UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA ASOCIACIÓN NO GUBERNAMENTAL "ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS" -ASODESPT-

TESIS

Presentada a la Junta Directiva
de la Facultad de Ingeniería

por

XIOMARA NOEMÍ CABRERA AGUIRRE

Al conferírsele el Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Guatemala, octubre de 1996.

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.

Xiomara Noemí Cabrera Aguirre

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Julio Ismael González Podszueck
VOCAL I:	Ing. Miguel Angel Sánchez Guerra
VOCAL II:	Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano
VOCAL III:	Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez
VOCAL IV:	Br. Fernando Waldemar De León Contreras
VOCAL V:	Br. Pedro Ignacio Escalante Pastor
SECRETARIO:	Ing. Francisco Javier González López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXÁMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Julio Ismael González Podszueck
EXAMINADOR:	Ing. Luis Emilio Rodas Samayoa
EXAMINADOR:	Ing. Sergio Giovanni Gatíca
EXAMINADOR:	Ing. Sergio Antonio Torres Méndez
SECRETARIO:	Ing. Francisco Javier González López

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA
Unidad de Prácticas de Ingeniería
Ejercicio Profesional Supervisado
E.P.S
Ciudad Universitaria, Zona 12
01012 Guatemala, Centroamérica

REF.EPS.G.004.96
Guatemala, 30 de enero de 1,996

Señor
Ing. Pedro Quiroa Méndez
Coordinador de la Unidad
de Prácticas de Ingeniería y E.P.S.
Presente

Señor Coordinador:

Por medio de la presente, informo a usted que, he procedido a revisar el trabajo de Tesis de la estudiante universitaria **XIOMARA NOEMI CABRERA AGUIRRE** de la Carrera de Ingeniería Industrial, cuyo título es **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL "ASOCIACION DESARROLLO PARA TODOS" -ASODESPT-.**

Dicho trabajo fue desarrollado dentro del Programa del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.) de nuestra Facultad; cumpliendo con los objetivos previstos y constituyéndose en un importante aporte en la proyección de las ONG's en las comunidades necesitadas.

Por lo que, doy mi APROBACION al presente trabajo y solicito el trámite correspondiente.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Muy Respetuosamente,

"ID Y ENSEÑA D A TODOS"

Ing. Luis Antonio Tello Castro
ASESOR-SUPERVISOR DE E.P.S.
INDUSTRIAL

FACULTAD DE INGENIERIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
SUPERVISOR DE E.P.S.
Ejercicio Profesional Supervisado

LATC/lgg.
c.c.: Archivo

1,995 AÑO DE LA REFORMA UNIVERSITARIA, CON TU PARTICIPACION LA REFORMA AVANZA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA
Unidad de Prácticas de Ingeniería
Ejercicio Profesional Supervisado
E.P.S
Ciudad Universitaria, Zona 12
01012 Guatemala, Centroamérica

REF.EPS.C.016.96
Guatemala, 9 de febrero de 1,996

Señor
Ing. Jorge Peláez Castellanos
Director de la Escuela
de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente

Señor Director:

De la manera más atenta y por este medio, le estamos adjuntando el Informe Final, correspondiente al Trabajo de Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) titulado **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL, ASOCIACION DESARROLLO PARA TODOS-ASODESPT-**, en la Ciudad Capital.

Este Trabajo, fue desarrollado por la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **XIOMARA NOEMI CABRERA AGUIRRE,** quien fue debidamente asesorada y supervisada por el Ingeniero Luis Antonio Tello Castro.

Habiéndose cumplido con los objetivos del trabajo, y existiendo la **APROBACION** del mismo por parte del Asesor, esta Coordinación también **APRUEBA** el contenido del mismo, y solicita el trámite correspondiente.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Muy Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ING. PEDRO QUIROA MENDEZ
COORDINADOR DE E.P.S.

PQM/lgg.
c.c.: Archivo
Anexo: El Informe FInal mencionado.

1,995 AÑO DE LA REFORMA UNIVERSITARIA, CON TU PARTICIPACION LA REFORMA AVANZA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica y Regional de Post-grado de Ingeniería Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador General de Tesis de E.P.S. de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis de E.P.S para la Escuela Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL "ASOCIACION DESARROLLO PARA TODOS" -ASODESPT-** presentado por la estudiante universitaria **Xiomara Noemí Cabrera Aquirre**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Fernando José Alvarez Paz
Coordinador General de Tesis de EPS
INGENIERÍA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, septiembre de 1,996

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica y Regional de Post-grado de Ingeniería Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Area y el Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL "ASOCIACION DESARROLLO PARA TODOS" -ASODESPT-** presentado por la estudiante universitaria **Xiomara Noemí Cabrera Aguirre**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Fernando José Alvarez Paz
DIRECTOR EN FUNCIONES
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, septiembre de 1,996.

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica y Regional de Post-grado de Ingeniería Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL "ASOCIACION DESARROLLO PARA TODOS" -ASODESPT-** presentado por la estudiante universitaria **Xiomara Noemí Cabrera Aguirre**, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Julio Ismael González Podszueck
DECANO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DECANO
FACULTAD DE INGENIERIA
DE GUATEMALA

Guatemala, octubre
de 1,996.

emds

ACTO QUE DEDICO

A DIOS.

A MIS PADRES:

MANUEL CABRERA
ELFA DE CABRERA
por todo su amor y apoyo.

A MI HERMANO:

BYRON, gracias por todo.

A MI HIJA:

ALISON, motivo de superación. Con todo mi amor.

A MI CUÑADA Y SOBRINOS:

VILMA, DIEGO Y JONATHAN. Con todo mi cariño.

A MI AMIGA:

SILVIA, amistad sincera de muchos años. Gracias!!

EN ESPECIAL A:

MARVIN, gracias por estar a mi lado en todo momento, en los buenos y los malos, sin tí mi vida no sería lo que hoy es.

A LA ONG:

-ASODESPT- por su apoyo en la realización de esta tesis, en especial al Licenciado Giovanni Monzón por toda su ayuda.

A:

MIS COMPAÑEROS DE LA "U", con quienes compartí momentos inolvidables.

LO MÁS PRECIADO QUE POSEE EL HOMBRE ES LA VIDA. SE LE OTORGA UNA SOLA VEZ, Y HAY QUE VIVIRLA DE FORMA QUE NO SE SIENTA UN DOLOR TORTURANTE POR LOS AÑOS PASADOS EN VANO, PARA QUE NO QUEME LA VERGÜENZA POR EL AYER VIL Y MEZQUINO, Y PARA QUE AL MORIR SE PUEDA EXCLAMAR: "TODA LA VIDA Y TODAS LAS FUERZAS HAN SIDO ENTREGADAS A LO MÁS HERMOSO DEL MUNDO, A DAR AMOR Y LO MEJOR DE UNO MISMO A LA HUMANIDAD! ".

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO III

CAPITULO IV

CAPITULO V

INTRODUCCIÓN

La historia de los manuales como instrumentos administrativos inicia en la época de la segunda guerra mundial, cuando esta técnica fue desarrollada, con el fin de resolver problemas de adiestramiento y supervisión a larga distancia y la uniformidad en la realización de diversas tareas. Sin embargo, se debe considerar que los manuales se dieron anteriormente como parte de la cultura misma de los pueblos; esto lo demuestran los utensilios, pinturas y demás elementos dejados por diversos pueblos.

Un manual, básicamente, puede conceptualizarse como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información, instrucciones sobre la historia, organización, políticas, procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. Así, vemos que un manual administrativo no es más que una **herramienta** que sirve para normar la actuación del personal para alcanzar los fines, objetivos y metas de la empresa.

Los manuales administrativos representan muchas ventajas para las empresas que los utilizan adecuadamente, entre ellas el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, y evitan malentendidos; ya que todo se encuentra por escrito; aumentan la eficiencia en la realización de las actividades, constituyen un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas que se realizan en la organización, etc. Por otra parte, su mala preparación puede traer serios inconvenientes en el desarrollo normal de las tareas que se realizan en la organización; una inadecuada redacción puede hacer dificultoso su uso.

