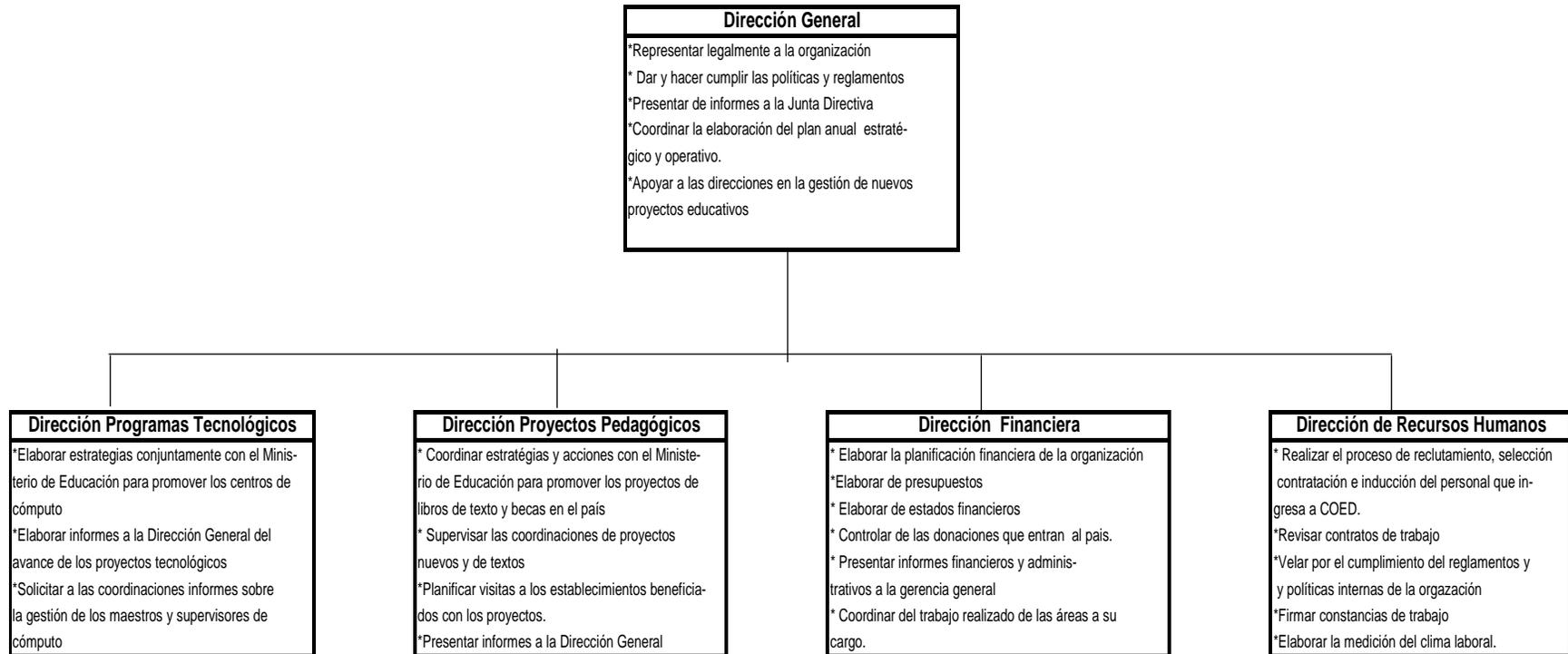
Para ilustrar lo descrito anteriormente, a continuación se presenta el organigrama general propuesto de la ONG; un organigrama de funciones que grafica las principales actividades que desempeñan los órganos directivos que conforman la organización, un organigrama nominal y un organigrama específico.

Gráfica 1  
Organigrama General Propuesto  
Cooperación para la educación (COED)



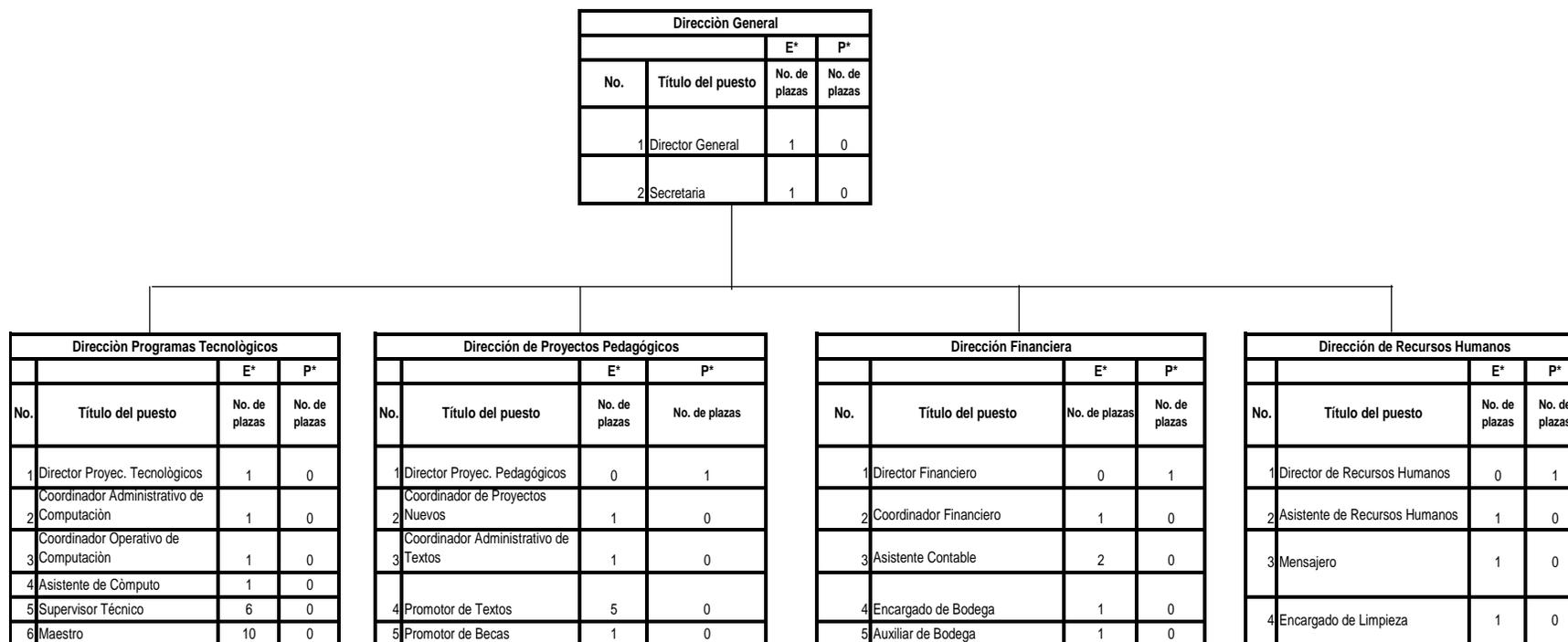
Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Gráfica 2**  
**Organigrama de Funciones Propuesto**  
**Cooperación para la educación (COED)**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Gráfica 3**  
**Organigrama Nominal Propuesto**  
**Cooperación para la educación (COED)**



Total de puestos 41  
 E\* = Plazas existentes  
 P\* = Plazas propuestas

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

### **3.4.2 Organización**

Con el diseño organizacional propuesto la ONG tendrá un crecimiento en la parte administrativa, pues se crean dos nuevas direcciones y adicionalmente la Coordinación de Recursos Humanos pasa a ser una dirección, esto con el propósito de un mejor ordenamiento de las actividades que se ejecutan.

En el organigrama específico propuesto se tienen 22 puestos, ocupados por 41 colaboradores. Ésta cantidad de empleados, es la que se considera necesaria para operar y poder realizar las tareas, debido al tamaño de los proyectos que realiza la institución.

Las Direcciones que se adicionan son la de Proyectos Pedagógicos, la cual se encargará de impulsar el proyecto de libros de texto, en las áreas rurales de Guatemala, dentro de la propuesta también se contempla que de ella dependan la Coordinación de Proyectos Nuevos y la Coordinación Administrativa de Textos, Coordinaciones que anteriormente estaban a cargo del Director General.

Además de la Dirección de Proyectos Pedagógicos se propone la Dirección Financiera, la cual tendrá a su cargo la planeación financiera de la organización y la supervisión de la Coordinación Financiera. La Dirección de Recursos Humanos cumplirá con la función de la administración del personal de COED.

El objeto de la creación de estas Direcciones es establecer claramente las actividades que se realizan en la ONG, delimitar las funciones del personal, coordinar las funciones de cada unidad con el resto de coordinaciones.

La puesta en marcha de la estructura propuesta conlleva un incremento en los costos de la organización, los cuáles se describen a continuación:

Cuadro 4  
Inversión de recurso humano  
Cooperación para la Educación (COED)

No.de plazas	Nombre de la plaza	Salario mensual	Salario anual	Prestaciones laborales*	Total anual
1	Director de Proyectos Pedagógicos	10,000.00	120,000.00	35,004.00	155,004.00
1	Director Financiero	10,000.00	120,000.00	35,004.00	155,004.00
1	Director de Recursos Humanos	10,000.00	120,000.00	35,004.00	155,004.00
<b>TOTAL</b>		<b>30,000.00</b>	<b>360,000.00</b>	<b>105,012.00</b>	<b>465,012.00</b>

\*Nota= Para el cálculo de las prestaciones laborales se utilizó el porcentaje legal 29.17%

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

Se amplía la propuesta tomando como base las cuatro piedras angulares del diseño organizacional, las cuáles se exponen en los párrafos siguientes:

➤ **División del trabajo**

A continuación se detallan las funciones que debe realizar cada órgano de la ONG, para lograr la especialización.

La Dirección General a través de su Director se ocupará de elaborar el plan estratégico de la organización, presentar informes del avance de los proyectos y de los beneficios de los mismos ante la Junta Directiva y aplicará los procedimientos necesarios para optimizar los recursos de la ONG.

La Dirección de Programas Tecnológicos verá todo lo relacionado con los centros de cómputo en los establecimientos beneficiados con dicho proyecto, esto implica hacer las gestiones necesarias ante el Ministerio de Educación para que éste apruebe dichos programas, además de realizar diagnósticos de necesidades en cada una de las regiones en donde la ONG tiene establecidos los centros.

La Dirección de Proyectos Pedagógicos se encargará de revisar todo el proceso de redacción de los libros de texto que se distribuyen en las escuelas e institutos beneficiados, así mismo tendrá a su cargo la evaluación de la entrega de becas a los estudiantes de escasos recursos y definirá las necesidades de nuevos proyectos así como su viabilidad.

La Dirección Financiera tendrá a su cargo la planeación financiera de la organización, el control de las donaciones que ingresan al país, la evaluación financiera de los proyectos de la ONG.

La Dirección de Recursos Humanos se encargará de la gestión del recurso humano, es decir detectar las necesidades de personal, del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, entre otras.

#### ➤ **Departamentalización**

El tipo de departamentalización que se utilizará es funcional, pues de esta manera se agruparán las actividades semejantes según su función primordial para lograr la especialización y con ello mayor eficiencia del personal. Para el caso de la ONG se agruparán las actividades a través direcciones.

#### ➤ **Jerarquía**

De acuerdo a la naturaleza de la organización se sugiere trabajar con una estructura plana, debido a que existirán pocos niveles jerárquicos entre el nivel más alto y la base de la organización, por lo que la toma de decisiones es más rápida, lo que evita duplicidad de funciones y fugas de responsabilidad y con esto cada colaborador reporta el resultado de sus funciones a un solo jefe y de esta manera sólo de él recibe órdenes.

Lo expuesto anteriormente se refleja en la estructura organizacional general propuesta, en ella la máxima es el Director General y de él dependen jerárquicamente el resto de direcciones.

### ➤ **Coordinación**

Proceso que permitirá integrar las actividades de cada una de las direcciones a efecto de perseguir los objetivos organizacionales con eficiencia. En dicho proceso el ente coordinador será el Director General, sin embargo cada dirección coordinará las actividades según sus necesidades y objetivos, sin olvidar que se busca un fin común que es cumplir con los planes estratégicos que tiene la organización.

Lo anterior se logrará motivando a que cada colaborador coopere respetando las líneas de autoridad, niveles jerárquicos y que el intercambio de información se precise con claridad con el fin de lograr una comunicación eficiente entre cada uno de los departamentos de la organización.

### **3.5 Comunicación**

Además de lo propuesto en los apartados anteriores se sugiere que trimestralmente se evalúe el proceso de comunicación dentro de la ONG. El encargado de realizarlo será la Dirección de Recursos Humanos y el resultado del mismo será transmitido al Director General, para que conjuntamente tomen las medidas correctivas y las actividades a realizar para hacer más eficiente dicho proceso. Para llevar a cabo lo señalado anteriormente se presenta un cuestionario (ver anexo 3), el cuál permitirá a la organización medir el proceso de comunicación y tomar las acciones correctivas necesarias.

### **3.6 Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción, en el cual se detallan las actividades a realizar y los responsables de la implementación del rediseño organizacional.

El proceso para implementar el plan de acción será la siguiente:

- Entrega del plan a la junta directiva para su respectivo análisis y ejecución.
- El resultado que se espera del plan es crear una organización sostenible en el tiempo.

El seguimiento y evaluación lo realizará la dirección general conjuntamente con la coordinación de recursos humanos para asegurar la funcionalidad del diseño organizacional, por esta razón será necesario realizar un monitoreo exhaustivo en cada una de las áreas involucradas para lograr un acoplamiento de todos los recursos de manera que se presente un informe a la junta directiva de los resultados logrados.

**Cuadro 5  
Plan de Acción**

<b>ORGANIZACION</b>	Cooperación para la Educación -COED-			
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b>	Rediseño Organizacional para una Organización no Gubernamental			
<b>AREAS RESPONSABLES:</b>	Dirección General y Dirección de Recursos Humanos			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO PROMEDIO</b>
Proponer el nuevo diseño organizacional a la Junta Directiva de la ONG.	Aprobación del nuevo Rediseño Organizacional	Director General	*Mayo 2,009	1,500.00
Realizar los cambios propuestos en la misión, visión, valores organizacionales, estructura organizacional.	Lograr la eficiencia organizacional	Director General y Director de Recursos Humanos	*Mayo 2,009	8,000.00
Traslado de la Coordinación de Recursos Humanos a Dirección.	Lograr el ordenamiento de las actividades que se llevan a cabo en la ONG.	Director General y Director de Recursos Humanos	*Mayo 2,009	155,004.00
Iniciar el proceso de reclutamiento y selección del personal propuesto	Encontrar a los candidatos idóneos para las nuevas plazas	Director de Recursos Humanos	*Junio 2,009	1,500.00
Contratación e inducción del Director de Proyectos Pedagógicos	Lograr el ordenamiento de las actividades que se llevan a cabo en la ONG.	Director de Recursos Humanos	*Junio 2,009	155,004.00
Contratación e inducción del Director Financiero	Lograr el ordenamiento de las actividades que se llevan a cabo en la ONG.	Director de Recursos Humanos	*Junio 2,009	155,004.00
Inducción del nuevo diseño organizacional a todos los miembros de la ONG.	Que los colaboradores se acoplen a la nueva estructura y sus nuevas funciones	Director General y Director de Recursos Humanos	*Agosto 2,009	4,000.00
Control y seguimiento de los cambios implementados en el diseño organizacional	Asegurar el correcto funcionamiento del diseño organizacional	Director General y Director de Recursos Humanos	*Octubre 2,009	374.44
<b>TOTAL</b>				<b>480,386.44</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2,008

## CONCLUSIONES

1. La falta de un diseño organizacional adecuado en Cooperación para la Educación “COED”, ha provocado deficiencias administrativas tales como: colaboradores poco identificados con la misión, visión y valores organizacionales, duplicidad de funciones y niveles jerárquicos no establecidos con claridad. Por lo anterior se comprueba la hipótesis número uno de la investigación.
2. En la actualidad COED no cuenta con un manual de organización que defina las descripciones y perfiles de cada uno de los puestos que la conforman, así mismo carece de procedimientos adecuados para la ejecución de las tareas básicas.
3. La ONG, cuenta únicamente con una Dirección de Programas Tecnológicos quién monitorea cada uno de los centros de cómputo de los establecimientos educativos participantes, sin embargo la organización carece de Direcciones específicas que se encarguen de los proyectos pedagógicos, de la parte financiera y de recursos humanos, funciones que en la actualidad realiza el Director General.
4. No existe una evaluación periódica de los cambios estructurales que sufre la organización, así mismo no se cuenta con una herramienta que permita evaluar la comunicación

## RECOMENDACIONES

1. Para superar las deficiencias administrativas encontradas en la ONG objeto de estudio, es necesario implementar la propuesta del diseño organizacional a través del Director General y Director de Recursos Humanos.
2. Implementar el manual de organización y procedimientos sugeridos, a través de la Dirección de Recursos Humanos, para que los colaboradores conozcan sus atribuciones, responsabilidades y la secuencia de las funciones básicas de la organización.
3. Ejecutar la contratación de dos profesionales, uno que se encargue de la Dirección Pedagógica y otro de la Dirección Financiera, para el mejor control de dichas áreas y la descentralización de funciones por parte de la Dirección General, esta actividad deberá ser realizada por la Dirección de Recursos Humanos.
4. La Dirección de Recursos Humanos, deberá implementar un cuestionario que permita evaluar el proceso de comunicación dentro de la organización y dar seguimiento a los cambios estructurales que se van generando con el fin de informar a los colaboradores y corregir las posibles desviaciones.