Es necesario establecer la importancia de la correcta elaboración y aplicación de los manuales administrativos, para beneficio de la organización en todos los aspectos de su gestión administrativa. Con esto, se mejorará el desarrollo de las actividades de la misma en general.

Los manuales administrativos, en los diferentes tipos de organizaciones, constituyen una parte importante en el buen funcionamiento de las mismas, así como en la optimización de sus recursos en todos los aspectos. A pesar de ello, en nuestro medio, muchas organizaciones no les prestan la importancia que los mismos requieren, ni se les dan los méritos que merecen, por lo cual es necesario realizar un análisis sobre esta situación. Sin embargo, no es posible abarcar en dicho análisis todos los tipos de organización existentes en nuestro medio por razones de tiempo y recursos.

Bajo esta concepción, la problemática, objeto del presente informe, se centró en la importancia de los manuales administrativos en las organizaciones de carácter no gubernamental, mejor conocidas en nuestro medio como ONG's, se centró el análisis en la ONG denominada "Asociación de Desarrollo para Todos" -ASODESPT-.

OBJETIVOS

GENERALES:

a. Proporcionar un esquema práctico que sirva de base y ayuda a aquellas personas que están relacionadas con la realización y evaluación de manuales administrativos en las Ong's.

b. Lograr que los recursos, tanto humanos como financieros y físicos, para que optimizados por el personal de la institución mediante el conocimiento de la jerarquización de puestos y sus diferentes funciones dentro de la misma.

c. Ayudar al mejoramiento administrativo de las ONG's en general, y servir como una guía práctica de la implementación de manuales en las mismas.

ESPECÍFICOS:

a. Dar a conocer al personal de la institución las políticas y procedimientos de la misma y proveerlo de las herramientas que necesita para su aplicación, o sea, de los manuales administrativos.

b. Elaborar y ejecutar los manuales administrativos para la organización involucrada.

c. Ayudar a que el personal tenga un mejor conocimiento sobre las actividades que debe desarrollar para evitar problemas en la realización de las mismas.

d. Colaborar en la simplificación del trabajo y lograr una mayor eficiencia, tanto en lo particular como en el grupo en general.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES GENERALES DE ONG's

1.1 Definición de ONG

La multiplicidad de organizaciones no gubernamentales hace casi imposible una definición sencilla de las mismas. Comprenden muchos grupos e instituciones total o parcialmente independientes del gobierno, cuyos objetivos son principalmente de índole humanitario o cooperativo, más que comerciales. Son entidades privadas en países industriales que apoyan el desarrollo internacional; son grupos locales organizados en los planos regional o nacional y grupos comunitarios dirigidos por sus propios miembros.

Las ONG's incluyen asociaciones religiosas y de beneficencia que movilizan fondos privados para el desarrollo, proporcionan alimentos y servicios de planificación familiar y fomentan la organización comunitaria. También abarcan cooperativas independientes, asociaciones comunitarias, sociedades de usuarios de agua, grupos femeninos y asociaciones pastorales. Asímismo, son ONG's los grupos cívicos que procuran que se tome conciencia de los problemas sociales y ambientales, e influir en las políticas pertinentes. Con frecuencia, cada vez más se interesan por influir en los programas de desarrollo y en la forma de pensar en la escala nacional o internacional. Algunas veces trabajan para que los programas apoyados por el gobierno sean más sensibles a las necesidades de los pobres y a los problemas del medio ambiente. Pueden ayudar a organizar comunidades de bajos ingresos, de modo que se hagan sentir en los programas públicos que las afectan.

En este sentido, se pueden caracterizar las ONG's en nuestro medio como organizaciones que tratan de ejecutar los deberes del gobierno de una forma eficiente y efectiva, ante la ineficiencia de este como respuesta a las crecientes necesidades que enfrenta la población en general, pero en especial, la de escasos recursos económicos.

1.2 Desarrollo histórico de las ONG's

1.2.1 Origen

Desde hace más de veinticinco años, los procesos de desarrollo en nuestro país han sido acompañados por recursos y metodologías de organizaciones privadas de desarrollo llamadas a menudo "ONG".

La identidad de las ONG's se perfila en el mundo a partir de la segunda guerra mundial. Posteriormente ha sido reconocida, avalada y apoyada por las Naciones Unidas,

especialmente desde los años sesenta que se denominó "La década del Desarrollo"; en América Latina, ésta se materializó a través de "Alianza para el Progreso". En 1968, la iglesia católica también contribuyó a definir el compromiso de los cristianos ante los retos del desarrollo de los pueblos con su encíclica "Populorum Progressio" que quiere decir "progreso popular".

En Guatemala, la preocupación por la sobrevivencia de los más pobres no es nueva; se ha manifestado en distintos momentos de la historia, pero es precisamente en la década de los sesenta cuando empiezan a asumir carta de identidad las ONG's poniendo atención a la causas de la pobreza, y no sólo a sus síntomas o consecuencias.

1.2.2 Caracterización de las ONG's en Guatemala

1.2.2.1 Origen

Las ONG's se establecieron en Guatemala a partir de la necesidad urgente de atender situaciones originadas por catástrofes naturales y conflictos socio-políticos, proporcionan ayuda humanitaria y canalizan recursos económicos internos y externos para promover el desarrollo.

Las ONG's realizaron estudios y análisis sociales y económicos con el propósito de formular pautas metodológicas apropiadas a las condiciones y necesidades de la mayoría de la población guatemalteca. Es a partir del terremoto de 1976 y de su etapa de reconstrucción que se dan a conocer de mejor forma las ONG's. Frente a la conmoción nacional, la acción de las ONG's se multiplica con un apoyo solidario internacional, a través de programas de construcción de vivienda y servicios básicos, producción agropecuaria y educación no formal. Es también en esta etapa, que por primera vez, el Estado guatemalteco reconoce explícitamente el rol de las ONG's amparando sus colaboraciones en el comité de reconstrucción Nacional -CRN-.

1.2.2.2 Propósito

El propósito de las ONG's es apoyar el desarrollo integral de familias y comunidades mejorando la calidad del nivel de vida a través de acciones específicas de acuerdo con los objetivos y políticas de cada una de ellas. Cada organización tiene sus mecanismos específicos de operar, lo que les permite mayor dinamismo y agilidad en la realización de sus propósitos.

En general, las ONG's propician el desarrollo con la participación de la población, pero cada una tiene su propia metodología para hacerlo, actualmente estas organizaciones han proliferado, pero aún no existe una clara identificación entre las que se dedican al desarrollo y las que se dedican al asistencialismo. La mayoría de ellas realiza actividades puntuales en una o varias comunidades sin tener una visión regional o micro regional.

Dada la dinámica social del país y la gama de necesidades existentes en los diferentes sectores de la sociedad guatemalteca, las ONG's tienen un gran potencial para captar recursos y canalizarlos hacia donde más se necesiten, por ser instituciones privadas vinculadas a la comunidad, y están en la capacidad de comprender las necesidades de la población y agilizar procesos por lo que desde esta perspectiva tienen un gran potencial para formular, evaluar y ejecutar proyectos de desarrollo que respondan a las necesidades reales de la población.

1.2.2.3 Modo de operar

Las ONG's actúan principalmente en el área metropolitana (34), en occidente (17) NorOccidente (14), Area Central (14), Norte (10), Nororiente (8), Oriente (2) y Petén (1). (Fuente: El fenómeno de las ONG's en Guatemala, 1989).

Las acciones que impulsan, en su mayor parte, se dedican a la formación de recursos humanos, en capacitación para el trabajo y organización y formación de agentes sociales base. Además de atender aspectos de salud (principalmente curativos) y a obras benéficas. Un fenómeno acontecido en las ONG's es que cada vez sus funciones son de carácter más integral, y son las menos de carácter específico. Esto hace que la relación anteriormente señalada no sea un reflejo tan fiel de su distribución, además de que el aparecimiento reciente de nuevas organizaciones y fundaciones han tendido a cambiar fuertemente este balance.

En general, es a los sectores marginados y excluidos de las posibilidades de satisfacer sus necesidades dentro de la sociedad hacia quienes se orienta su acción, si bien se ven priorizados los sectores de escasos recursos en general.

1.2.2.3.1 Aspectos legales

Las organizaciones no gubernamentales no se encuentran reguladas en nuestra legislación en una forma específica, y para su constitución se enmarcan como organizaciones civiles bajo el régimen del Código Civil.

En el aspecto de las relaciones laborales, son reguladas por el código de trabajo. En el aspecto tributario, están exoneradas del Impuesto sobre la Renta pero en cuanto al Impuesto al Valor Agregado, deben pagar el porcentaje sus compras de cualquier especie, pero no pueden cobrarlo sobre los servicios o productos que ésta presta, por lo cual este impuesto afecta en sus costos.

1.3 Surgimiento y Desarrollo de ASODESPT

La Asociación "Desarrollo para todos" -ASODESPT-, surgió como respuesta a la inquietud de un grupo de profesionales guatemaltecos para colaborar de alguna forma con el desarrollo y mejoramiento del nivel de vida de las comunidades y del país en general. De esta forma, ASODESPT se crea como una institución de servicio social, de carácter civil, laica, apolítica y no lucrativa, con el fin esencial de promover el desarrollo integral de las comunidades más necesitadas y de escasos recursos económicos del país, mediante la participación de los pobladores en la identificación y solución de sus propios problemas. Para ello, cuenta con asociados fundadores, activos, contribuyentes y honorarios, y con los siguientes organismos permanentes:

- Asamblea General,
- Consejo Directivo, y
- Consejo de fiscalización.

Es una entidad relativamente nueva (fundada en 1987) que ha sufrido cambios y mejoras; a partir de 1992 como consecuencia del análisis de su misión, se concentró la atención en el desarrollo empresarial detectando las múltiples potencialidades que los empresarios representan para el desarrollo del país. Con base en esto, se fomentó la **autogestión** como una filosofía de vida tanto para las organizaciones empresariales asociativas como para empresarios individuales. Así, su misión consiste en promover la autogestión como una forma de vida de las organizaciones y las comunidades para alcanzar su sostenibilidad.

Actualmente la asociación brinda sus servicios a diversos sectores como: agropecuario, artesanal, educación, empresarial,

ONG's, agroindustria, cooperativas, municipalidades, vivienda y desarrollo urbano, etc.

1.3.1 Misión

Promover la autogestión como una forma de existir de las organizaciones y comunidades para que puedan ser sostenibles y desarrollen sus actividades en forma eficiente y eficaz.

1.3.2 Campos de acción

La organización cuenta con diferentes campos de acción, entre los que tenemos los siguientes:

- Planificación estratégica.
- Planificación operativa.
- Identificación, formulación, promoción y evaluación de planes, programas y proyectos.
- Evaluaciones de impacto.
- Asesoría y asistencia técnica.
- Asistencia crediticia.
- Asistencia administrativa y financiera.
- Gestión, captación y administración de recursos financieros.
- Desarrollo empresarial.
- Desarrollo y fortalecimiento institucional.
- Investigación teórica y aplicada.
- Desarrollo y capacitación de recursos humanos.
- Montaje de eventos.
- Mercadeo y comercialización.
- Información y documentación.
- Procesamiento de datos y automatización.

1.3.3 Sectores de atención

Entre los sectores de atención a los que la Asociación brinda sus servicios, tenemos los siguientes:

- Agropecuario
- Salud
- Educación
- Medio ambiente
- Empresarial
- Recreación
- Transporte
- Infraestructura
- Municipalidades
- Agroindustria
- Salud
- Vivienda y desarrollo Urbano
- Equipamiento

- Sectores vulnerables (mujeres y niños)
- Turismo
- Cooperativas
- Instituciones del Estado

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ASODESPT

2.1 Análisis administrativo

2.1.1 Organizacional

Debido al desarrollo de las Organizaciones no Gubernamentales en nuestro medio y al desarrollo de diversas actividades realizadas por ellas, el crecimiento experimentado por Asodespt fue bastante rápido, ya que al dedicarse al fortalecimiento institucional en cuanto a los servicios que presta, tuvo gran demanda, lo cual provocó que el personal se viera inmerso en aspectos administrativos, y se involucrara en la ejecución de los proyectos técnicos que la Asociación se había comprometido; adicionalmente existieron programas de corta duración, lo cual no permitió una selección de personal efectiva según los requerimientos necesitados. Todo esto conllevó a enfrentar los siguientes problemas:

a. No existía una estructura bien definida de la organización que determinara las líneas de mando y los diferentes puestos existentes en la misma.

b. Existía dualidad de mando, ya que los diferentes puestos no tenían bien determinadas sus funciones y responsabilidades, y no era posible determinar las líneas de mando y autoridad.

c. Existía evasión de responsabilidades, ya que al no estar claras las funciones de cada empleado al darse un problema, no era factible determinar claramente sobre quién recaía la responsabilidad.

d. No existía la delegación de autoridad y responsabilidades. Esto fue debido a que algunos empleados conocen en gran parte los procesos que se realizan en la institución y se sintieron más cómodos sabiendo que ellos mismos realizarían los trabajos y no arriesgarse a delegarlos al personal, que consideraban que no estaba lo suficientemente capacitado para llevarlos a cabo.

e. No existía una separación de las diferentes áreas con que cuenta la organización. Se hablaba de dos áreas principales: la técnica y la administrativa, pero en realidad éstas no estaban funcionando como se había planeado.

2.1.2 Políticas

Las políticas son principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social, y se formulan siempre en los altos niveles.

En este sentido, en la Asociación debido a un rápido crecimiento, no se encontraban establecidas claramente las políticas; existían algunos elementos sobre las mismas, pero éstos no se encontraban unidos en forma adecuada para su seguimiento, por lo cual muchas veces no eran respetados ni seguidos de la forma en que fueron establecidos. Al carecer la organización de políticas, se enfrenta a un grave problema, ya que no existen los medios genéricos para llegar a las metas propuestas, pues las políticas pueden llegar a convertirse en los objetivos mismos de la organización.

2.1.3 Procedimientos y normas

a. No existía un control adecuado sobre los suministros y recursos con los que cuenta la institución.

b. En el área financiera-contable, no existía una guía para la elaboración y manejo de las operaciones contables de la Asociación.

c. No existía un control adecuado para el registro de los ingresos y egresos de la Asociación en general, ya que por contar con dos medios o formas de ingreso separadas, éstas eran manejadas conjuntamente en la contabilidad general, lo que algunas veces representaba problemas al querer determinar la eficiencia de cada una de las partes.

d. Dentro de esto, no existía un procedimiento eficiente y rápido para la elaboración de las nóminas mensuales, así como para otras actividades de la Asociación.

e. En general, los controles administrativos, financieros y operacionales, tales como de horarios, salarios, uso de vehículos, contables, manejo del centro de documentación, reproducción de materiales, etc, no se encontraban establecidos adecuadamente y en muchos casos no existían.

2.1.4 Análisis de puestos

a. Existían puestos muy cargados de funciones y por consiguiente bastante holgados en cuanto a ellas, ya que al no estar claras las funciones de cada uno, algunos empleados realizaban gran parte del trabajo aunque no les correspondiera, más bien por costumbre o comodidad de no delegar responsabilidades, mientras que otros mantenían una jornada bastante holgada.

b. No se encontraban bien determinadas las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo ni las líneas jerárquicas.

c. No estaban establecidos claramente los requisitos de cada puesto para contar con personal calificado.