## BIBLIOGRAFIA

1. Benavides, Raymundo. **Administración**. McGraw Hill, México.2002. 1ra.Edición. 346 páginas.
2. COMPILACION Bibliográfica, **Compilación de Material bibliográfico, Apuntes de Teoría Administrativa I**. Volumen I. Folleto, Facultad de Ciencias Económicas. Segunda edición departamento de publicaciones. Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997. Págs. 103
3. Chiavenato, Idalberto. **Administración Teoría, Proceso y Práctica**. McGraw Hill, Colombia. 2001. 3ª. Edición. 401 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill, Colombia. 2002. 1era. Edición. 474 páginas.
5. Franklin, Fincowsky, Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. McGraw Hill, México 2,004. 2da Edición. 369 páginas.
6. Hernández, Carlos. **Material de Apoyo, Curso de Administración II. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas**, 2006. 58 páginas.
7. Koontz, Harold & Heinz Wehrich. **Administración, una perspectiva global**. Editorial McGrawHill. Undécima edición. México, 1998. 796 páginas

8. Mercado H, Salvador. **Administración Aplicada, Teoría y Práctica.** Primera Práctica. Noriega Limusa. México. 2006. 2da. Edición. 568 páginas.
9. Stoner, James, Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel. **Administración.** Prentice Hall, México. 2006. 6ta. Edición. 688 páginas./
10. [www.Davidholiday.com](http://www.Davidholiday.com). Mapeo de organizaciones de la sociedad civil en Guatemala.
11. [www.inapqt.com/archivos/LEYDEONGsPARAELDESARROLLO.pdf](http://www.inapqt.com/archivos/LEYDEONGsPARAELDESARROLLO.pdf) 20 de septiembre 2007.
12. [www.coed.org](http://www.coed.org). Información general de la organización.

# **ANEXO I**

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN COED**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	i
Antecedentes de la Organización	1
Organigrama General	3
Organigrama de Funciones	4
Organigrama Nominal	5
Tabla de perfiles de puestos	6
<b>Descripciones Técnicas de Puestos</b>	
Director General	9
Secretaria de Dirección	11
Director de Programas Tecnológicos	13
Coordinador Administrativo de Computación	15
Asistente Administrativo de Cómputo	17
Coordinador de Operaciones de Computación	19
Supervisor Técnico de Centros de Computación	21
Maestro	23
Director de Proyectos Pedagógicos	25
Coordinador de Proyectos Nuevos	27
Coordinador Administrativo de Textos	29
Promotor de Textos	31
Promotor de Becas	33
Director Financiero	35
Coordinador Financiero	37
Asistente Contable	39
Encargado de Bodega	41
Auxiliar de Bodega	43
Director de Recursos Humanos	45

Asistente de Recursos Humanos	47
Mensajero	49
Encargado/a de Limpieza	51

## INTRODUCCIÒN

El propósito de la elaboración del presente manual de organización es describir las diferentes actividades que deben realizar los miembros de la organización, así como la capacidad educativa, técnica y laboral que deben poseer las personas aptas para los distintos puestos.

Está integrado en su primera parte por los antecedentes generales de la organización, lo cual permitirá a los colaboradores tener una panorámica general de COED desde el inicio de sus actividades.

En la segunda parte se presenta el marco legal en el que funciona la organización, los objetivos y las atribuciones, lo que servirá a los colaboradores saber el rol de COED.

En la tercera parte se presenta la estructura de la ONG, que detalla el organigrama general de la organización y donde se indica cada uno de los departamentos que la integran y sus diferentes niveles jerárquicos.

En la cuarta parte se presenta la descripción de puestos y los diferentes perfiles, lo que servirá a los colaboradores para tener claras sus atribuciones, y el campo de acción en el que deben realizar sus actividades, además de conocer cuáles son los requisitos mínimos que se solicitan para ocupar dichos puestos.

## **Antecedentes de la organización**

Con la idea inicial de venir a Guatemala y enseñar inglés, Joe y Jeff Berninger, dos jóvenes norteamericanos, empezaron a brindar ayuda a varias comunidades del país en el tema educativo.

Posteriormente observaron problemas que se hacían comunes en algunas áreas rurales, tales como:

- a) Los jóvenes no tenían acceso a libros de texto o bibliotecas para profundizar sobre temas aprendidos en clase y apoyar sus conocimientos.
- b) La calidad de educación no era la mejor.
- c) La cantidad de alumnos que no terminaban la escuela era exorbitante.

Esta problemática motivó a los hermanos Berninger a fundar en 1996 una ONG no lucrativa a la que llamaron COED (Cooperación para la Educación), cuya misión sería romper el ciclo de la pobreza en Guatemala a través de la educación.

Esta misión podía lograrse únicamente por medio de programas educativos que capacitaran a los estudiantes para superar la pobreza y gozar de una mejor calidad de vida para ellos y sus comunidades.

Actualmente, COED promueve programas educativos como los centros de computación que pretenden introducir la tecnología a través de la educación para incrementar las oportunidades que puedan tener los futuros profesionales del interior del país en el mercado laboral del país.

## **Marco legal:**

El fundamento legal, para el funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales en el país, se encuentra regulado mediante el Decreto Número 02-2003, Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el desarrollo, aprobado por el Congreso de la República el veintidós de enero del año dos mil tres

## **Objetivos**

Crear programas sostenibles que a través de la educación estimulen la productividad de los futuros profesionales, como base para su desarrollo económico.

Apoyar a institutos de nivel básico de escasos recursos con libros de texto.

Capacitar y asesorar a maestros.

Coordinar y apoyar a institutos de escasos recursos con tecnología educativa.

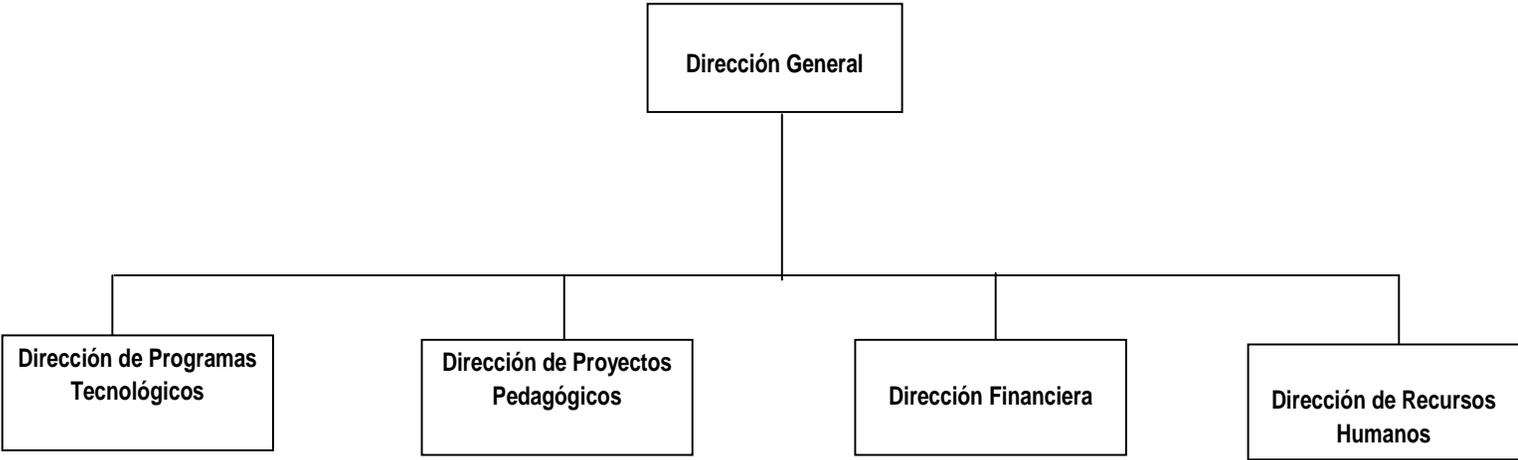
## **Funciones**

Básicamente la organización se dedica a la realización de programas y proyectos educativos en beneficio de la población estudiantil marginada del país. Estos beneficios incluyen donaciones de libros de textos, apertura de centros de computación en los establecimientos educativos y la entrega de becas estudiantiles.

## **Estructura**

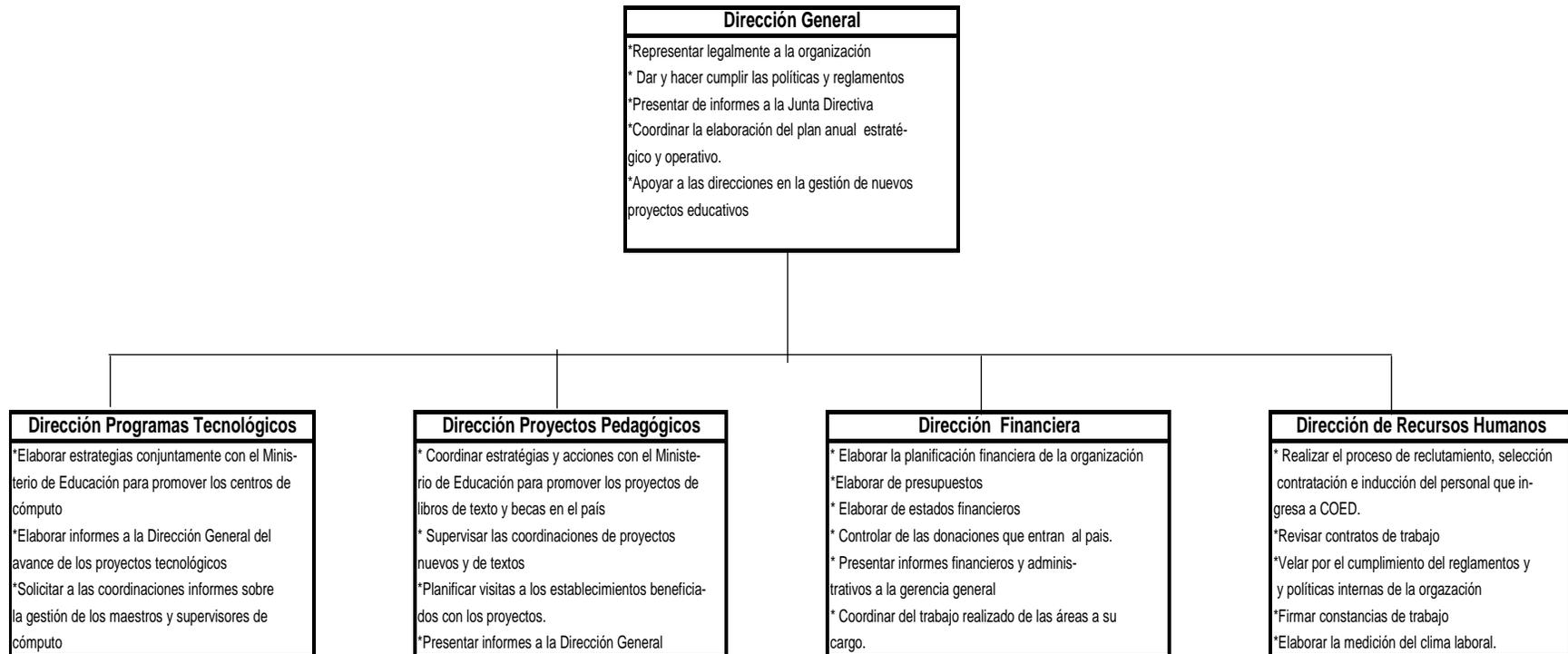
A continuación se presenta el organigrama general de la institución.

Gráfica 1  
Organigrama General Propuesto  
Cooperación para la educación (COED)



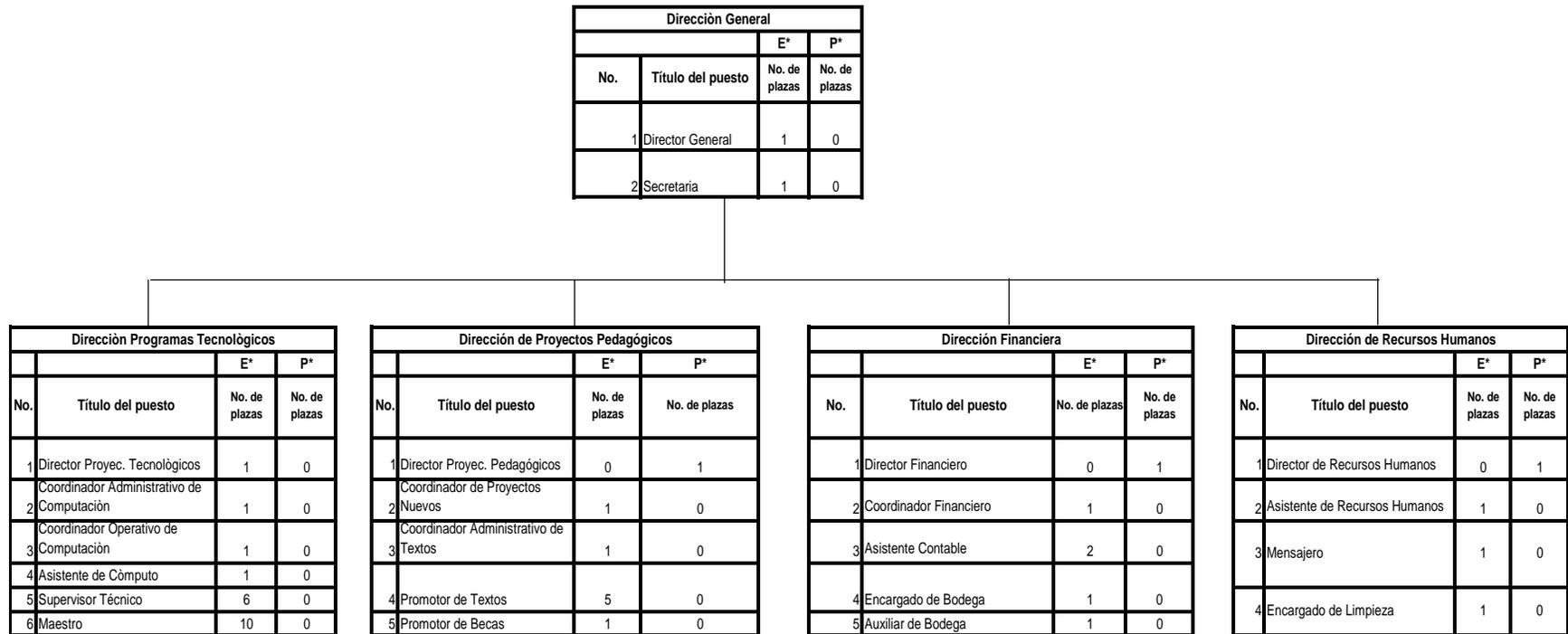
Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Gráfica 2**  
**Organigrama de Funciones Propuesto**  
**Cooperación para la educación (COED)**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