2.2 Análisis financiero

El fracaso de una organización en gran parte se deriva en no poseer una información contable adecuada, que permita entre otros, realizar análisis financieros que identifiquen las potencialidades y debilidades de la planificación y las deficiencias de la organización e integración de la misma.

Al no realizar dicho análisis se limita el crecimiento y la obtención de utilidades que conducen a una quiebra o liquidación de la organización. En este sentido, se analiza la información contable disponible de ASODESPT, y se presentan inicialmente un cuadro comparativo de los activos de la Asociación durante los últimos tres años.

2.2.1 Activos de la Asociación

2.2.1.1 Análisis Porcentual del crecimiento de Activos de Asodespt.

TABLA 1 *

ACTIVOS	Junio '93	Junio '94	Junio '95
Circulante	69.20%	50.51%	50.74%
Fijo	30.80%	27.92%	42.07%
Diferido	0.00%	21.57%	7.19%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%

Como puede observarse, los activos fijos de la Asociación se han incrementado en los últimos años, y representan una inversión favorable en este rubro, sin embargo, es difícil determinar la realidad de los mismos, ya que se incluyen aquellos existentes en el interior del país que han sido generados por los programas desarrollados, a través de donaciones, y no por la autogestión de la propia institución, y estan dispersos en las diferentes sedes donde se cuenta con representantes regionales, y en algunos casos no están

---

* Datos calculados a partir de la información obtenida de los Estados Financieros de la Asociación de los últimos años.

debidamente controlados. Por lo tanto, no constituye un dato muy significativo al realizar un análisis financiero de la Asociación a su nivel local. En cuanto al activo circulante se refiere, se ha mantenido en un rango más o menos estable, lo que indica que la Asociación ha sido capaz de funcionar afrontando sus responsabilidades.

2.2.2 Recursos de financiamiento

Los medios de financiamiento con los que cuenta la Asociación son los generados en su mayor parte por las ventas de servicios y los productos generados por los recursos destinados al financiamiento de microempresarios; estos son utilizados para el pago de los gastos de operación de los diferentes programas que se manejan dentro de la misma. Además, cuenta con donaciones esporádicas de entidades internacionales.

2.2.3 Análisis financiero por medio de razones

Para efectuar un análisis financiero objetivo, es necesario calcular algunas razones, tomando como base el Balance General de los años 1,993 a junio de 1,995.

De los resultados financieros, se necesita calcular algunos índices que si bien no representan medidas absolutas sí son indicadores que en general muestran la situación global de la Asociación, que revelan algunos aspectos relacionados con su estructura financiera.

Se presentan los siguientes cálculos con base en los datos de los últimos tres años; éstos son:

TABLA 2 *

RAZON	AÑO 93	AÑO 94	AÑO 95
Circulante	8.5936	8.3343	5.2037
Acida	7.7377	7.4533	5.2000
Disponible	0.7983	1.2025	1.0995
Responsabilidad (patrimonio)	0.2461	0.1082	0.1020

La razón de circulante representa una medida aproximada de las posibilidades de la Asociación de cumplir sus compromisos cotidianos, además mide el margen de seguridad

* Datos calculados a partir de la información proporcionada por la Asociación, en sus Estados Financieros correspondientes a los años 1993, 1994 y 1995.

ofrecido para pagar las deudas circulantes de la Asociación.

Como se observa, la razón de circulante ha disminuído anualmente, sin embargo, aún se encuentra en la posibilidad de cumplir con sus compromisos cotidianos.

La prueba Acida o Acid Test es más rigurosa que la anterior, mide el importe total de efectivo y valores por recibir, frente al importe total de pasivo circulante, sin dejar margen a la cobrabilidad de esos valores por recibir.

En la razón ácida, vemos que durante dos años permaneció constante pero en el último disminuyó, lo que indica que los valores de rápida realización del activo han disminuido, mientras que sus pasivos o deudas se han incrementado; esto representa que sus ingresos y disponibilidades han bajado en el último año.

Analizando la razón disponible se ve que en los últimos años se ha incrementado y reducido alternadamente, lo que representa que el último año, a pesar de la disminución de la razón, la Asociación posee los recursos líquidos suficientes para afrontar sus deudas sin verse en la necesidad de liquidar sus activos exigibles y realizables.

La razón de responsabilidad (patrimonio) indica que la Asociación se encuentra trabajando un porcentaje mayor de capital ajeno, el cual se ha incrementado anualmente.

Además de estas razones financieras, se presentan los siguientes índices:

TABLA 3 *

ÍNDICE	AÑO 93	AÑO 94	AÑO 95
Rentabilidad del capital propio	-0.287	-0.172	-0.938
Solvencia Activo fijo	0.073	0.141	0.148

Estos índices ayudan a identificar la estructura financiera de la Asociación y revelan la posibilidad de cubrir las deudas a largo plazo. El índice de rentabilidad de capital

* Datos calculados a partir de la información proporcionada por la Asociación, en sus Estados Financieros correspondientes a los años 1993, 1994 y 1995.

propio indica por el aumento negativo del último año, que el rendimiento del capital invertido por los accionistas no ha contribuido en la obtención de utilidades, lo cual confirma los resultados obtenidos en la razón de responsabilidad en el cual se determinó que la institución trabaja en mayor grado con capital ajeno.

El índice de solvencia de activo fijo indica que la posibilidad de la Asociación de cubrir sus deudas a largo plazo se ha incrementado, sin embargo, se considera un nivel bajo, ya que para el año 95 se cuenta con Q 0.148 por cada quetzal de deuda.

En general, puede establecerse que la situación global de la Asociación si bien no es óptima, se encuentra en niveles aceptables para trabajar y poner en marcha nuevas estrategias que ayuden a mejorar la estructura financiera de la misma. Entre estas estrategias, está la implementación de los manuales administrativos que repercutirá directamente en su gestión financiera, y mejoran su funcionamiento y colaborando al logro de sus objetivos económicos.

CAPITULO III

3. TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE ASODESPT

3.1 Visión empresarial

3.1.1 Definición

La función de dirección debe potencializar el propio desarrollo del directivo como persona; esto se reflejará en su madurez y competencia. Su visión, en cuanto al futuro de la organización, será elemento clave para las estrategias que se van a seguir y las acciones que se van a encaminar; todo ello en búsqueda del crecimiento empresarial, considerando todos los aspectos necesarios para lograr el éxito de la misma (legales, administrativos, productivos, etc).

3.1.2 Antecedentes y carácter empresarial de ASODESPT

ASODESPT surgió como una organización no gubernamental con el objetivo inicial de colaborar con el desarrollo de las comunidades necesitadas, brindándoles asesoría e implementando proyectos que permitan mejorar su nivel de vida. De esta forma, sus antecedentes y carácter empresarial son de tipo social; en la actualidad, su objetivo inicial se mantiene pero se han agregado mayor cantidad de metas y propósitos que se ven relacionados con aspectos tanto de beneficio social como económico. Por ello en la actualidad, se pretende organizar la formación de una empresa privada que colabore con la ONG inicial para lograr ambos objetivos, el de colaborar con comunidades necesitadas y el de obtener utilidades mayores como una empresa de carácter privado.

3.1.3 Visión empresarial de ASODESPT

3.1.3.1 Búsqueda de oportunidades

Las oportunidades actuales que se le presentan a la Asociación se establecen como resultado de un análisis realizado en diferentes tipos de organizaciones. En general, se estableció que las organizaciones adolecen de los siguientes problemas, los cuales representan oportunidades para ASODESPT*

a. Tienen baja capacidad para identificar oportunidades de inversión en función de la potencialidad de las áreas en las que trabajan.