**Gráfica 3**  
**Organigrama Nominal Propuesto**  
**Cooperación para la educación (COED)**



Total de puestos 41  
 E\* = Plazas existentes  
 P\* = Plazas propuestas

Fuente: Elaboración propia. Año 2008



### Tabla de Perfiles de Puestos Cooperación para la educación (COED)

No.	PUESTO	REQUISITOS
1	Director General	Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin Maestría en Finanzas o proyectos. Experiencia de 4 a 5 años en puestos similares Dominio del idioma inglés 100%, oral y escrito Conocimientos avanzados de Microsoft Office Experiencia en manejo de personal Habilidad para planificar, organizar y coordinar
2	Director de Programas Tecnológicos	Ingeniero en sistemas graduado Inglés avanzado, oral y escrito Conocimientos avanzados de Microsoft Office Experiencia de 3 a 4 años en puestos similares Experiencia en manejo de personal Trabajo en Equipo
3	Director de Proyectos Pedagógicos	Licenciatura en Pedagogía Inglés avanzado, oral y escrito Conocimientos avanzados de Microsoft Office Experiencia de 3 a 4 años en dirigir programas de proyección social Experiencia en manejo de personal Disponibilidad para viajar al interior del país en un 10% Trabajo en equipo
4	Director Financiero	Licenciatura en Contaduría Pública o carrera afín Inglés avanzado, oral y escrito Conocimientos avanzados de Microsoft Office Experiencia de 3 a 4 años en puestos similares Experiencia en manejo de personal Habilidad numérica Conocimientos en análisis e interpretación de estados financieros y presupuesto Trabajo en Equipo
5	Director de Recursos Humanos	Licenciatura en Psicología industrial o administración de empresas Inglés avanzado, oral y escrito Conocimientos avanzados de Microsoft Office Experiencia de 3 a 4 años en puesto similar Experiencia en manejo de personal Sólidos conocimientos, en proceso de selección y reclutamiento, capacitación, Evaluación del desempeño y clima laboral Habilidad de comunicación oral y escrita Trabajo en Equipo
6	Coordinador Administrativo de Computación	Pensum Cerrado en Administración de empresas o carrera a fin Inglés Intermedio oral y escrito Conocimientos avanzados de Microsoft Office Experiencia de 3 años en puestos similares Conocimientos en elaboración de manuales de procedimientos. Trabajo en Equipo Habilidad numérica
7	Coordinador de Operaciones de Computación	Pensum Cerrado en la carrera de Ingeniería en Sistemas o carrera afín Inglés Intermedio oral y escrito Experiencia de 3 años en puestos similares Disponibilidad para viajar al interior del país Conocimientos avanzados de Microsoft Office Habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar Habilidad de comunicación oral y escrita Vocación de servicio



**Tabla de Perfiles de Puestos  
Cooperación para la educación (COED)**

No.	PUESTO	REQUISITOS
8	Coordinador de Proyectos Nuevos	Pensum Cerrado en la carrera de administración de empresas o carrera afín Conocimientos avanzados de Microsoft Office Inglés Intermedio oral y escrito Experiencia de 3 años en puestos similares Conocimientos en planificación administrativa y elaboración de informes ejecutivos Disponibilidad para viajar al interior del país Vocación de servicio Habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar Habilidad de comunicación oral y escrita
9	Coordinador Administrativo de Textos	Pensum Cerrado en la carrera de administración de empresas o pedagogía Conocimientos avanzados de Microsoft Office Inglés Intermedio oral y escrito Experiencia de 3 años en puestos similares, preferentemente en proyectos sociales Conocimientos sólidos en planificación educativa Disponibilidad para viajar al interior del país Vocación de servicio Habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar Habilidad de comunicación oral y escrita
10	Coordinador Financiero	Pensum cerrado en administración de empresas o auditoría Perito contador registrado en la SAT Conocimientos avanzados de Microsoft Office, principalmente excel avanzado. Experiencia de 3 años en puestos similares Habilidad numérica, experiencia en elaboración de estados financieros, y conocimientos de las leyes fiscales. Habilidad para redactar informes financieros Vocación de servicio Habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar Habilidad de comunicación oral y escrita
11	Asistente de Recursos Humanos	Título a nivel medio, de preferencia secretaria bilingüe, con estudios universitarios en la Carrera de psicología industrial, administración de empresas o carrera afín. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares Conocimientos intermedios de Microsoft Office Organizada, colaboradora y con mucha iniciativa Habilidad de comunicación oral y escrita Excelente redacción y ortografía Vocación de servicio
12	Supervisor Técnico	Bachiller en computación, con estudios en el tercer año de ingeniería en sistemas Conocimientos avanzados de Microsoft Office y Windows Conocimiento básico del idioma inglés Disponibilidad para viajar al interior del país Habilidad para elaborar informes Habilidad para planificar, organizar y supervisar Habilidad de comunicación oral y escrita Vocación de servicio
13	Promotor de Textos	Título a nivel medio de Maestro, con estudios universitarios en el 3er año de pedagogía Experiencia de 1 a 3 años en puestos similares, preferentemente en proyectos sociales Conocimientos intermedios de Microsoft Office Disponibilidad para viajar al interior del país Vocación de servicio Habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar Habilidad de comunicación oral y escrita
14	Promotor de Becas	Título a nivel medio de Maestro, con estudios universitarios en el 3er año de pedagogía Experiencia de 1 a 3 años en puestos similares, preferentemente en proyectos sociales Conocimientos intermedios de Microsoft Office Disponibilidad para viajar al interior del país Vocación de servicio Habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar Habilidad de comunicación oral y escrita

**Tabla de Perfiles de Puestos  
Cooperación para la educación (COED)**

No.	PUESTO	REQUISITOS
15	Asistente Contable	Título a nivel medio de perito contador, con estudios universitarios en el 3er año de la carrera De administración de empresas o auditoría. Conocimientos Intermedios de Microsoft Office Experiencia de 1 a 3 años en puestos similares Habilidad numérica Excelente habilidad para redactar documentos Vocación de servicio Habilidad de comunicación oral y escrita
16	Asistente Administrativo de Cómputo	Título a nivel medio de secretaria bilingüe Conocimiento intermedio de Microsoft Office Estudios universitarios, en el primer año de la carrera de Administración de Empresas Experiencia de 2 a 3 años en puestos similares Habilidad de redacción y ortografía Inglés Intermedio oral y escrito Habilidad para planificar y organizar su propio trabajo Vocación de servicio
17	Encargado de Bodega	Título a nivel medio de perito contador, con estudios universitarios en el 3er año de la carrera De administración de empresas o auditoría. Conocimientos Intermedios de Microsoft Office Experiencia de 1 a 3 años en puestos similares Habilidad numérica Excelente habilidad para redactar documentos Experiencia en control de inventarios y manejo de personal Vocación de servicio Habilidad de comunicación oral y escrita
18	Maestro	Título a nivel medio de Maestro o bachiller en computación, con estudios universitarios en el Segundo año de la carrera de ingeniería en sistemas. Habilidad para planificar, organizar y supervisar Experiencia de 3 años en puestos similares Habilidad de comunicación oral y escrita Liderazgo Vocación de servicio Controlado y estable Residir en la localidad donde se ubica el establecimiento educativo
19	Secretaria de Dirección	Título a nivel medio de secretaria bilingüe Estudios universitarios, en administración de empresas o carrera afín. ( 2-3 años) Experiencia de 3 años en puestos similares Dominio del idioma inglés 70%, oral y escrito Conocimientos de Microsoft Office Trabajo en Equipo Habilidad taquigráfica Ordenada y vocación de servicio
20	Auxiliar de Bodega	Diploma de tercero básico Experiencia de 1 año en puestos similares Experiencia en trabajos de bodegas y realización de inventarios Vocación de servicio Trabajo en equipo
21	Mensajero	Diploma de tercero básico Experiencia de 1 a 3 años en puestos similares Poseer licencia de motocicleta y vehículo Vocación de servicio Iniciativa, colaboración y honradez
22	Encargado de Limpieza	Diploma de tercero básico Experiencia de 1 a 3 años en puestos similares Conocimientos básicos de cocina Vocación de servicio Iniciativa, colaboración y honradez



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
DIRECTOR GENERAL

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DE 2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Director General
b. <b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1
c. <b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección General
d. <b>JEFE INMEDIATO:</b>	Ninguno
e. <b>SUBALTERNOS:</b>	Director de Programas Tecnológicos, Director de Proyectos Pedagógicos, Director Financiero, Director de Recursos Humanos y Secretaría de Dirección.

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza del Puesto:

- Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la administración de la organización en su totalidad. Su función principal es planificar, coordinar y dirigir las actividades de cada una de las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad.

#### Atribuciones:

- Representar legalmente a la organización
- Coordinar las actividades de cada una de las áreas bajo su responsabilidad
- Dar y hacer cumplir las políticas y reglamentos de la institución
- Establecer niveles de responsabilidad entre las direcciones y coordinaciones
- Elaborar el plan estratégico de COED
- Implementar nuevos métodos de trabajo que contribuyan a la efectividad de cada uno de los procesos de la organización
- Administrar efectivamente los recursos de la institución
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y planes generales de la organización

**Relaciones de Trabajo:**

- Por la naturaleza de su puesto el Director General tiene relación con la Junta Directiva, Secretaria de Dirección, Director de Programas Tecnológicos, Director de Proyectos Pedagógicos, Director Financiero y Dirección de Recursos Humanos.

**Autoridad:**

- Delegar autoridad y responsabilidad a cada uno de los coordinadores de acuerdo a cada cargo y funciones.
- Sancionar y cancelar la relación laboral de todo empleado de la organización
- Potestad para tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con la organización.

**Responsabilidad:**

- Es responsable de los resultados que alcance la organización ante la Junta Directiva.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título universitario en Administración de Empresas o carrera afín
- Maestría en finanzas o proyectos
- Dominio del idioma inglés 100% oral y escrito
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office

**Experiencia:**

- De 4 a 5 años de experiencia en puestos similares

**Habilidades y destrezas:**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Manejo de personal
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para planificar, organizar y coordinar



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
SECRETARIA DE  
DIRECCIÓN

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL 2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. **NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de Dirección  
b. **NÚMERO DE PLAZAS:** 1  
c. **UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Dirección General  
d. **JEFE INMEDIATO:** Director General  
e. **SUBALTERNOS:** Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de carácter administrativo responsable de la función secretarial y de asistencia al Director General.

**Atribuciones:**

- Manejar control del archivo de la Dirección General
- Contestar la planta telefónica de la organización
- Llevar un control de la papelería que ingresa a la organización
- Servir de enlace entre la dirección general y el resto de unidades que conforman la organización.
- Llevar la agenda de de actividades y reuniones de la dirección general
- Atender a los donadores extranjeros.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director General, Director de Programas Tecnológicos, Director de Proyectos Pedagógicos, Director Financiero, Director de Recursos Humanos y con cada uno de los Coordinadores de la organización y externamente tiene relación con otras instituciones no gubernamentales e instituciones de gobierno

**Autoridad**

- No posee ninguna

**Responsabilidad:**

- Del equipo tecnológico y mobiliario a su cargo
- De documentos confidenciales de la organización

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título de secretaria bilingüe
- Estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín. (2-3 años)
- Conocimientos de Microsoft Office
- Dominio del idioma inglés en un 70%, oral y escrito

**Experiencia:**

- Tres años de experiencia en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Habilidad en taquigrafía
- Trabajo en equipo
- Enfocada al servicio
- Buenas relaciones interpersonales
- Organizada
- Discreción de la información confidencial



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
DIRECTOR DE PROGRAMAS  
TECNOLOGICOS

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL 2008

### I. IDENTIFICACIÓN

<b>a. NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Director de Programas Tecnológicos
<b>b. NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1
<b>c. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección Tecnológica
<b>d. JEFE INMEDIATO:</b>	Director General
<b>e. SUBALTERNOS:</b>	Coordinador Administrativo de Computación, Coordinador de Operaciones de Computación.

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza:

- Es un puesto de trabajo de carácter gerencial, directamente responsable de supervisar todas las áreas en donde COED tiene establecidos centros de cómputo. Además es el encargado de realizar los contactos en el extranjero para solicitar el apoyo de equipo tecnológico.

#### Atribuciones:

- Elaborar estrategias conjuntamente con el Ministerio de Educación para la promoción de centros de computación
- Elaborar informes a la Dirección General del avance de los proyectos tecnológicos
- Solicitar a las coordinaciones informes sobre la gestión de los maestros y supervisores de computo
- Participar en la elaboración del plan estratégico y operativo de la organización
- Elaborar informes gerenciales a donadores de centros de cómputo.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director General, Director de Proyectos Pedagógicos, Director Financiero, Coordinador Administrativo de Cómputo, Coordinador de Operaciones de Computación, Asistente de Cómputo, Supervisores Técnicos y Maestros. Externamente con el Ministerio de Educación y otras instituciones no gubernamentales.

**Autoridad**

- Potestad para tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo

**Responsabilidad:**

- De los resultados que alcance la unidad bajo su cargo
- De las donaciones enviadas del extranjero

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Ingeniero en sistemas
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Inglés avanzado, oral y escrito

**Experiencia:**

- De 3 a 4 años de experiencia en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para tomar decisiones
- Manejo de personal



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
CORDINADOR  
ADMINISTRATIVO DE  
COMPUTACIÓN

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DE  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>a. NOMBRE DEL PUESTO:</b>        | Coordinador Administrativo de Computación |
| <b>b. NÚMERO DE PLAZAS:</b>         | 1   |
| <b>c. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Dirección de Programas Tecnológicos       |
| <b>d. JEFE INMEDIATO:</b>           | Director de Programas Tecnológicos        |
| <b>e. SUBALTERNOS:</b>              | Asistente de Cómputo                      |

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza del Puesto:

- Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo el correcto manejo administrativo de los proyectos de computación , y apoya la gestión de la dirección de proyectos tecnológicos

#### Atribuciones:

- Fijar conjuntamente con la dirección de proyectos tecnológicos el enfoque que se le dará a los proyectos que se ejecutan.
- Planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades para el buen funcionamiento del proyecto
- Asistir a la dirección de programas tecnológicos en la redacción de propuestas para financiamientos de patrocinadores
- Determinar los costos que deben ser incluidos en el fondo revolviente
- Establecer la cuota estudiantil necesaria para sostenibilidad y solvencia del proyecto
- Llevar los registros y sistema de información de datos del proyecto
- Reportar anualmente las contribuciones del fondo revolviente al Director del programa
- Comunicar las necesidades computacionales del proyecto (técnicas y cantidad) a la oficina de Estados Unidos
- Seleccionar institutos candidatos y promover el proyecto en ellos

**Relaciones de Trabajo:**

- Por la naturaleza de su puesto el Coordinador Administrativo de Computación tiene relación con el Director de Programas Tecnológicos, Coordinador de Operaciones de Computación, con el Asistente de Computación y Director Financiero.

**Autoridad:**

- Para tomar decisiones referentes a su área de trabajo
- Para proponer la apertura de nuevos centros de computación

**Responsabilidad:**

- Es responsable de los resultados que alcance la coordinación bajo su cargo
- Responsable del correcto funcionamiento administrativo y logístico de los proyectos de computación en los establecimientos beneficiados

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Pensum cerrado Administración de Empresas o carrera afín
- Dominio del idioma inglés a nivel intermedio, oral y escrito
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Conocimientos en elaboración de manuales de procedimientos

**Experiencia:**

- Tres años de experiencia en puestos similares

**Habilidades y destrezas:**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad numérica



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**

ASISTENTE ADMINISTRATIVO  
DE CÓMPUTO

**ELABORADO POR:**

CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**

JULIO DEL 2008

### I. IDENTIFICACIÓN

**a. NOMBRE DEL PUESTO:**

Asistente administrativo de Cómputo

**b. NÚMERO DE PLAZAS:**

1

**c. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:**

Coordinación Administrativa de Cómputo

**d. JEFE INMEDIATO:**

Coordinador Administrativo de Cómputo

**e. SUBALTERNOS:**

Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de carácter administrativo y de apoyo que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al coordinador administrativo de computación de forma directa, brindando apoyo en algunas ocasiones al coordinador de operaciones.

**Atribuciones:**

- Realizar llamadas de seguimiento en asuntos concernientes al MINEDUC, Futurekids, Fondo Unido, McAfee y otras organizaciones.
- Apoyar en proveer a los laboratorios de computación los suministros necesarios (talonarios, boletas de depósito, etc.) y darle seguimiento de recepción de este material.
- Coordinar entrega de equipo de cómputo a través de los proveedores a los centros educativos beneficiados
- Llevar el control del mantenimiento de los laboratorios de computación.
- Preparar y distribuir a institutos y otras entidades documentos relacionados con:
  1. Cartapacios de Informes de los laboratorios de computación
  2. Cambios del equipo realizado en el centro educativo, entre otros.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación directa con el Director de Proyectos Tecnológicos, Coordinador Administrativo de Computación, Coordinador de Operaciones de Cómputo. Externamente tiene relación con personal de otras instituciones no gubernamentales e instituciones de gobierno, además de proveedores de computación

**Autoridad**

- No posee ninguna

**Responsabilidad:**

- Del equipo tecnológico y mobiliario a su cargo
- De enviar equipo de computación para abastecer a los institutos beneficiados

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título de secretaria bilingüe
- Estudios en los primeros años de la carrera de Administración de Empresas
- Conocimiento intermedio de Microsoft Office
- Conocimiento intermedio del idioma inglés, oral y escrito

**Experiencia:**

- Experiencia de 2 a 3 años en puesto similar

**Habilidades y destrezas**

- Habilidad de redacción
- Trabajo en equipo
- Enfocada al servicio
- Buenas relaciones interpersonales
- Organizada
- Discreción de la información confidencial



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
COORDINADOR DE  
OPERACIONES DE  
COMPUTACIÓN

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>a. NOMBRE DEL PUESTO:</b>        | Coordinador de Operaciones de Computación |
| <b>b. NÚMERO DE PLAZAS:</b>         | 1   |
| <b>c. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Coordinación de Operaciones               |
| <b>d. JEFE INMEDIATO:</b>           | Director de Proyectos Tecnológicos        |
| <b>e. SUBALTERNOS:</b>              | Supervisores Técnicos de Computación.     |

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza:

- Es un puesto de trabajo de carácter ejecutivo, directamente responsable de mantener los laboratorios de computación en excelentes condiciones, planifica y coordina la transformación de los centros de computación en los institutos beneficiados.