---

* Información obtenidad del documento "Análisis y Diagnóstico de ONG's" realizado por ASODESPT. Centro de documentación.

b. La mayor parte de los proyectos que formulan las Ong's son pequeños, con muy bajos niveles de rentabilidad, y formulados generalmente con una visión a corto plazo.

c. La mayor parte de las ONG's aún no tienen una visión de sostenibilidad, por lo que los proyectos que formulan y ejecutan, no tienen carácter permanente y no guardan el equilibrio entre los beneficios que generan, y su distribución.

d. La mayor parte de las técnicas de las ONG's no manejan información de mercados, ni tienen la creatividad suficiente para la formulación de proyectos.

e. Muchos de los proyectos que formulan y ejecutan las ONG's no responden a una estrategia de desarrollo, sino que son acciones aisladas de carácter coyuntural.

f. Las ONG's, en la mayoría de los casos, desconocen la fuente de financiamiento y los requisitos que éstas exigen para declarar elegibles los proyectos.

g. Los funcionarios de las ONG's no saben vender adecuadamente sus proyectos, ya que no hacen la gestión necesaria, ni de la forma adecuada. Esto quizá debido a que tradicionalmente no han tenido necesidad de hacer este tipo de actividades, pues en general han recibido fondos de donaciones.

h. En general, las ONG's muestran debilidad en sus procesos de administración y control.

Esta situación de las ONG's justifica la realización de este proyecto y sustenta la decisión de apoyarlo y de aportar los recursos necesarios para su ejecución.

3.1.3.2 Toma de riesgos

Los principales riesgos que se enfrentan al tomar los proyectos y programas propuestos como resultado del análisis de las oportunidades son de carácter financiero, ya que la institución se ve comprometida financieramente con las organizaciones y empresas a las cuales les brinda sus servicios y con las entidades bancarias de las cuales obtiene algún tipo de financiamiento, y se constituye la Asociación en sí como una financiera más.

3.1.3.3 Acciones

Para alcanzar los objetivos planteados, en la organización, la estrategia de trabajo comprenderá los siguientes componentes:

a. Identificación de oportunidades de inversión
b. Promoción de oportunidades de inversión y financiamiento.
c. Capacitación de formuladores de proyectos
d. Fortalecimiento institucional de las ONG's
e. Asistencia financiera para preinversiones
f. Asistencia financiera para inversión

En lo referente a la identificación de oportunidades de inversión, se propone realizar una investigación de las potencialidades agroforestales, agroindustriales y ecoturística que tiene cada uno de los departamentos en los que se ejecutará el proyecto, a partir de las cuales se identificarán posibles proyectos que se formularán a nivel de perfil.

En cuanto a la promoción de oportunidades de inversión y financiamiento, se espera que la Organización pueda influenciar a otras ONG'S y grupos de base, a través de conferencias y documentos, para que surjan como un complemento a las cooperativas, municipalidades, instituciones públicas y sector privado, y que éstos puedan promover sus proyectos y hacer contacto con las agencias financieras y de cooperación, así como con oferentes de otro tipo de servicios como consultorías, insumos agrícolas, equipo, transporte, etc, de tal manera que puedan iniciar un proceso de negociación que les permita hacer factible sus proyectos.

En cuanto a la capacitación de formuladores de proyectos, se espera generar una oferta calificada de ellos, con suficiente capacidad, no sólo para formular y evaluar proyectos de carácter sostenible, sino que además tengan una visión de mercado y puedan hacer contactos con diferentes empresas comercializadoras y fuentes de financiamiento, de tal manera que desde el principio de la idea de los proyectos puedan tener acceso a información sobre las condiciones de compra - venta de los productos, y de la forma en que puedan financiarse los mismos.

En lo referente al fortalecimiento

institucional de la Asociación y de las ONG's en general vinculadas a la ejecución de proyectos agrícolas, forestales, pecuarios agroindustriales y ecoturísticos, el componente consistirá en la realización de una serie de actividades de capacitación y asesoría tutelar al personal directivo, técnico y administrativo de la Asociación, en todo lo referente a sus programas de desarrollo y al proceso administrativo, mediante una estrategia de capacitación-acción, de tal manera que lo aprendido sea puesto en práctica y trasmitido a otras organizaciones que lo necesiten.

En cuanto a la asistencia financiera para la pre-inversión, la Asociación brindará la mismaa las Ong's para cubrir los costos de formulación de sus proyectos, y de esa manera se llena un vacío que hasta ahora ninguna institución lo ha logrado. Los financiamientos se otorgarán al 16% de interés a plazos no mayores de 6 meses, en valores que oscilarán entre Q 10,000 y Q 40,000, y depende del monto del proyecto, y la garantía hipotecaria ofrecida.

3.2 Desarrollo gerencial

3.2.1 Definición

La función de dirección de las organizaciones es cada día un factor de alta consideración para aquellos que tienen a su cargo la delicada tarea de hacer que éstas crezcan. Por eso, la formación de ejecutivos es un área que no debe dejarse al azar. Es aquí donde surge el desarrollo gerencial como respuesta integral a las necesidades específicas de este grupo. Esta tendencia plantea la formación integral de los ejecutivos, no sólo en el área de conocimiento formal, tal como habilidades técnicas o métodos, sino también paralelo a esto, está el cambio de actitudes por medio de la experiencia para lograr los objetivos de la organización. El desarrollo gerencial debe ser entendido como un proceso continuo de aprendizaje más allá de los programas tradicionales de capacitación.

3.2.2 El proceso de gerencia en ASODESPT

3.2.2.1 Análisis y planificación

La Asociación trabaja con una planificación estratégica, con los elementos básicos para la elaboración de un plan estratégico, orientado por los directivos y los mandos medios, además de utilizar los elementos básicos de la planificación

operativa y las técnicas para elaborar los presupuestos. Todo ello es para poder determinar el curso de acción que se va a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Se emplean los aspectos básicos de la administración realizando revisiones de los procesos administrativos, adecuaciones de la estructura organizativa, etc.

3.2.2.2 Organización y delegación

La capacidad gerencial, en cuanto a la toma de decisiones y delegación, es bastante amplia en la Asociación, y se están implementando los nuevos controles y manuales administrativos para lograr la conformación de redes de apoyo.

Se han definido las tareas de cada empleado, así como la autoridad y responsabilidad de los mismos. También se estructuró el organigrama de la institución, ya que anteriormente no existía un organigrama configurado que representara la situación organizativa de la Asociación, por lo cual con la información recabada del personal y las ideas del personal directivo, se estructuró un organigrama que cubre las necesidades que la Asociación tiene.

Se están fortaleciendo todos los aspectos relacionados con la administración del recurso humano y las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma.

3.2.2.3 Dirección y coordinación

La dirección y coordinación en la Asociación, para el desarrollo de los proyectos, se inicia con la presupuestación de los mismos en cada departamento, su comercialización en el mercado, y demás aspectos del proyecto, para ser presentados a las direcciones correspondientes. Estas, a su vez, analizan y aprueban los proyectos y los presentan a la gerencia general con lo cual se reúne el consejo técnico para su aprobación final y puesta en marcha. Todo ello pretende lograr los procedimientos de integración entre el trabajo que se está realizando y el capital que se está invirtiendo, ya que con ello se logrará una dirección y coordinación óptima que repercutirá en los resultados obtenidos.

3.2.2.4 Medición y evaluación

Para llevar a cabo las mediciones o controles y evaluaciones de las actividades, se implementó un control contable que fortalecerá la capacidad de registrar y llevar el control de las operaciones financieras de la Asociación, así como para la elaboración y análisis de sus estados financieros.

Se estudian los sistemas de monitoreo y control de proyectos y de la ejecución de presupuestos. Los controles serán llevados a cabo por las personas responsables de cada área.

3.2.2.5 Mejoramiento y conducción

En la Asociación, los directivos se encuentran en disposición de aceptar sugerencias y comentarios sobre los controles, procesos, materiales, manuales, etc, que están siendo implementados en la misma. De esta forma, el mejoramiento y la conducción de la misma estará en función de la retroalimentación que se dé entre los mandos directivos, los mandos medios y los empleados en general, con lo cual los instrumentos aplicados actualmente podrán mejorarse posteriormente en beneficio de los empleados y de la Asociación misma.

3.3 Relaciones humanas

3.3.1 Definición

Las relaciones humanas, como otro tema, puede ser definido en diferentes formas. Algunos la definen o la llaman relación entre empleados y patrono; otros la definen como un grupo integrado en acción. Sin embargo, el propósito de las relaciones humanas sigue siendo el mismo: obtener resultados mediante el logro del mejor desempeño de las personas.

Las personas son motivadas para actuar en un orden y así satisfarán sus necesidades, aunque las metas particulares de cada individuo pueden ser muy diversas, el hecho es que cada uno trabaja por alcanzar las metas que cree -con razón o sin ella- que satisfacerán sus necesidades de alimentos y seguridad en relación estrecha y firme de posición relativa y de autorealización. La mayoría de estas teorías han sido descubiertas por psicólogos que han realizado experimentos y en los cuales han sido substancialmente confirmados. En este sentido, vemos cómo las relaciones humanas abarcan muchos aspectos de la personalidad de los individuos, para su forma de relacionarse es importante aprender a conocerlos para lograr la estabilidad y poder cumplir con el objetivo de estas relaciones en beneficio de los empleados, asi como de la

empresa.

3.3.2 Motivación

3.3.2.1 Definición

Exiten diversas maneras de definir este término, pero quizá una de las más simples sea la motivación, que son todas las fuerzas que existen dentro y fuera de un individuo que lo "empujan o impulsan" a satisfacer sus necesidades y deseos. Es necesario hacer notar que ésta difiere de una persona a otra, pues lo que para uno puede ser motivante para otro quizá es no lo es, debido a las diferencias naturales que existen en los individuos.

3.3.2.2 Motivación en ASODESPT

En la Asociación, se están implementando medidas de reestructuración salarial para los empleados, ya que esto representaba un problema serio debido a que se consideraba que los salarios no estaban de acuerdo a los puestos. Además, se está brindando mayor participación a los empleados, escuchando sus opiniones y sugerencias, con lo cual se ha logrado una integración mayor con la institución, y que se sienten mejor en su ambiente de trabajo y en su relación con los demás miembros de la misma. Se llevan a cabo evaluaciones de personal para que los que destaquen sean motivados por los directivos de la Asociación.

Además con el fortalecimiento institucional que se esta dando, y con las acciones encaminadas al logro de los objetivos de la Asociación, como parte de su visión empresarial, se está logrando una mayor motivación al personal que en la actualidad se ve con un mayor grado de participación directa, tanto en cursos de capacitación, conferencias, talleres, seminarios, etc. como en la participación directa con los directivos de la Asociación, los cuales discuten con ellos los problemas, y tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias. Todo ello conlleva al logro de una integración del empleado con su trabajo, el mejoramiento de sus relaciones interpersonales, y su realización personal.

3.3.2 Comunicación

3.3.2.1 Definición

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra; es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de comprensión entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. Cuando la comunicación es eficiente; tiende a generar un mejor desempeño en el trabajo y una mejor satisfacción en el empleo.

3.3.2.2 Comunicación en ASODESPT

Anteriormente existían problemas serios en este aspecto; actualmente se están tratando de implementar medidas que conlleven al mejoramiento de la comunicación de los miembros de la Asociación. Entre ellas la definición de las líneas de mando brinda la oportunidad a cada empleado de saber realmente a quién debe avocarse al presentarse cualquier duda o problema. Además, la separación o departamentalización de las áreas con que cuenta la Asociación permite determinar realmente las líneas jerárquicas de jefes inmediatos, superiores y directivos, para colaborar
con una comunicación directa y efectiva.

3.3.3 Conflicto

3.3.3.1 Definición

Situación en la que existe un desajuste o descontrol entre dos o más posiciones, entes, personas, procesos, etc. Oposición entre los principios de una entidad y los individuos que la conforman.

3.3.3.2 Manejo del conflicto en ASODESPT

El conflicto en ASODESPT se maneja a través de una metodología de incentivación, de subordinación de los intereses particulares a los generales. Se llevan a cabo reuniones técnicas, evaluaciones de desempeño; también se utiliza una selección adecuada del personal; todas estas actividades conllevan a conocer los problemas que se presentan y ayudan a solucionarlos de la mejor manera posible, en beneficio de los empleados y de la Asociación.

CAPITULO IV

4. MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.1 Antecedentes

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente; fue durante la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica. Sin embargo, puede decirse que los primeros manuales que se dieron en forma rudimentaria, surgieron conjuntamente con la cultura de nuestro planeta, pues se pueden y deben considerar como tales el simple hecho de dejar grabados utensilios, piedras, telas, etc. Como consecuencia de la escasez y urgencia que se tuvo de personal adiestrado durante la segunda guerra mundial, se hizo necesario preparar manuales detallados que resolvieran los problemas de adiestramiento, especialmente a largas distancias, así como la supervisión de las actividades y aún más, se lograría la uniformidad en la realización de tareas, que era una de las metas más importantes en tal acontecimiento.

En Guatemala, puede indicarse que el uso de manuales es bastante reciente en las organizaciones, y puede afirmarse aún más que posiblemente la mayoría de las empresas existentes, aún no han adoptado esta técnica como es debido.

4.2 Definición

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

4.3 Diferentes clases de manuales administrativos

4.3.1 Manual de organización

Este tipo de manual, por lo regular, contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones, tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman.

4.3.1.1 Definición

El manual de organización es un conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los directores, y tienen mucha utilidad como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia. Le permite al director abarcar la organización de la empresa en su totalidad y asumir sus propias

responsabilidades. En cuanto a las guías de cargos, que constituyen la médula del manual, especifican sus responsabilidades y los resultados por los cuales deberán rendir cuentas.

4.3.1.2 Objetivos, ventajas y desventajas

Los objetivos del manual de organización se pueden sistematizar, respecto a las diferentes funciones directivas; entre ellas tenemos:

a. planificación
b. organización
c. dirección
d. motivación
e. En cuanto a la coordinación
f. En cuanto al control

Las ventajas del manual de organización puede ser en diferentes aspectos:

a. En la organización en general, delimita de una forma concreta el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y dentro de ella a cada puesto.

b. En la dirección, permite tener un conocimiento completo de su esfera de competencia, funciones, atribuciones y responsabilidades.

c. En relación a los empleados, les proporciona un conocimiento general de la estructura de la empresa.

d. En la coordinación, permite e impone una actuación ordenada de todas las dependencias y al mismo tiempo armoniza el desenvolvimiento sincronizado de las actividades de las mismas.

En cuanto a las desventajas de este manual, tenemos las siguientes:

a. Impone un excesivo formalismo en la organización.

b. Su elaboración supone un gran esfuerzo que no siempre se ve compensado con los resultados que se obtienen.

c. Es sumamente difícil mantener actualizado su contenido, porque la organización es siempre dinámica y no estática.

4.3.1 Manuales de normas y procedimientos

4.3.1.1 Definición

Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, que norma las obligaciones para cada puesto de trabajo y limita su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

4.3.1.2 Objetivos, ventajas y desventajas

Entre los principales objetivos de este tipo de manual, se tienen los siguientes:

a. Que todos los funcionarios y empleados cuenten con una guía técnica que los oriente hacia la forma de cómo ejecutar y realizar las atribuciones propias de su puesto de trabajo y en las que participan de manera indirecta.

b. Proveer a todo el personal del instrumento técnico básico para aplicarlo a sus labores, para coadyuvar a establecer condiciones uniformes de comportamiento laboral y de entendimiento operativo.

c. Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que conduzca a las personas, en su trabajo, a proceder de idéntica o similar forma de actuación, para participar en la ejecución de las actividades.