#### Atribuciones:

- Impulsar el proyecto ante el MINUDEC
- Asistir a la coordinación estratégica del proyecto, en términos de: enfoque educativo, metas de aprendizaje de estudiantes, alcance geográfico, etc.
- Dirigir, supervisar y evaluar las actividades para la buena iniciación y funcionamiento del proyecto
- Proponer informes de presupuestos y de gastos relacionados al proyecto
- Crear convenios entre COED e institutos
- Promover el proyecto en los institutos
- Apoyar a la dirección de Programas de computación, en la elaboración de informes gerenciales a presentar a la dirección general.
- Llevar los registros y sistemas de información relacionados con los proyectos de computación

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director de Proyectos de Computación, Coordinador Administrativo de Cómputo, Asistente de Cómputo, Supervisores Técnicos y Maestros de Computación.

**Autoridad**

- Potestad para tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo

**Responsabilidad:**

- De los resultados que alcance la unidad bajo su cargo
- De los laboratorios de computación en los establecimientos beneficiados
- De llevar el control de los proyectos y de la supervisión de los maestros de computación.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Pensum cerrado en la carrera de ingeniería en sistemas o carrera afín
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Conocimiento del idioma inglés a nivel intermedio, oral y escrito

**Experiencia:**

- Tres años de experiencia en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para tomar decisiones
- Manejo de personal
- Habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
SUPERVISOR TÉCNICO DE  
CENTROS DE COMPUTACIÓN

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>a. NOMBRE DEL PUESTO:</b>        | Supervisor Técnico de Centros de Computación |
| <b>b. NÚMERO DE PLAZAS:</b>         | 6  |
| <b>c. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Coordinación de Operaciones de Cómputo       |
| <b>d. JEFE INMEDIATO:</b>           | Coordinador de Operaciones de Computación    |
| <b>e. SUBALTERNOS:</b>              | Maestros de Computación.                     |

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo operativo y supervisan la gestión de los maestros de computación, revisan el funcionamiento de los centros de computación y del equipo de cómputo de la organización.

**Atribuciones:**

- Preparar computadoras para su instalación en nuevos centros y en la oficina
  1. Realizar pruebas del equipo e instalar programas
  2. Mantenimiento de CPUs, teclados, mouse, monitores, etc.
- Proveer soporte técnico de “nivel 1” a llamadas técnicas
  1. Atender, registrar y dar seguimiento a los problemas técnicos reportados por los laboratorios
- Ejecutar el mantenimiento preventivo en los laboratorios
- Realizar inventario físico (principalmente del equipo donado) y el inventario lógico del equipo en la base de datos (actualizando constantemente)
- Realizar el mantenimiento de las computadoras en la oficina
  1. Realizar el control del estado del software anti-virus, definiciones de virus, los escaneos que han sido completados en cada máquina y la programación de los mismos en cada computadora
- Supervisar la gestión de los maestros de computación en el interior de la república.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación interna con el Coordinador de Operaciones de Computación, Maestros y de manera externa con Directores de establecimientos y estudiantes.

**Autoridad**

- Sobre la gestión de maestros de computación.

**Responsabilidad:**

Es responsable de los resultados que alcancen los maestros de computación en los establecimientos beneficiados y del buen mantenimiento de los laboratorios de computación y del equipo tecnológico de la organización.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Bachiller en computación con estudios en el tercer año de ingeniería en sistemas
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Conocimientos básicos del idioma inglés

**Experiencia:**

- De 1 a 3 años de experiencia en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio
- Conocimientos avanzados en mantenimiento de equipo de computo
- Habilidad para planificar, organización y supervisar
- Manejo de vehículo
- Habilidad para realizar informes



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
MAESTRO

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| a. <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>        | Maestro                             |
| b. <b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>         | 15                                  |
| c. <b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Dirección de Programas Tecnológicos |
| d. <b>JEFE INMEDIATO:</b>           | Supervisor Técnico                  |
| e. <b>SUBALTERNOS:</b>              | Ninguno                             |

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es el responsable de impartir los programas de computación en los establecimientos beneficiados con el proyecto.

**Atribuciones:**

- Planificar el contenido de las clases a impartir en los centros educativos
- Preparar las evaluaciones técnicas a los estudiantes
- Elaborar informes a los supervisores técnicos
- Llevar controles estadísticos de los alumnos beneficiados con el proyecto

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación directa con los Supervisores Técnicos y con el Director del Programa, alumnos y directores de los establecimientos educativos

**Autoridad**

- La que le confiere su puesto dentro del aula escolar

**Responsabilidad:**

Es responsable de los resultados que alcancen los estudiantes en su rendimiento escolar

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Bachiller en computación con estudios universitarios en la carrera de ingeniería en sistemas o carrera afín
- Conocimientos de Microsoft Office

**Experiencia:**

- Tres años mínimo en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Vocación de servicio



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
DIRECTOR DE PROYECTOS  
PEDAGÓGICOS

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL 2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. **NOMBRE DEL PUESTO:** Director de Proyectos Pedagógicos  
b. **NÚMERO DE PLAZAS:** 1  
c. **UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Dirección Pedagógica  
d. **JEFE INMEDIATO:** Director General  
e. **SUBALTERNOS:** Coordinador de Proyectos Nuevos,  
Coordinador Administrativo de Textos.

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo de carácter gerencial, directamente responsable de coordinar el adecuado funcionamiento del proyecto de textos y promoción de becas en los establecimientos educativos participantes.

**Atribuciones:**

- Coordinar estrategias y acciones con el Ministerio de Educación para promover los proyectos de libros y becas en el país
- Supervisar la gestión de los coordinadores de proyectos nuevos y de textos
- Planificar visitas a los establecimientos beneficiados con los proyectos
- Presentar informes a la dirección general referente al alcance de proyectos nuevos y programas de texto
- Realizar visitas periódicas a las regiones donde se encuentran los proyectos de textos
- Apoyar estrategias y actividades de parte de las coordinaciones de textos y proyectos nuevos para el mejoramiento de los programas educativos
- Revisar conjuntamente con las coordinaciones que establecimientos y estudiantes pueden ser beneficiados

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director General, Director de Programas Tecnológicos, Director Financiero, Coordinador de Proyectos Nuevos, Coordinador Administrativo de Textos, Personal Temporal, Promotores de Textos y Promotores de Becas. Externamente con personeros del Ministerio de Educación

**Autoridad**

- Potestad para tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo
- Selecciona a los establecimientos beneficiados con el proyecto

**Responsabilidad:**

Es responsable de los resultados que alcance su área de trabajo ante la dirección general de la organización y de los libros de texto para los establecimientos.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Licenciatura en pedagogía
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Dominio del idioma inglés intermedio, oral y escrito

**Experiencia:**

- De 3 a 4 años de experiencia en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para tomar decisiones
- Manejo de personal



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
COORDINADOR DE  
PROYECTOS NUEVOS

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. **NOMBRE DEL PUESTO:** Coordinador de Proyectos Nuevos  
b. **NÚMERO DE PLAZAS:** 1  
c. **UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Dirección de Proyectos Pedagógicos  
d. **JEFE INMEDIATO:** Director General  
e. **SUBALTERNOS:** Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo de carácter ejecutivo, directamente responsable de generar nuevos proyectos educativos que beneficien a establecimientos educativos

**Atribuciones:**

- Elaborar la planificación administrativa de nuevos proyectos
- Supervisar el trabajo del personal temporal para realizar estudios de nuevos proyectos
- Elaborar informes ejecutivos relacionados con los proyectos
- Controlar las donaciones que entran al país para los nuevos proyectos educativos
- Informar a la organización en qué consisten los nuevos proyectos y solicitar apoyo para la ejecución de los mismos.
- Realizar contactos con otras instituciones y el MINEDUC para promover los nuevos proyectos
- Asesorar a los establecimientos para la puesta en marcha de los nuevos proyectos
- Hacer giras en los establecimientos beneficiados para promocionar los proyectos

### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director Pedagógico y con las demás Coordinaciones de la organización, a nivel externo tiene contacto con personeros de otras instituciones no gubernamentales y el MINEDUC.

### **Autoridad**

- Potestad para tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo

### **Responsabilidad:**

Es responsable de los resultados que alcance la coordinación bajo su responsabilidad, ante la dirección pedagógica y sobre la factibilidad de proyectos nuevos

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

### **Educación:**

- Pensum cerrado en administración de empresas o carrera afín
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Inglés intermedio, oral y escrito

### **Experiencia:**

- 3 años mínimo en puestos similares
- Experiencia en finanzas de proyectos y planificación administrativa

### **Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para tomar decisiones
- Analítico y organizado
- Habilidad de comunicación oral y escrita



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
COORDINADOR  
ADMINISTRATIVO DE  
TEXTOS

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

<b>a. NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Coordinador Administrativo de Textos
<b>b. NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1
<b>c. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección de Proyectos Pedagógicos
<b>d. JEFE INMEDIATO:</b>	Director de Proyectos Pedagógicos
<b>e. SUBALTERNOS:</b>	Promotores de Textos y Promotores de becas

### II. DESCRIPCIÓN

#### Naturaleza:

- Es un puesto de trabajo de carácter ejecutivo, directamente responsable de coordinar las actividades que realizan los promotores de textos y de becas en los establecimientos educativos en donde la institución tiene sus proyectos.

#### Atribuciones:

- Elaborar el plan de trabajo del área bajo su responsabilidad
- Evaluar y apoyar a los promotores del proyecto para asegurar el correcto funcionamiento del mismo.
- Realizar visitas periódicas a los institutos para hacer entrega de libros de texto
- Monitorear las áreas donde se encuentra ubicado el proyecto para detectar necesidades
- Llevar un sistema de información que detalle el avance y logros del proyecto de libros de texto
- Presentar informes para el director de proyectos pedagógicos
- Implantar controles en la bodega de libros de texto
- Implementar procedimientos que faciliten la labor de los promotores

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación directa con el Director de Proyectos Pedagógicos, Promotores de Textos y Promotores de Becas. Externamente con los estudiantes y directores de los establecimientos educativos participantes.

**Autoridad**

- Potestad para tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo

**Responsabilidad:**

Es responsable de los resultados que se alcancen en el proyecto bajo su cargo y del desempeño de los promotores.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Pensum cerrado en la carrera de administración de empresas o pedagogía
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Dominio del idioma inglés intermedio, oral y escrito

**Experiencia:**

- 3 años mínimo en puestos similares
- Conocimientos en planificación educativa

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para tomar decisiones
- Analítico
- Habilidad de planificar, organizar, dirigir y supervisar
- Habilidad de comunicación, oral y escrita



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
PROMOTOR DE TEXTOS

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Promotores de Texto
b. <b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1
c. <b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección de Proyectos Pedagógicos
d. <b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador Administrativo de Textos
e. <b>SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo que vela por el correcto funcionamiento del proyecto de textos en los establecimientos educativos bajo su cargo.

**Atribuciones:**

- Participar en todas las actividades referentes al proyecto de libros de texto
- Planificar conjuntamente con el Coordinador Administrativo de Textos las visitas a los establecimientos participantes
- Preparar y entregar los libros de texto a los establecimientos beneficiados con el proyecto
- Preparar el empaque del material didáctico
- Reportar al coordinador del proyecto el avance de metas, actividades y resultados de las visitas realizadas a los establecimientos educativos.
- Llevar controles de las entregas de libros
- Promover ideas para el mejoramiento del proyecto de textos
- Realizar liquidaciones de gasto del proyecto
- Apoyar al coordinador de textos en la elaboración de informes relacionados al proyecto

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Coordinador Administrativo de Textos y el Director del área. Externamente con los estudiantes y directores de los centros educativos participantes.

**Autoridad**

- No posee autoridad.

**Responsabilidad:**

Del alcance de las visitas realizadas a los centros educativos beneficiados con el proyecto.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título de nivel medio de maestro, con estudios universitarios en el 3er año de pedagogía
- Conocimientos intermedios de Microsoft Office

**Experiencia:**

- 1 a 3 años de experiencia en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad de comunicación oral y escrita
- Habilidad de planificación
- Vocación de servicio



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
PROMOTOR DE BECAS

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Promotor de Becas
b. <b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1
c. <b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección de Proyectos Pedagógicos
d. <b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador Administrativo de Textos
e. <b>SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo que se encarga principalmente de monitorear el proyecto de becas de la organización.

**Atribuciones:**

- Participar en las actividades del proyecto de becas
- Planificar conjuntamente con el coordinador del área las visitas a realizar en los centros educativos beneficiados con el proyecto de becas
- Elaborar la evaluación socioeconómica de los estudiantes que se beneficiarán con el proyecto
- Monitorear que los estudiantes mantengan un alto rendimiento escolar
- Presentar informes al coordinador del área sobre los avances del proyecto de becas.
- Evaluar la situación financiera del proyecto, con el fin de determinar la necesidad de este proyecto en otras áreas o instituciones educativas.
- Crear perfiles que indiquen las cualidades de los estudiantes que puedan aplicar a este programa
- Crear procesos que faciliten la logística del proyecto

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Coordinador Administrativo de Textos, Director Pedagógico. Externamente con estudiantes, padres de familia y directores de los establecimientos participantes.

**Autoridad**

- No posee autoridad

**Responsabilidad:**

De los resultados que obtenga el proyecto con sus visitas a los establecimientos beneficiados con el proyecto

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título de nivel medio de maestro, con estudios universitarios en el 3er año de pedagogía
- Conocimientos intermedios de Microsoft Office

**Experiencia:**

- 1 a 3 años en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Vocación de servicio
- Habilidad de comunicación oral y escrita
- Habilidad de planificación



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
DIRECTOR FINANCIERO

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. **NOMBRE DEL PUESTO:** Director Financiero  
b. **NÚMERO DE PLAZAS:** 1  
c. **UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Dirección Financiera  
d. **JEFE INMEDIATO:** Director general  
e. **SUBALTERNOS:** Coordinador Financiero

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo de carácter gerencial, directamente responsable de coordinar la actividad financiera.

**Atribuciones:**

- Elaborar la planificación financiera de la organización
- Revisar la ejecución presupuestaria
- Revisar estados financieros
- Controlar las donaciones que entran al país para los diferentes proyectos educativos
- Presentar informes financieros y administrativos a la Director General
- Participar en la elaboración del plan estratégico y operativo de la organización
- Implementar procedimientos que faciliten la gestión financiera
- Revisar con la coordinación de recursos humanos aumentos salariales y creación de nuevas plazas
- Evaluar la factibilidad financiera de nuevos proyectos

### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director General, Director de Programas Tecnológicos, Director de Proyectos Pedagógicos, Director de Recursos Humanos, Coordinador Financiero, Asistentes Contables, Encargado de Bodega, Auxiliar de Bodega. Externamente con otras entidades no gubernamentales y donadores

### **Autoridad**

- Potestad para tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo
- Autorización de desembolsos para financiar los diferentes proyectos de la organización

### **Responsabilidad:**

Es responsable de los resultados que alcance la dirección bajo su responsabilidad, ante la dirección general y sobre la solvencia financiera de la organización.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

### **Educación:**

- Licenciatura en contaduría pública o carrera afín
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Dominio avanzado del idioma inglés, oral y escrito

### **Experiencia:**

- Experiencia de 3 a 4 años en puestos similares
- Experiencia en finanzas de proyectos, análisis e Interpretación de estados financieros

### **Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para tomar decisiones
- Analítico
- Habilidad numérica



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
COORDINADOR FINANCIERO

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| a. <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>        | Coordinador Financiero                              |
| b. <b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>         | 1   |
| c. <b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b> | Dirección Financiera                                |
| d. <b>JEFE INMEDIATO:</b>           | Director Financiero                                 |
| e. <b>SUBALTERNOS:</b>              | Asistente Contable, Encargado y Auxiliar de Bodega. |

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es el responsable de la elaboración de estados financieros, revisión de conciliaciones bancarias, pago de planillas, pago de impuesto y elaboración de presupuestos.