Entre las principales ventajas de este manual tenemos las siguientes:

a. Se coordina de una mejor forma el trabajo de todos los empleados, conociendo bien las responsabilidades y alcance de cada uno de ellos.

b. Se delimita y precisa el marco de referencia que el conjunto de procedimientos cubren en los órganos de la empresa.

c. Jerarquiza cada órgano, por importancia en la descripción del procedimiento general.

d. Señala las unidades administrativas

involucradas en los procedimientos.

Entre algunas de las desventajas de este tipo de manual se tienen las siguientes:

a. Requiere de un tiempo largo para su realización, ya que involucra el desglose total de todos los procedimientos que se realizan en la empresa.

b. Impone un cierto formalismo en la organización lo que puede repercutir en una rigidez en la actuación de los empleados.

c. Requiere, por parte de los empleados, de una colaboración grande para llevar a cabo los procedimientos de la forma en que fueron desglosados en el formato.

4.3.2 Manuales contables

4.3.2.1 Definición

Instrumento administrativo para llevar el control de procedimientos contables y financieros, descripción de sistemas contables y en general todas las operaciones de ingresos y egresos de una entidad. Tiene carácter informativo.

4.3.2.2 Objetivos, ventajas y desventajas

Entre los objetivos de este manual, están los siguientes:

a. Llevar un control adecuado y eficiente de todas las operaciones de ingresos y egresos de una entidad.

b. Determinar en cualquier momento el estado financiero de dicha entidad.

Entre sus principales ventajas se tienen las siguientes:

a. El control de las operaciones diarias de las empresas se lleva a cabo de una forma rápida y ordenada.

b. Es posible determinar en cualquier momento la situación financiera de la empresa, ya que se cuenta con la información necesaria.

c. Cada empleado del área económica-financiera conoce cómo debe llevarse a cabo cada uno de los procedimientos contables que se realizan en la empresa.

Entre las desventajas tenemos las siguientes:

a. Requiere un tiempo largo para su elaboración, ya que es necesario realizar un desglose total de las cuentas.

CAPITULO V

5. MANUALES ADMINISTRATIVOS DE ASODESPT

5.1 Manual de organización de ASODESPT

5.1.1 INTRODUCCIÓN

El manual de organización de la Asociación "Desarrollo para Todos" -ASODESPT-, presenta en forma sistemática las guías de relaciones de autoridad, responsabilidad, descripción de las diferentes áreas, unidades y/o departamentos que conforman la estructura organizativa de la institución y la descripción de puestos directivos de la misma.

El manual constituye un documento administrativo de gran valor, utilizado frecuentemente por los directores y gerentes pero también por el personal que debe conocer cómo funciona la institución en la cual labora. Además, incluye los aspectos legales esenciales bajo los cuales se rige la Asociación y demás información necesaria para la comprensión de sus funciones.

5.1.2 PRESENTACIÓN DE ASODESPT

La Asociación Desarrollo para Todos, -ASODESPT-, se creó como una institución de servicio social, de carácter civil, laica, apolítica y no lucrativa, con patrimonio y personalidad jurídica propios y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones de conformidad con la ley.

El objeto fundamental de la Asociación es el de promover el desarrollo integral de las comunidades más necesitadas y de escasos recursos económicos del país, mediante la participación de los pobladores en la identificación y solución de sus propios problemas. En consecuencia para el logro de sus fines, la Asociación podrá realizar las siguientes actividades entre otras:

a. Efectuar investigaciones y promover la divulgación de ideas y prácticas capaces de contribuir al desarrollo integral en las comunidades marginadas del país.

b. Prestar en el ámbito de sus objetivos y con el mismo carácter no lucrativo, colaboración y asistencia técnica financiera a las comunidades, ya sean éstas rurales o urbanas y la realización de actividades o proyectos que tiendan al mejoramiento de su nivel de vida.

c. Prestar asistencia técnica, material, financiera y orientación a las administraciones municipales, dirigentes de comités locales o bien otros organismos nacionales o internacionales en la realización de planes, programas y proyectos de

desarrollo comunal.

d. Auspiciar y promover la formulación, ejecución, operación y funcionamiento de proyectos de vivienda, salud, educación, recreación, producción y comercialización agrícola, pecuaria, industrial y artesanal, así como otros proyectos que tiendan a aumentar el ingreso familiar y/o bienestar de la población.

e. Fomentar y realizar otras actividades inherentes a sus fines.

5.1.3 BASES LEGALES DE LA ASOCIACIÓN

La Asociación Desarrollo Para Todos -ASODESPT- fue creada el 30 de septiembre de 1987 mediante acta constitutiva 376, según acuerdo gubernativo número 833-87 y cuenta con las siguientes clases de asociados:

A) Asociados fundadores todas las personas que suscriban el acta de constitución.

B) Asociados activos son todas aquellas personas que habiendo manifestado su deseo de participar en las actividades de la Asociación son aceptados por decisión de Asamblea General y contribuyen con una aportación convencional en efectivo, bienes o servicios y paguen regularmente las cuotas establecidas. Se considera en calidad de socio activo a aquellas personas que no tengan atraso mayor de seis meses en el pago de sus cuotas.

C) Asociados contribuyentes son las personas que manifestando su deseo de participar son aceptados por el Consejo Directivo y contribuyen con una aportación en bienes o servicios cualquiera que sea su monto.

D) Asociados honorarios son las personas que por sus relevantes méritos y servicios en el desarrollo comunal o dentro de la misma Asociación, sean propuestos y aprobados por la votación de por lo menos de dos terceras partes de la Asamblea General.

La Asociación tendrá los siguientes organismos permanentes:

- Asamblea General
- Consejo Directivo
- Consejo de Fiscalización

1 La Asamblea General es el órgano superior de la Asociación y se integra por los asociados activos; podrán participar también los fundadores, contribuyentes y honorarios. Sus principales atribuciones son:

1.1 Definir la política de la Asociación y aprobar los lineamientos generales de sus planes y programas de trabajo de acuerdo con su objeto y fines.

1.2 Aprobar los planes, programas y proyectos que presente el Consejo Directivo, siempre que estén dentro de los fines y objetivos de la Asociación.

1.3 Elegir y remover a los miembros del Consejo Directivo y del Consejo de Fiscalización por renuncia o ausencia total de cualquiera de ellos u otras causas justificables.

1.4 Decidir en grado de recurso, sobre actos del Consejo Directivo y del Consejo de Fiscalización.

1.5 Autorizar la afiliación a la Asociación de organismos nacionales, internacionales y/o extranjeros que tengan interés manifiesto en el desarrollo del país.

1.6 Decidir sobre cualquier asunto fuera del alcance del Consejo de Fiscalización.

1.7 Fijar y aprobar cuotas de ingreso, cuotas ordinarias y extraordinarias que por diversas razones se tengan que aplicar a los asociados activos y contribuyentes o modificar las existentes.

1.8 Aprobar el plan de trabajo del Consejo Directivo y sus correspondientes actividades.

1.9 Decidir sobre los problemas de sus asociados en función del cumplimiento o incumplimiento de los estatutos.

1.10 Conocer, aprobar o improbar las memorias anuales y los informes de actividades que rinda el Consejo Directivo.

1.11 Conocer, aprobar o improbar los estados financieros anuales del ejercicio anual concluido de la Asociación, que le presente el Consejo Directivo.

1.12 Aprobar la designación de asociados honorarios.

1.13 Los demás que le correspondan conforme los estatutos y las inherentes a su naturaleza.

1.14 Acordar la reforma de los estatutos.

1.15 Acordar la disolución y liquidación de la Asociación de conformidad con lo previsto en los estatutos.

1.16 Todos aquellos otros asuntos para los que sea convocada en forma expresa.

2 El Consejo Directivo es el órgano ejecutor de la Asociación, y se integra por cinco miembros titulares, que son: Presidente,

Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal. Son elegidos por la Asamblea General ordinaria en su sesión anual; los candidatos son los socios activos, y resultarán electos los que obtengan la mayoría simple de votos, ocupando el cargo por un año y pueden ser reelectos únicamente para un período más. Las causas de remoción para cualquiera de sus miembros serán el incumplimiento de lo resuelto por el Consejo Directivo, la Asamblea General, así como de los estatutos o reglamentos.