**Atribuciones:**

- Elaborar estados financieros
- Controlar la ejecución presupuestaria
- Presentar informes financieros al director administrativo financiero.
- Controlar el inventarios de la organización
- Pagar la planilla de la institución
- Implementar controles sobre las donaciones que ingresan al país
- Revisar las conciliaciones bancarias
- Presentar las planillas del IVA ante la SAT
- Ingresar los gastos del Proyecto de Computación en Quicken
- Realizar reportes trimestralmente a Fondo Unido, de gastos de Proyecto de Centros de Computación
- Presentar la declaración jurada ante la SAT, y elaborar el cierre contable.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director Financiero, Asistente Contable, Encargado y Auxiliar de Bodega y con el Director de Recursos Humanos. Externamente con otras organizaciones no gubernamentales, SAT y Ministerio de Trabajo.

**Autoridad**

- Para tomar decisiones y solucionar problemas concernientes a su área de trabajo

**Responsabilidad**

Es responsable de la elaboración de estados financieros de la organización

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Pensum cerrado en administración de empresas o auditoría
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office, principalmente excell
- Dominio intermedio del idioma inglés, oral y escrito

**Experiencia:**

- Experiencia de 3 años en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Habilidad numérica
- Buenas relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Analítico
- Habilidad para redactar informes financieros



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
ASISTENTE CONTABLE

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. **NOMBRE DEL PUESTO:** Asistente Contable  
b. **NÚMERO DE PLAZAS:** 2  
c. **UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Coordinación Financiera  
d. **JEFE INMEDIATO:** Coordinador Financiero  
e. **SUBALTERNOS:** Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo de carácter operativo y de apoyo, se encarga principalmente del registro contable de la organización.

**Atribuciones:**

- Elaborar conciliaciones bancarias
- Elaborar la planilla mensual de salarios
- Realizar integraciones contables y flujos de efectivo
- Realizar pago a proveedores
- Llevar un control de los activos fijos de la organización
- Realizar liquidaciones de gastos de los promotores y supervisores
- Preparar Estados Financieros y elaboración de ajustes contables
- Pagar gastos de viáticos y gastos de vehículos a los diferentes promotores y supervisores
- Llevar el control de los servicios automotrices de los vehículos de la organización
- Elaborar declaraciones de impuestos y reportes a la SAT

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Coordinador Financiero y con el resto de Coordinaciones, a nivel externo tiene relación con proveedores y el ministerio de trabajo, y la SAT.

**Autoridad**

- No posee autoridad

**Responsabilidad:**

De los registros contables de la organización

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título de nivel medio de Perito Contador con estudios universitarios en el 3er año de la carrera administración de empresas o auditoría
- Conocimientos intermedios de Microsoft Office

**Experiencia:**

- 1 a 3 años en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Ordenado y Analítico
- Habilidad para redactar documentos



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
ENCARGADO DE BODEGA

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Encargado de Bodega
b. <b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1
c. <b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección Financiera
d. <b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador Financiero
e. <b>SUBALTERNOS:</b>	Auxiliar de Bodega

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo de carácter operativo y de apoyo, se encarga principalmente de llevar el control y manejo de la bodega de la organización.

**Atribuciones:**

- Llevar el control de los inventarios de libros de textos, repuestos y de los activos fijos de la organización ( vehículos y equipo de cómputo)
- Realizar inventario de equipo de manera mensual
- Realizar reportes a la coordinación de los inventarios de la organización
- Realizar registros contables de las entradas y salidas de los inventarios de libros de textos y equipo de computación
- Delegar actividades al auxiliar de bodega
- Implementar controles de entrada y salida de equipos y libros de textos
- Coordinar las descargas y cargas de materiales de texto a los diferentes establecimientos educativos
- Realizar pedidos de suministros de limpieza y mantenimiento
- Implementar sistemas de inventarios por productos
- Realizar requisiciones de materiales para mantener stock en la bodega, papelería y útiles, suministros de limpieza y mantenimiento
- Velar por el mantenimiento de las normas de uso y seguridad en bodega.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Coordinador Financiero, Coordinador Administrativo de textos y Auxiliar de Bodega, a nivel externo con proveedores y centros educativos.

**Autoridad**

- Tiene autoridad sobre el auxiliar de bodega

**Responsabilidad:**

Del material que se encuentra en la bodega y de las acciones que realiza el auxiliar de bodega

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título a nivel medio de perito contador, con estudios universitarios en el 3er año de la carrera de administración de empresas o auditoría
- Conocimientos intermedios de Microsoft Office

**Experiencia:**

- 1 a 3 años de experiencia en puestos similares
- Manejo de personal
- Control de inventarios

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Ordenado y sistemático



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**

AUXILIAR DE BODEGA

**ELABORADO POR:**

CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**JULIO DEL  
2008**I. IDENTIFICACIÓN****a. NOMBRE DEL PUESTO:**

Auxiliar de Bodega

**b. NÚMERO DE PLAZAS:**

1

**c. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:**

Dirección Financiera

**d. JEFE INMEDIATO:**

Coordinador Financiero

**e. SUBALTERNOS:**

Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN****Naturaleza:**

- Es un puesto de trabajo de carácter operativo y se encarga de apoyar la gestión del encargado de bodega, para mantener ordenados los inventarios de los proyectos que maneja la organización.

**Atribuciones:**

- Velar por la limpieza y orden de la bodega
- Apoyar en la carga y descarga de libros de textos
- Preparar y empacar pedidos que le sean solicitados por la coordinación del proyecto de textos por medio de los formularios respectivos y de equipo de computación
- Apoyar en la recepción de libros de parte de los editoriales
- Apoyar en la realización de inventarios físicos de textos y equipo de computación
- Llevar el control de bolsas plásticas de textos almacenadas
- Llevar el control de textos en caja por medio de la etiqueta respectiva.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Coordinador Financiero, Coordinador Administrativo de textos y Encargado de Bodega, a nivel externo con proveedores y centros educativos.

**Autoridad**

- No posee ninguna autoridad.

**Responsabilidad:**

Del material que se encuentra en la bodega y de realizar los inventarios respectivos

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Diploma de tercero básico
- Conocimientos básicos de Microsoft Office

**Experiencia:**

- 1 año de experiencia en puestos similares
- En bodegas
- Control de inventarios

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Ordenado y sistemático
- Vocación de servicio



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
DIRECTOR DE RECURSOS  
HUMANOS

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Director de Recursos Humanos
b. <b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1
c. <b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección de Recursos Humanos
d. <b>JEFE INMEDIATO:</b>	Director General
e. <b>SUBALTERNOS:</b>	Asistente de Recursos Humanos

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

Es un puesto de trabajo de carácter gerencial, responsable de coordinar, desarrollar y supervisar todas las actividades relacionadas al área de la administración de recursos humanos.

**Atribuciones:**

- Planificar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal que ingresa a la organización
- Revisar los contratos de trabajo
- Firmar constancias de trabajo
- Revisar y actualizar el Reglamento y Políticas Internas de la organización.
- Velar por el cumplimiento del Reglamento y Políticas internas de la institución
- Coordinar las actividades específicas de la administración de recursos humanos.
- Aplicar y supervisar la evaluación del desempeño anual a todo el personal de la ONG
- Planificar cursos de capacitación según las necesidades de la organización y de los colaboradores.
- Implantar controles de asistencia, permisos y vacaciones sobre el personal
- Elaborar la medición de clima laboral
- Planificar todas las actividades concernientes de las visitas que hacen los patrocinadores al país.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director General, Director Financiero, Coordinador Financiero, Asistente de Recursos Humanos, Mensajero y Encargado de Limpieza. Externamente con el Ministerio de Trabajo y los donadores de los proyectos.

**Autoridad**

- Para tomar decisiones y solucionar problemas concernientes a su área de trabajo

**Responsabilidad**

Es responsable de la buena administración del recurso humano de la institución.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Licenciatura en psicología industrial, administración de empresas
- Conocimientos avanzados de Microsoft Office
- Dominio del idioma inglés avanzado, oral y escrito

**Experiencia:**

- 3 a 4 años en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para el manejo de personal
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Manejo de personal



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

**ELABORADO POR:**

CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**

JULIO DEL 2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. **NOMBRE DEL PUESTO:**

Asistente de Recursos Humanos

b. **NÚMERO DE PLAZAS:**

1

c. **UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:**

Dirección de Recursos Humanos

d. **JEFE INMEDIATO:**

Director de Recursos Humanos

e. **SUBALTERNOS:**

Mensajero y Encargado/a de Limpieza

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

Es un puesto de trabajo de carácter operativo que apoya la gestión de recursos humanos en la organización.

**Atribuciones:**

- Apoyar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal que ingresa a la institución
- Elaborar contratos de trabajo
- Elaborar constancias de trabajo
- Apoyar la evaluación del desempeño que se aplica al personal de la organización
- Llevar un control de toda la correspondencia que ingresa y egresa a la coordinación de recursos humanos
- Elaborar los formatos para permisos, vacaciones y horarios de entrada y salida del personal.
- Llevar la agenda del coordinador de recursos humanos
- Atender las llamadas telefónicas que van dirigidas a la coordinación de recursos humanos
- Coordinar las actividades del mensajero y encargado de limpieza
- Apoyar las actividades que la coordinación de recursos humanos realice para los patrocinadores de los proyectos de la institución.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director de Recursos Humanos, Mensajero y Encargado de Limpieza. Externamente con el Ministerio de Trabajo y otras organizaciones no gubernamentales.

**Autoridad**

- Coordinar las actividades del mensajero y encargado/a de limpieza de la institución

**Responsabilidad**

Es responsable de mantener al día toda la documentación que ingresa y egresa a la coordinación de recursos humanos

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Título de nivel medio, de preferencia de secretaria bilingüe. Con estudios en las carrera de psicología industrial, administración de empresas o carrera afín
- Conocimientos de Microsoft Office
- Conocimiento del idioma inglés

**Experiencia:**

- Experiencia de 2 años en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Capacidad para el manejo de personal
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Excelente redacción y ortografía



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
MENSAJERO

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Mensajero
b. <b>NÚMERO DE PLAZAS:</b>	1
c. <b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección de Recursos Humanos
d. <b>JEFE INMEDIATO:</b>	Asistente de Recursos Humanos
e. <b>SUBALTERNOS:</b>	Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

Es un puesto de trabajo de carácter operativo encargado de distribuir directamente la correspondencia y cualquier otro tipo de material o equipo que se le sea asignado.

**Atribuciones:**

- Distribuir la correspondencia y documentación que se le asigne.
- Transportar y trasladar el equipo u otro material que se determine por la Administración.
- Cargar y descargar el material y/o equipo que sea necesario para el funcionamiento y organización de la institución.
- Realizar los pagos de los servicios públicos
- Efectuar los depósitos y/o pagos en los bancos cuando se lo requiera la Administración.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos y Encargado de Limpieza. Externamente con todas las dependencias con las que la institución tenga relación

**Autoridad**

- No posee autoridad

**Responsabilidad**

Es responsable de la entrega de correspondencia de la organización

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Diploma de tercero básico
- Licencia de conducir

**Experiencia:**

- 1 a 3 años en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Manejo de motocicleta y vehiculo
- Vocación de servicio
- Iniciativa, colaboración y honradez



## COOPERACIÓN PARA LA EDUCACIÓN (COED)

**PUESTO:**  
ENCARGADO/A DE LIMPIEZA

**ELABORADO POR:**  
CARLOS ALBERTO AVILA P.

**FECHA:**  
JULIO DEL  
2008

### I. IDENTIFICACIÓN

a. **NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado/a de Limpieza  
b. **NÚMERO DE PLAZAS:** 1  
c. **UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Dirección de Recursos Humanos  
d. **JEFE INMEDIATO:** Asistente de Recursos Humanos  
e. **SUBALTERNOS:** Ninguno

### II. DESCRIPCIÓN

**Naturaleza:**

Es un puesto de trabajo de carácter operativo encargado/a de mantener limpias las instalaciones de la organización.

**Atribuciones:**

- Mantener limpias las instalaciones de la organización
- Encargada del equipo de cocina
- Elaborar bebidas
- Ofrecer aperitivos a los visitantes
- Apoyar las actividades que efectúe la institución.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto tiene relación con el Director de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos y Mensajero.

**Autoridad**

- No posee autoridad

**Responsabilidad**

Es responsable de mantener limpias todas las oficinas de la organización

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educación:**

- Diploma de tercero básico

**Experiencia:**

- 1 a 3 años en puestos similares

**Habilidades y destrezas**

- Persona ordenada
- Responsable
- Buenas relaciones interpersonales
- Iniciativa, colaboración y honradez

# **ANEXO II**

**MANUAL DE NORMAS Y  
PROCEDIMIENTOS  
COED**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	i
Simbología utilizada en el Manual de Normas y Procedimientos	1
- Solicitud de libros de texto	2
Flujograma No.1	4
- Solicitud de becas	5
Flujograma No. 2	7
- Solicitud de equipo de cómputo	8
Flujograma No. 3	10
- Entrega de libros de texto	11
Flujograma No. 4	13
- Entrega de equipo de cómputo	14
Flujograma No. 5	16

## INTRODUCCIÓN

Las funciones básicas de Cooperación para la Educación “COED” son: el proyecto de libros de texto, equipamiento de laboratorios de computación y la entrega de becas.

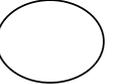
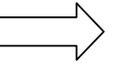
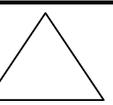
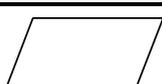
Actualmente la organización no posee procedimientos que permitan tener bien definidas las actividades que conllevan la consecución de sus funciones básicas, por lo tanto se hace necesario la implementación de un manual de normas y procedimientos como un instrumento de comunicación y de guía.

El propósito de la elaboración del presente manual de normas y procedimientos, es describir los procedimientos de las principales actividades que realiza “COED”, por lo tanto en él se detalla una serie de instrucciones escritas, las cuales han sido clasificadas en orden de normas y define los pasos que debe seguir cada uno de los miembros del personal para el adecuado desarrollo de las actividades administrativas.

Cada uno de los miembros del personal involucrado en los procedimientos administrativos, debe comprender las responsabilidades inherentes a su cargo, conociendo los procedimientos del resto del personal, para traducir dichas responsabilidades en prácticas efectivas que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas de la organización.

## SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

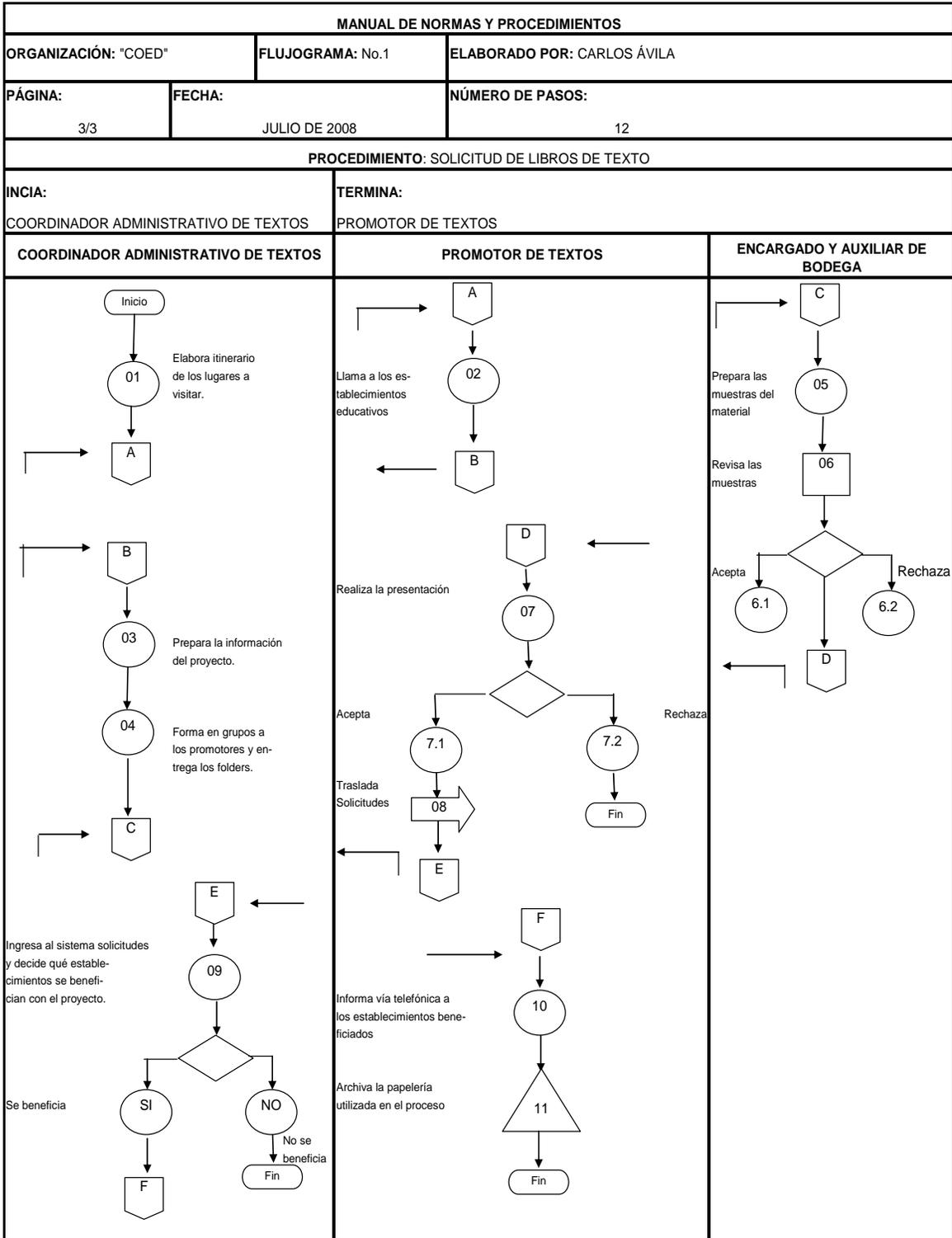
Para facilitar la aplicación de los procedimientos dentro de Cooperación para la Educación "COED", se utilizará una simbología que representa ideas, acciones, entre otros, para lograr con ello un ordenamiento de los procesos realizados.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO DEL SÍMBOLO
	<b>Inicio/termino:</b> Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe y proporciona información.
	<b>Inspección/revisión:</b> Ocurre cuando se examina, verifica la cantidad o calidad de algo, comprueba la actividad del trabajo ejecutado.
	<b>Operación/actividad:</b> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Se utiliza para presentar cualquier acción que ejecute.
	<b>Desplazamiento/transporte:</b> Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<b>Almacenamiento permanente:</b> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
	<b>Almacenamiento:</b> Depósito y/o resguardo de información o productos.
	<b>Decisión/alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones, la acción positiva se anota del lado derecho y la negativa del lado izquierdo.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere, o salga del procedimiento.
	<b>Depósito provisional o espera:</b> Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>Datos:</b> Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.

Fuente: Benjamín Franklin F., Enrique. "Organización de Empresas"

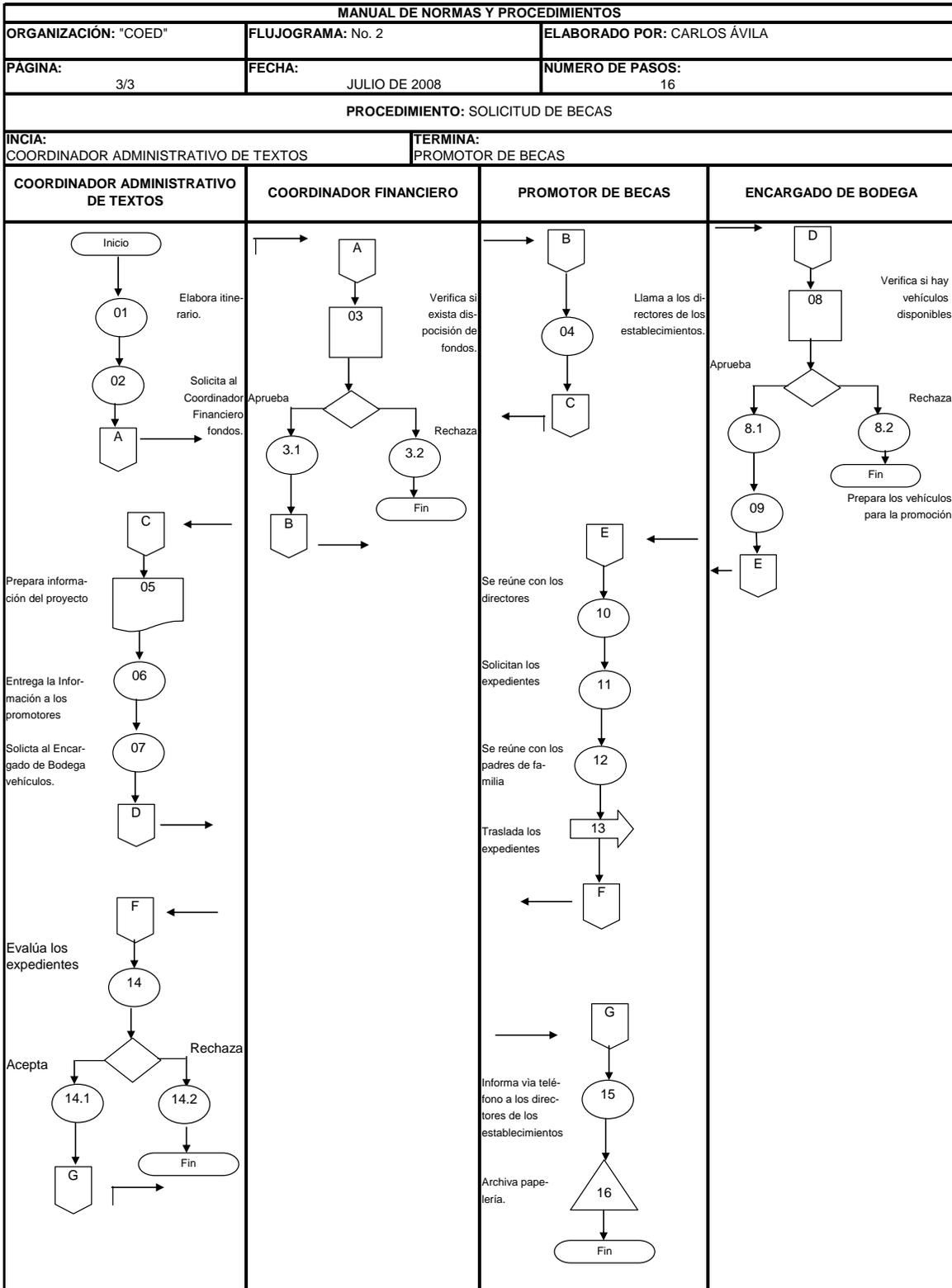
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ORGANIZACIÓN:</b> "COED"	<b>PROCEDIMIENTO:</b> SOLICITUD DE LIBROS DE TEXTO	<b>ELABORADO POR:</b> CARLOS ÁVILA.
<b>PÁGINA</b> 1/3	<b>FECHA:</b> JULIO DE 2008	<b>NÚMERO DE PASOS</b> 12
<b>INICIA:</b> COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE TEXTOS		<b>TERMINA:</b> PROMOTOR DE TEXTOS
<p><b>1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1.1. Determinar las necesidades de los centros educativos de las áreas rurales de Guatemala, en materia de libros de texto.</p> <p>1.2 Evaluar las solicitudes de los centros educativos que ingresan a la organización</p> <p>1.3 Entregar los libros de texto a los establecimientos beneficiados con el proyecto</p>		
<p><b>2.NORMAS ESPECÍFICAS</b></p> <p>2.1 El Coordinador Administrativo de Textos, debe elaborar el itinerario de los lugares a visitar</p> <p>2.2 El Coordinador Administrativo de Textos, debe solicitar al Coordinador Financiero fondos para realizar las visitas a los centros educativos</p> <p>2.3 El Coordinador Administrativo de Textos, debe solicitar por escrito al Encargado de Bodega los vehículos que se utilizarán para hacer la visita.</p> <p>2.4 El Coordinador Administrativo de Textos conjuntamente con el Promotor de Textos, deben analizar las solicitudes recibidas, para determinar los establecimientos educativos que se beneficiaran con el proyecto</p>		

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<b>ORGANIZACIÓN:</b> "COED"	<b>PROCEDIMIENTO:</b> SOLICITUD DE LIBROS DE TEXTO	<b>ELABORADO POR:</b> CARLOS ÁVILA.	
<b>PÁGINA</b> 2/3	<b>FECHA:</b> JULIO DE 2008	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 12	
<b>INICIA:</b> COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE TEXTOS		<b>TERMINA:</b> PROMOTOR DE TEXTOS	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>No. DE PASOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Coord. Administrativo de Textos	1	Elaborar el itinerario de los establecimientos a visitar de acuerdo al área geográfica determinada y aprobada.
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	2	Llamar a los establecimientos educativos donde se hará la promoción.
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Coord. Administrativo de Textos	3	Preparar la información del proyecto en folders.
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Coord. Administrativo de Textos	4	Formar en grupos a los Promotores de Texto, de acuerdo a las áreas geográficas a visitar y distribuir los folders con información del proyecto.
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Encargado de Bodega y Auxiliar.	5	Preparar y empaquetar en bolsas plásticas las muestras del material de textos, que se entregará en los establecimientos en los cuáles se hará la promoción.
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Encargado y Auxiliar de Bodega	6	Revisar los recursos disponibles antes de cargar los vehículos
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Encargado y Auxiliar de Bodega	6.1	Si esta correcto carga los vehículos
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Encargado de Bodega y Auxiliar	6.2	No esta correcto revisa nuevamente los paquetes
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	7	Realizar la presentación del proyecto a los directores de los establecimientos educativos y distribuir las muestras del material de texto.
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	7.1	Si los directores de los establecimientos educativos, están interesados en el proyecto se les entrega una solicitud.
Dirección de Proyectos Pedagógicos.			
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	7.2	No están interesados finaliza el proceso
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	8	El promotor reúne todas las solicitudes y las traslada a oficinas centrales de COED
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Coord. Administrativo de Textos	9	Ingresar las solicitudes al sistema y analizarlas para determinar qué establecimientos educativos se beneficiarán con el proyecto
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	9.1	Si se beneficia con el proyecto
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	9.2	No se beneficia es informado vía telefónica termina el proceso
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	10	Los establecimientos beneficiados con el proyectos son informados vía telefónica
Dirección de Proyectos Pedagógicos.	Promotor de Textos	11	Se archiva toda la papelería utilizada en el procedimiento.



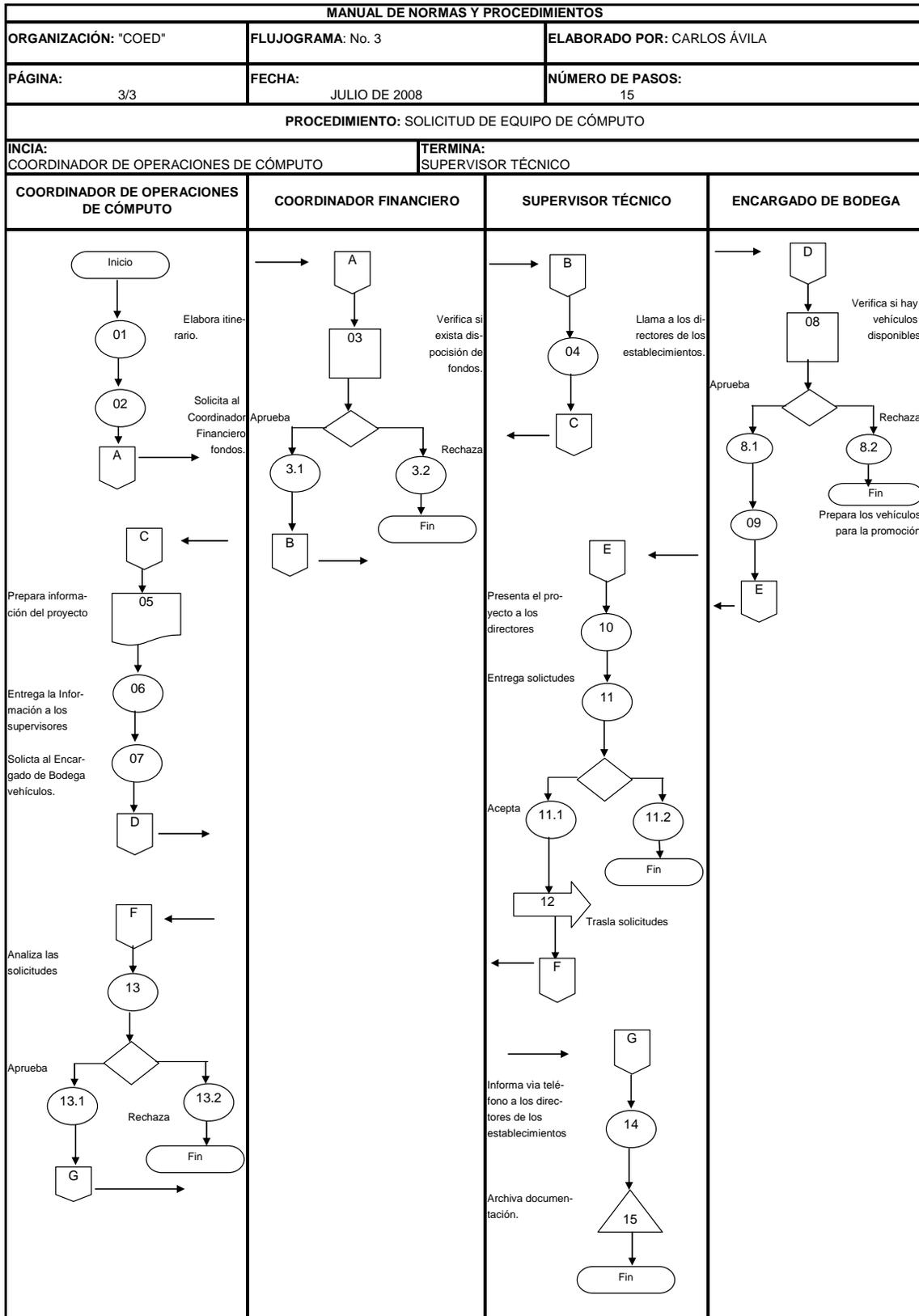
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ORGANIZACIÓN:</b> "COED"	<b>PROCEDIMIENTO:</b> SOLICITUD DE BECAS	<b>ELABORADO POR:</b> CARLOS ÁVILA.
<b>PÁGINA</b> 1/3	<b>FECHA:</b> JULIO DE 2008	<b>NÚMERO DE PASOS</b> 16
<b>INICIA:</b> COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE TEXTOS		<b>TERMINA:</b> PROMOTOR DE BECAS
<b>1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<p>1.1.Premiar la excelencia académica de la población estudiantil de escasos recursos económicos.</p> <p>1.2 Evaluar las solicitudes de los estudiantes que optan a una beca</p> <p>1.3 Entregar becas a los estudiantes de escasos recursos económicos</p>		
<b>2.NORMAS ESPECÍFICAS</b>		
<p>2.1 El Coordinador Administrativo de Textos, debe elaborar el itinerario de los lugares donde se promoverá el proyecto de becas estudiantiles.</p> <p>2.2 El Coordinador Administrativo de Textos, debe solicitar al Coordinador Financiero fondos para realizar las visitas a los centros educativos programados en el itinerario.</p> <p>2.3 El Coordinador Administrativo de Textos, debe solicitar por escrito al Encargado de Bodega los vehículos que se utilizarán en la promoción del proyecto.</p> <p>2.4 El Director de Proyectos Pedagógicos debe fijar los criterios para evaluar a los estudiantes que se beneficiarán con el Proyecto de Entrega de Becas.</p>		

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
ORGANIZACIÓN: "COED"	PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE BECAS	ELABORADO POR: CARLOS ÁVILA.	
PÁGINA 2/3	FECHA: JULIO DE 2008	NÚMERO DE PASOS: 16	
INICIA: COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE TEXTOS		TERMINA: PROMOTOR DE BECAS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	No. DE PASOS	ACTIVIDAD
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	1	Elaborar el itinerario de los lugares en donde se hará la promoción del proyecto de becas
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	2	Solicitar al Coordinador Financiero, los fondos para realizar la promoción.
Dirección Financiera	Coordinador Financiero	3	Verifica si existe disponibilidad de fondos, para realizar la promoción.
Dirección Financiera	Coordinador Financiero	3.1	Si existe disponibilidad acepta la solicitud.
Dirección Financiera	Coordinador Financiero	3.2	No hay disponibilidad rechaza la solicitud.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de becas	4	Contacta vía telefónica a los establecimientos educativos ubicados en las áreas a visitar.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	5	Preparar en folders la información sobre el proyecto y la documentación de la evaluación socioeconómica.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	6	Formar a los Promotores de Becas por área geográfica a visitar y entregar la documentación del proyecto.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	7	Solicitar al Encargado de Bodega la requisición de los vehículos que se utilizarán para realizar la promoción.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	8	Verificar la disponibilidad de vehículos para la promoción.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	8.1	Si hay vehiculos disponibles acepta la solicitud
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	8.2	No hay vehículos rechaza la solicitud.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	9	Preparar los vehículos para la promoción.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de Becas	10	Se reúnen con los directores de los establecimientos educativos para presentar el proyecto.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de Becas	11	Solicitar los expedientes de los estudiantes con notas sobresalientes.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de Becas	12	Elegidos los expedientes se reúnen con los padres de familia del estudiante para realizar la evaluación socioeconómica.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de Becas	13	Trasladan los expedientes y la evaluación socioeconómica de los estudiantes a oficinas centrales de la organización.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	14	Analiza los expedientes y la evaluación socioeconómica.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	14.1	Si cumple los requisitos acepta la solicitud de beca
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	14.2	No cumple los requisitos rechaza la solicitud de beca y termina el proceso
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de Becas	15	Informa vía telefónica al director del establecimiento educativo, sobre los estudiantes beneficiados con el proyecto.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de Becas	16	Archiva la documentación utilizada en el proceso.



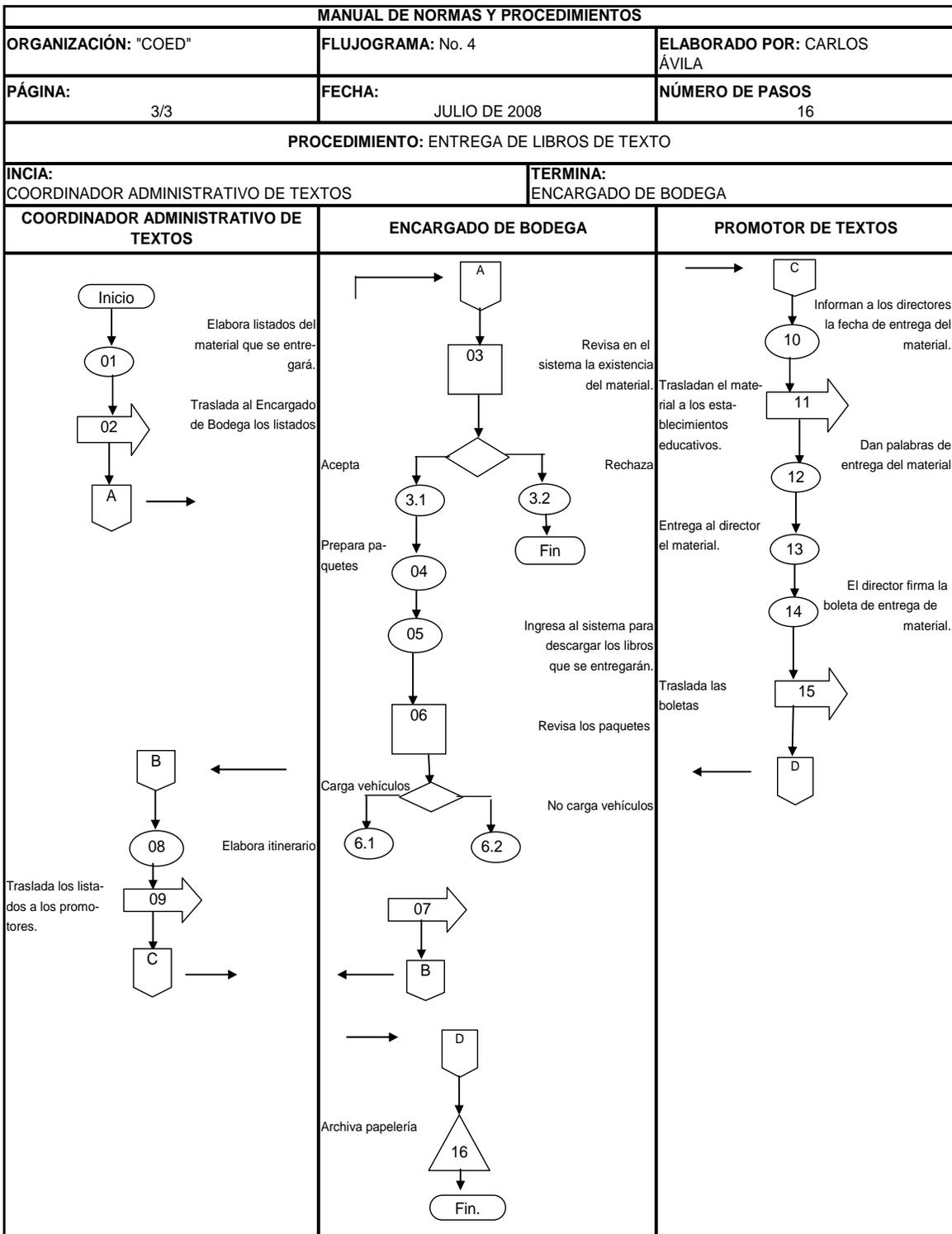
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ORGANIZACIÓN:</b> "COED"	<b>PROCEDIMIENTO:</b> SOLICITUD DE EQUIPO DE CÓMPUTO	<b>ELABORADO POR:</b> CARLOS ÁVILA
<b>PÁGINA</b> 1/3	<b>FECHA:</b> JULIO DE 2008	<b>NÚMERO DE PASOS</b> 15
<b>INICIA:</b> COORDINADOR DE OPERACIONES DE CÓMPUTO		<b>TERMINA:</b> SUPERVISOR TÉCNICO
<p><b>1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1.1 Establecer centros de computación en los establecimientos educativos del área rural de Guatemala.</p> <p>1.2 Evaluar las solicitudes de los centros educativos que ingresan a la organización.</p> <p>1.3 Entregar equipo de computación a los establecimientos beneficiados con el proyecto.</p>		
<p><b>2.NORMAS ESPECÍFICAS</b></p> <p>2.1 El Coordinador de Operaciones de Cómputo, es el encargado de elaborar el itinerario de los lugares a visitar</p> <p>2.2 El Coordinador de Operaciones de Cómputo, debe solicitar al Coordinador Financiero fondos para realizar las visitas a los centros educativos</p> <p>2.3 El Coordinador de Operaciones de Cómputo, es el responsable de solicitar por escrito al Encargado de Bodega los vehículos que se utilizarán para hacer la visita.</p> <p>2.4 El Coordinador de Operaciones de Cómputo conjuntamente con los Supervisores Técnicos, deben analizar las solicitudes recibidas, para determinar los establecimientos educativos que se beneficiarán con el proyecto</p> <p>2.5 El Director de Programas Tecnológicos debe iniciar gestiones con los patrocinadores del proyecto, para solicitar el equipo de computación.</p>		

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<b>ORGANIZACIÓN:</b> "COED"	<b>PROCEDIMIENTO:</b> SOLICITUD DE EQUIPO DE CÓMPUTO	<b>ELABORADO POR:</b> CARLOS ÁVILA.	
<b>PÁGINA</b> 2/3	<b>FECHA:</b> JULIO DE 2008	<b>NÚMERO DE PASOS:</b> 15	
<b>INICIA:</b> COORDINADOR DE OPERACIONES DE CÓMPUTO		<b>TERMINA:</b> SUPERVISOR TÉCNICO	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	No. DE PASOS	ACTIVIDAD
Dirección de Proyectos Tecnológicos.	Coordinador de Operaciones de Cómputo.	1	Elaborar el itinerario de los lugares en donde se hará la promoción del proyecto de centros de computación
Dirección de Proyectos Tecnológicos.	Coordinador de Operaciones de Cómputo.	2	Solicita al Coordinador Financiero fondos para realizar la promoción del proyecto.
Dirección Financiera	Coordinador Financiero	3	Verifica si existe disposición de fondos
Dirección Financiera	Coordinador Financiero	3.1	Si existe disponibilidad acepta la solicitud
Dirección Financiera	Coordinador Financiero	3.2	No hay disponibilidad rechaza la solicitud.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	4	Contacta vía telefónica a los directores de los establecimientos educativos donde se hará la promoción.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	5	Preparar en folders la información sobre el proyecto y la documentación de solicitud para entregar a los directores de los establecimientos educativos.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	6	Formar a los Supervisores Técnicos por área geográfica a visitar y entregar la documentación del proyecto.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	7	Solicitar al Encargado de Bodega la requisición de los vehículos que se utilizarán para realizar la promoción.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	8	Verifica la disponibilidad de vehículos para la promoción.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	8.1	Si hay vehículos disponibles acepta la solicitud
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	8.2	No hay vehículos rechaza la solicitud.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	9	Prepara los vehículos para la promoción.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	10	Se reúnen con los directores de los establecimientos educativos para presentar el proyecto.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	11	Entregan las solicitudes para llenarlas
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	11.1	Si los directores estan interesados llenan la solicitud
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	11.2	No estan interesados rechazan el proyecto
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	12	Traslada las solicitudes a las oficinas centrales de la organización.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	13	Analiza las solicitudes
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	13.1	Si cumple los requisitos acepta la solicitud
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	13.2	No cumple los requisitos rechaza la solicitud y termina el proceso
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	14	Informa vía telefonica a los establecimientos educativos beneficiados con el proyecto.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	15	Archiva la documentación utilizada en el proceso.



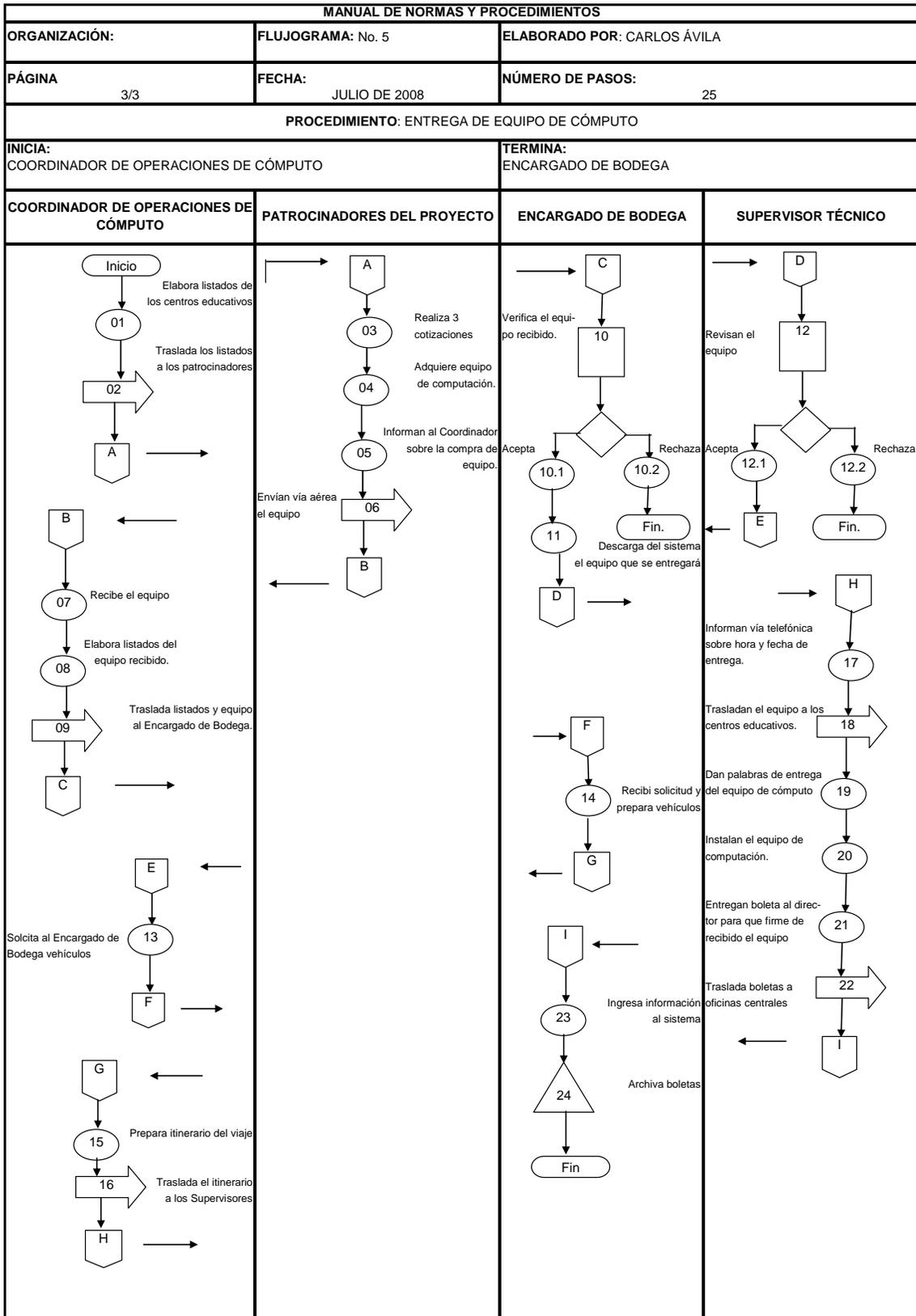
<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ORGANIZACIÓN:</b> "COED"	<b>PROCEDIMIENTO:</b> ENTREGA DE LIBROS DE TEXTO	<b>ELABORADO POR:</b> CARLOS ÁVILA.
<b>PÁGINA</b> 1/3	<b>FECHA:</b> JULIO DE 2008	<b>NÚMERO DE PASOS</b> 16
<b>INICIA:</b> COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE TEXTOS		<b>TERMINA:</b> ENCARGADO DE BODEGA
<b>1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<p>1.1. Entregar de forma correcta la cantidad de libros de texto de las diferentes materias solicitadas por los establecimientos beneficiados.</p> <p>1.2 Realizar de manera rápida y oportuna la entrega de libros de texto a los establecimientos bneficiados.</p> <p>1.3 Llevar un control de los establecimientos que han recibido los libros de textos</p>		
<b>2. NORMAS ESPECÍFICAS</b>		
<p>2.1 El Coordinador Administrativo de Textos, debe trasladar de manera escrita al encargado de bodega la requisición de libros por materia y por establecimiento.</p> <p>2.2 El requerimiento debe estar firmado por el Coordinador Administrativo de Textos.</p> <p>2.3 El encargado de bodega debe llenar una boleta con el tipo de libros de texto, nombre del establecimiento y nombre del director que recibirá el material y descargarlos el sistema.</p> <p>2.4 El Promotor de Textos después de realizar la entrega de libros de texto, debe entregar al Encaragado de Bodega la boleta de recibido de parte del establecimiento educativo.</p>		

<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>ORGANIZACIÓN:</b> "COED"	<b>PROCEDIMIENTO:</b> ENTREGA DE LIBROS DE TEXTO	<b>ELABORADO POR:</b> CARLOS ÁVILA.	
<b>PAGINA</b> 2/3	<b>FECHA:</b> JULIO DE 2008	<b>NUMERO DE PASOS:</b> 16	
<b>INICIA:</b> COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE TEXTOS		<b>TERMINA:</b> ENCARGADO DE BODEGA	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>No. DE PASOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Dirección de Proyectos pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	1	Elabora los listados de material que se entregará por centro educativo beneficiado.
Dirección de Proyectos pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	2	Traslada al Encargado de Bodega los listados del material que se entregará.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	3	Revisa en el sistema la existencia del material
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	3.1	Si existe disponibilidad acepta la solicitud
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	3.2	No hay disponibilidad rechaza la solicitud e inicia el proceso nuevamente.
Dirección Financiera	Encargado y Auxiliar de Bodega	4	Proceden a elaborar los paquetes por zona geográfica y establecimiento educativo.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	5	Ingresa al sistema para descargar los libros que se entregarán.
Dirección Financiera	Encargado y Auxiliar de Bodega	6	Revisan los paquetes antes de ser trasladados
Dirección Financiera	Encargado y Auxiliar de Bodega	6.1	Si estan correctos cargan los vehículos
Dirección Financiera	Encargado y Auxiliar de Bodega	6.2	No están correctos revisan nuevamente cada uno de los paquetes
Dirección Financiera	Encargado y Auxiliar de Bodega	7	Trasladan los paquetes a los vehículos en que se transportarán a los centros educativos.
Dirección de Proyectos pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	8	Elabora itinerario del viaje.
Dirección de Proyectos pedagógicos	Coordinador Administrativo de Textos	9	Traslada a los Promotores de Textos los listados de los libros que se entregarán
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de Textos	10	Vía telefónica informan a los directores de los establecimientos educativos sobre la fecha de entrega del material.
Dirección de Proyectos Pedagógicos	Promotor de Textos	11	Traslan los libros a los establecimientos educativos.
Dirección de Proyectos pedagógicos	Promotor de Textos	12	Dan las palabras de inauguración en los centros educativos para hacer la entrega de los libros.
Dirección de Proyectos pedagógicos	Promotor de Textos	13	Entrega los paquetes que contienen los libros al director del centro educativo.
Dirección de Proyectos pedagógicos	Promotor de Textos	14	Entrega al director del centro educativo la boleta que contiene el detalle de los libros entregados, para que firme de recibido.
Dirección de Proyectos pedagógicos	Promotor de Textos	15	Traslada a oficinas centrales de la organización la boleta del material entregado.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	16	Archiva boletas de entrega de material



<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>ORGANIZACIÓN:</b> "COED"	<b>PROCEDIMIENTO:</b> ENTREGA DE EQUIPO DE CÓMPUTO	<b>ELABORADO POR:</b> CARLOS ÁVILA.
<b>PÁGINA</b> 1/3	<b>FECHA:</b> JULIO DE 2008	<b>NÚMERO DE PASOS</b> 25
<b>INICIA:</b> COORDINADOR DE OPERACIONES DE CÓMPUTO		<b>TERMINA:</b> ENCARGADO DE BODEGA
<b>1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<p>1.1. Entregar de forma correcta la cantidad de computadoras solicitadas por los establecimientos beneficiados.</p> <p>1.2 Realizar de manera rápida y oportuna la entrega de equipo de computación en los centros educativos beneficiados con el proyecto.</p> <p>1.3 Llevar controles sobre el equipo de computación entregado en los centros educativos.</p>		
<b>2. NORMAS ESPECÍFICAS</b>		
<p>2.1 El Coordinador de Operaciones de Cómputo, debe trasladar de manera escrita a los patrocinadores del proyecto la requisición de computadoras.</p> <p>2.2 El requerimiento debe estar firmado por el Director de Proyectos Tecnológicos.</p> <p>2.3 Los patrocinadores del proyecto realizan 3 cotizaciones para adquirir el equipo de computación.</p> <p>2.4 Los patrocinadores del proyecto envían el equipo vía aérea.</p>		

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
ORGANIZACIÓN: "COED"	PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE EQUIPO DE CÓMPUTO	ELABORADO POR: CARLOS ÁVILA	
PÁGINA 2/3	FECHA: JULIO DE 2008	NÚMERO DE PASOS: 25	
INICIA: COORDINADOR DE OPERACIONES DE CÓMPUTO		TERMINA: ENCARGADO DE BODEGA	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	No. DE PASOS	ACTIVIDAD
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	1	Elabora listados que contienen los nombres de los centros educativos que se beneficiarán con el proyecto.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	2	Traslada la requisición de equipo de computación a los patrocinadores del proyecto.
	Patrocinadores del proyecto	3	Realizan 3 cotizaciones para establecer en dónde adquirirán el equipo de computación.
	Patrocinadores del proyecto	4	Adquieren el equipo de computación
	Patrocinadores del proyecto	5	Informan al Coordinador de Operaciones de Computación sobre la adquisición del equipo de cómputo.
	Patrocinadores del proyecto	6	Envían vía aérea el equipo de computación.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	7	Recibe el equipo de computación
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	8	Elabora listados del equipo de computación que se entregará a los establecimientos educativos.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	9	Traslada los listados y el equipo de computación al Encargado de Bodega
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	10	Verifica el equipo contra listados recibidos
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	10.1	Si esta bien ingresa al sistema la información del equipo recibido
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	10.2	No esta bien verifica inicia nuevamente el proceso
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	11	Descarga del sistema el equipo de computación que se entregará a los establecimientos educativos.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	12	Revisan el equipo de computación antes de trasladarlo a los establecimientos educativos.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	12.1	Si todo esta bien acepta el equipo
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	12.2	No acepta el equipo que presenta fallas y lo reparan antes de ser trasladado
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	13	Solicita al Encargado de Bodega vehículos para trasladar el equipo de computación.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	14	El Encargado de Bodega recibe solicitud y prepara los vehículos.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	15	Prepara itinerario de viaje
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Coordinador de Operaciones de Cómputo	16	Traslado del itinerario a los Supervisores Técnicos
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	17	Informan vía telefónica a los directores de los establecimientos educativos beneficiados la hora y fecha de entrega del equipo de computación.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	18	Trasladan el equipo de computación a los centros educativos.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	19	Dan las palabras de entrega del equipo en los centros educativos
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	20	Instalan el equipo de computación en la aula preparada para el laboratorio de computación.
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	21	Entregan al director del centro educativo la boleta de entrega de equipo para que la firme
Dirección de Proyectos Tecnológicos	Supervisor Técnico	22	Traslada las boletas a oficinas centrales de la organización.
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	23	Ingresar la información al sistema
Dirección Financiera	Encargado de Bodega	24	Archiva las boletas de entrega



# **ANEXO III**

## CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Instrucciones:** El siguiente cuestionario contiene una serie de preguntas, lea cada una de ellas y elija la respuesta que mejor le convenga. Por favor de una sola respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga se manejará confidencialmente. Gracias por su colaboración.

SIEMPRE (5)	ALGUNAS VECES (3)
FRECUENTEMENTE (4)	OCASIONALMENTE (2)
NUNCA (1)	

	1	2	3	4	5
¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas relacionados con su trabajo?					
¿Se le permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibió?					
¿Tiene confianza en su jefe para hablar problemas personales?					
¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?					
¿Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente su trabajo?					
¿Su jefe proporciona de manera oportuna la información?					
¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?					
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel, para la resolución de tareas y problemas?					
¿La información escrita que se traslada a todos los miembros de la organización se cumple a cabalidad?					
¿Existen fugas de información dentro de la organización?					
¿Considera que se oculta información entre los distintos niveles jerárquicos de la ONG?					
¿Cuándo la organización ejecuta nuevos proyectos se los dan a conocer a todos los miembros?					
¿Considera que se respetan todos los niveles jerárquicos que existen para transmitir la información?					
¿Permite la estructura organizacional agilizar el proceso de comunicación?					
¿Cuándo ingresa nuevo personal, es presentado a todos los miembros de la organización?					

**COMENTARIOS:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# **ANEXO IV**



### Forma "A"

La información que se le solicita a continuación será utilizada para fines académicos, la misma será de carácter confidencial.

### INFORMACIÓN GENERAL

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Femenino  Edad \_\_\_\_\_ años

Nivel de escolaridad: Primario  Básico

Diversificado  Universitario

Otro

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

Menos de 1 año  Más de 1 año

De 4 a 6 años  6 años en adelante

### ANÁLISIS ESTRUCTURAL:

1. ¿Conoce cómo se encuentra organizada la ONG?

SI  NO

2. ¿Al momento de ingresar a la institución le dieron a conocer su estructura organizacional?

SI  NO

Por qué medio: \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que la actual estructura organizacional de la institución es acorde a los fines que persigue?

SI  NO

Si la respuesta es negativa porque: \_\_\_\_\_

4. ¿A quién le reporta el resultado de su trabajo?

\_\_\_\_\_

5. ¿En ausencia de su jefe inmediato tiene usted libertad para tomar decisiones?

SI  NO

6. ¿Si su puesto no le permite tomar decisiones en ausencia de su jefe inmediato, a quién reporta el resultado de sus funciones?

\_\_\_\_\_

7. ¿De cuantas personas recibe usted órdenes y supervisión?

Una

Dos

Tres o más

Especifique de quien: \_\_\_\_\_

8. ¿Siente confusión al tener que reportar su trabajo a más de un superior?

SI

NO

9. ¿Con cuantos departamentos tiene relación en las funciones que ejecuta?

Uno

Dos

Tres o más

Especifique que departamentos o coordinaciones \_\_\_\_\_

10. ¿Conoce si la institución cuenta con manuales de organización?

SI

NO

11. ¿Al momento de ingresar a la organización le dieron a conocer la misión que ésta persigue?

SI

NO

12. ¿Por qué medio le dieron a conocer la misión de la organización?

Oral

Escrito

Otro

13. ¿Se siente usted comprometido con la misión que persigue la organización?

SI

NO

14. ¿Conoce usted cual es la visión que tiene la organización?

SI

NO

15. ¿Por qué medio le dieron a conocer la visión de la organización?

Oral

Escrito

Otro

16. ¿Se siente usted comprometido con la visión que persigue la organización?

SI

NO

17. ¿Considera que la misión y visión que actualmente posee la organización es acorde a la actividad que esta realiza?

SI

NO

18. ¿Conoce cuáles son los valores que la organización tiene actualmente?

SI

NO

19. ¿Por qué medio se los dieron a conocer?

Oral

Escrito

Otro

20. ¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue la institución?

SI  NO

21. ¿Por qué medio se los dieron a conocer?

Oral

Escrito

Otro

22. ¿Tiene conocimiento del contenido del plan estratégico y operativo de la organización?

SI  NO

### ANÁLISIS FUNCIONAL:

23. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa?

Menos de 1 año  Más de 1 año

De 4 a 6 años

24. ¿Al momento de ingresar a la institución le dieron una descripción de puestos que contenía sus funciones y responsabilidades? ¿Por qué medio?

SI  NO

Oral

Escrito

Otro

25. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?

SI  NO

26. ¿Además de las funciones que le fueron asignadas y que están relacionadas con su puesto de trabajo, ejecuta otras que no le corresponden?

SI  NO

27. Describa sus principales atribuciones:

---

---

---

### ANÁLISIS PROCEDIMENTAL:

28. ¿Conoce cuáles son los proyectos que actualmente ejecuta la institución?

SI  NO

29. ¿Existe un documento que especifique los pasos a seguir para ejecutar las funciones que le fueron asignadas? ¿Por qué medio se lo dieron a conocer?

SI  NO

Oral

Escrito

Otro

30. ¿Considera que se le proporciona la suficiente información para ejecutar sus actividades?

SI  NO

### ANÁLISIS DE FACULTADES

31. ¿Dentro de la institución se delimita con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de las funciones asignadas?

SI  NO

32. ¿Dentro de la organización quién posee el máximo grado de autoridad?

\_\_\_\_\_

33. ¿Su puesto de trabajo le permite tomar decisiones?

SI  NO

34. ¿Existe un documento que describa las facultades que posee su puesto de trabajo?

SI  NO

35. ¿Conoce de quién depende jerárquicamente?

SI  NO

### ANÁLISIS DE RELACIONES:

36. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Excelente

Muy Buena

Buena

Necesita mejorar

37. ¿Las órdenes que recibe de su jefe son claras?

SI  NO

38. ¿De qué manera son transmitidas las órdenes dentro del departamento?

Oral

Escrita

Correo electrónico

39. ¿Las relaciones interpersonales en la organización son cordiales y abiertas?

SI  NO

40. ¿Cuándo surgen dudas acerca de la ejecución de su trabajo, a quién acude para resolverla?

Jefe Inmediato  Compañero de trabajo   
Otro especifique

41. ¿Propicia su jefe inmediato un ambiente de confianza?

SI  NO

42. ¿Cuándo existe dificultad para realizar una tarea asignada su jefe inmediato le proporciona la ayuda necesaria para resolverla?

SI  NO

43. ¿Su jefe inmediato solicita ideas y propuestas para mejorar el trabajo en la organización?

SI  NO

44. ¿Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones?

SI  NO

45. ¿Verifica su jefe inmediato el cumplimiento de las tareas asignadas?

SI  NO

Si desea agregar algún comentario, puede hacerlo en este espacio.

---

---

---

---



### Forma "B"

La información que se le solicita a continuación será utilizada para fines académicos, la misma será de carácter confidencial.

### INFORMACIÓN GENERAL

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Femenino  Edad \_\_\_\_\_ años

Nivel de escolaridad: Primario  Básico

Diversificado  Universitario

Otro

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

Menos de 1 año  Más de 1 año

De 4 a 6 años  6 años en adelante

### ANÁLISIS ESTRUCTURAL:

1. ¿Conoce cómo se encuentra organizada la ONG?

SI  NO

2. ¿Al momento de ingresar a la institución le dieron a conocer su estructura organizacional?

SI  NO

Por qué medio: \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que la actual estructura organizacional de la institución es acorde a los fines que persigue?

SI  NO

Si la respuesta es negativa porque: \_\_\_\_\_

4. ¿A quién le reporta el resultado de su trabajo?

\_\_\_\_\_

5. ¿A cuántas personas tiene bajo su cargo?

Una

Dos

Tres o más

**Especifique a quienes:** \_\_\_\_\_

6. ¿Siente confusión al tener que supervisar a más de tres personas?

SI  NO

7. ¿Con cuantos departamentos tiene relación las funciones que ejecuta su puesto de trabajo?

Uno

Dos

Tres o más

Especifique que departamentos o coordinaciones : \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce si la institución cuenta con manuales de organización?

SI  NO

9. ¿Al momento de ingresar a la organización le dieron a conocer la misión que ésta persigue?

SI  NO

10. ¿Por qué medio le dieron a conocer la misión de la organización?

Oral

Escrito

Otro

11. ¿Se siente usted comprometido con la misión que persigue la organización?

SI  NO

12. ¿Conoce usted cual es la visión que tiene la organización?

SI  NO

13. ¿Por qué medio le dieron a conocer la visión de la organización?

Oral

Escrito

Otro

14. ¿Se siente usted comprometido con la visión que persigue la organización?

SI  NO

15. ¿Considera que la misión y visión que actualmente posee la organización es acorde a la actividad que esta realiza?

SI  NO

16. ¿Conoce cuáles son los valores que la organización tiene actualmente?

SI  NO

17. ¿Por qué medio se los dieron a conocer?

Oral

Escrito

Otro

18. ¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue la institución?

SI

NO

19. ¿Por qué medio se los dieron a conocer?

Oral

Escrito

Otro

20. ¿Participa en la elaboración del plan estratégico y operativo de la organización?

SI

NO

### ANÁLISIS FUNCIONAL:

21. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa?

Menos de 1 año

Más de 1 año

De 4 a 6 años

22. ¿Al momento de ingresar a la institución le dieron una descripción de puestos que contenía sus funciones y responsabilidades? ¿Por qué medio?

SI

NO

Oral

Escrito

Otro

23. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?

SI

NO

24. ¿Además de las funciones que le fueron asignadas y que están relacionadas con su puesto de trabajo, ejecuta otras que no le corresponden?

SI

NO

Cuáles: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. Describa sus principales atribuciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ANÁLISIS PROCEDIMENTAL:

26. ¿Conoce cuáles son los proyectos que actualmente ejecuta la institución?

SI  NO

27. ¿Qué proyectos tiene bajo su responsabilidad la dirección o coordinación a la que pertenece?

\_\_\_\_\_

28. ¿Existe un documento que especifique los pasos a seguir para ejecutar las funciones que le fueron asignadas? ¿Por qué medio se lo dieron a conocer?

SI  NO

Oral

Escrito

Otro

29. ¿Considera que se le proporciona la suficiente información para ejecutar sus actividades y la de sus colaboradores?

SI  NO

### ANÁLISIS DE FACULTADES

30. ¿Dentro de la institución se delimita con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de las funciones asignadas?

SI  NO

31. ¿Considera que se le confiere la autoridad y responsabilidad necesaria para tomar decisiones?

SI  NO

32. ¿Dentro de la organización quién posee el máximo grado de autoridad?

\_\_\_\_\_

33. ¿Delega autoridad y responsabilidad a sus colaboradores para tomar decisiones?

SI  NO

A través de que medio: \_\_\_\_\_

34. ¿Existe un documento que describa las facultades que posee su puesto de trabajo?

SI  NO

35. ¿Conoce de quién depende jerárquicamente?

SI  NO

### ANÁLISIS DE RELACIONES:

36. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Excelente

Muy Buena

Buena

Necesita mejorar

37. ¿Las órdenes que le proporciona a sus colaboradores son claras?

SI  NO

38. ¿De qué manera transmite las ordenes a sus colaboradores?

Oral

Escrita

Correo electrónico

39. ¿Considera que las relaciones interpersonales en la organización son cordiales y abiertas?

SI  NO

40. ¿Propicia un ambiente de confianza hacia sus colaboradores?

SI  NO

41. ¿Cuándo existe dificultad para realizar una tarea asignada sus colaboradores acuden a usted para resolverla j?

SI  NO

42. ¿Toma en cuenta las ideas que sugieren sus colaboradores para mejorar los procesos de trabajo?

SI  NO

43. ¿Verifica el cumplimiento de las tareas asignadas?

SI  NO

Cómo: \_\_\_\_\_

Si desea agregar algún comentario, puede hacerlo en este espacio.

---

---

---

---