Entre las atribuciones principales del consejo directivo están:

2.1 Velar por el cumplimiento de los estatutos de la Asociación, sus reglamentos y de los acuerdos de la Asamblea General.

2.2 Fijar las normas y directrices generales de acción y administración de la Asociación, y velar por el cumplimiento de los fines y objetivos de la misma.

2.3 Evaluar los planes y programas de trabajo de la Asociación y de las políticas, prioridades y especificaciones que establezca la Asamblea General Ordinaria.

2.4 Emitir y reformar las disposiciones que sean necesarias para la mejor organización y funcionamiento interno de la Asociación, de conformidad con los estatutos.

2.5 Presentar los planes de trabajo de la Asociación a la Asamblea General para su conocimiento.

2.6 Autorizar la creación o supresión de oficinas, agencias o subsedes de la Asociación, estableciendo las normas que se requieran para su organización y funcionamiento, y se da cuenta de ello a la Asamblea General Ordinaria.

2.7 Velar por la correcta administración del patrimonio de la Asociación con arreglo a la ley, de conformidad con los planes y programas de trabajo que sean aprobados por Asamblea General.

2.8 Ejercer supervisión constante sobre el desarrollo de las actividades de la Asociación y del desempeño de las labores de los empleados y determinar las providencias que se hagan necesarias para lograr la eficiencia y eficacia de su función.

2.9 Nombrar y remover al Gerente y jefatura de unidades técnicas y/o administrativas de la Asociación.

2.10 Recomendar a la Asamblea General ordinaria la declaración

de miembros honorarios de la Asociación, personas o instituciones que reúnan los requisitos correspondientes.

2.11 Aprobar el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la Asociación para su presentación a la Asamblea General Ordinaria, de acuerdo con las metas, objetivos y prioridades fijadas por ésta en su sesión ordinaria anual. Por lo tanto, el presupuesto deberá ser congruente con los planes, programas y proyectos aprobados previamente por la Asamblea General Ordinaria.

2.12 Autorizar y fijar las normas para la ejecución de cualquier actividad de captación de recursos que se programe, y en general el plan financiero de la Asociación.

2.13 Proponer a la Asamblea General Ordinaria el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias que deban pagar los miembros de la Asociación.

2.14 Conocer y aprobar el informe financiero que debe presentarle el consejo de fiscalización previamente a su presentación a la Asamblea General Ordinaria.

2.15 Aprobar los contratos, convenios y acuerdos de cooperación técnica y financiera que se celebren con personas o entidades públicas o privadas.

2.16 Someter al conocimiento de la Asamblea General Ordinaria la memoria anual de la Asociación, con indicación de las operaciones realizadas, así como la evaluación y análisis de los resultados obtenidos.

2.17 Autorizar las publicaciones e informes oficiales de la Asociación.

2.18 Supervisar, controlar y evaluar periódicamente la correcta y oportuna ejecución de los planes, programas y proyectos de la Asociación, dictando las medidas correctivas pertinentes a la Gerencia General.

2.19 Convocar las sesiones ordinarias y extraordinarias dela Asamblea General.

2.20 Crear y cancelar las unidades técnicas y administrativas que considere necesarias para el mejor cumplimiento de sus atribuciones y del objetivo y fines de la Asociación.

2.21 Autorizar la participación en eventos en los que la Asociación deba concurrir oficialmente y acreditar a sus representantes, y otorgarles las credenciales correspondientes.

2.22 Emitir los reglamentos y acuerdos necesarios para complementar lo establecido en estos estatutos y resolver los asuntos no previstos en los mismos, dando cuenta de ello a la Asamblea General en su más inmediata reunión quién a su vez los ratificará.

2.23 Decidir sobre la conveniencia de las propuestas de propiciar la desconcentración y descentralización de la Asociación mediante la creación de sedes regionales en los diferentes puntos del país.

2.24 Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Asociación para someterlo a consideración de la Asamblea General.

2.25 Las demás que le correspondan de acuerdo con los estatutos, las que le encomiende la Asamblea General y las que sean inherentes a su naturaleza y funciones.

Los asociados activos que la integran se organizan así:

TÍTULO DEL PUESTO	PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	CONSEJO DIRECTIVO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter directivo, y es responsable de la ejecución de las resoluciones de la Asamblea General y del consejo directivo de la Asociación. Es el representante legal de la Asociación y dirige toda actividad técnica y administrativa del Consejo, y de sus órganos auxiliares.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. ATRIBUCIONES

1.1 Recibe la protesta y da posesión de sus cargos a los miembros electos del Consejo Directivo.

1.2 Convoca y preside las sesiones del Consejo Directivo.

1.3 Ejerce el derecho de voto en las decisiones del Consejo Directivo. El presidente o quien lo sustituya votará siempre de último y en caso de empate tendrá doble voto.

1.4 Rinde en nombre y con la aprobación del Consejo Directivo, los informes establecidos en los estatutos y en los que sean requeridos por la Asamblea General.

1.5 Convoca y preside las sesiones de Asamblea General Ordinaria y Asamblea General extraordinaria.

1.6 Representa a la Asociación en juicio o fuera de él, respondiendo ante el Consejo Directivo y/o a la Asamblea General por el ejercicio de esos poderes.

1.7 Elabora con el secretario del Consejo Directivo las agendas de las sesiones y los informes de labores ante el Consejo Directivo, así como ante la Asamblea General.

1.8 Las demás que le correspondan de conformidad con la ley, los estatutos y el reglamento respectivo.

1.9 En caso de ausencia definitiva, enfermedad o renuncia del Presidente, la Junta Directiva convocará a Asamblea General Extraordinaria para elegir al sustituto.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, tendrá relaciones de trabajo con los demás miembros del Consejo Directivo, así como con la Asamblea General. También, mantendrá relación externa con todas las entidades u organizaciones con las cuales se mantenga una relación de cualquier tipo.

3. **AUTORIDAD**

Tendrá autoridad para instruir cualquier actividad ante los miembros del Consejo Directivo y la Asamblea General.

4. **RESPONSABILIDADES**

Tendrá la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de la Asociación y del Consejo Directivo, así como el manejo adecuado de los recursos. También, de ejercer la representación legal de la Asociación.

TÍTULO DEL PUESTO	VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	CONSEJO DIRECTIVO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter directivo, responsable de colaborar con la presidencia y dar apoyo en el desempeño de sus funciones.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Colaborar con el presidente en el desempeño de sus funciones, sustituyéndolo en caso de ausencia temporal o

absoluta.

1.2 Ejercer el derecho de voto en las decisiones del Consejo Directivo.

1.3 Desempeñar las demás atribuciones que se establezcan en los estatutos y los que acuerde el Consejo Directivo.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el Presidente y demás miembros del Consejo Directivo, así como con la Asamblea General y con las entidades u organizaciones con las cuales se mantenga alguna relación.

3. **AUTORIDAD**

Tendrá autoridad para instruir cualquier actividad que se piense desarrollar.

4. **RESPONSABILIDADES**

Tendrá la responsabilidad de velar por el buen desempeño de las funciones del Consejo Directivo, así como la de sustituir al Presidente en caso de ausencia temporal o absoluta de éste.

TÍTULO DEL PUESTO	SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	CONSEJO DIRECTIVO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo, cuyo fin es colaborar en todas las labores necesarias para dar apoyo al Presidente y Vicepresidente del Consejo Directivo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Llevar el libro de registro de los asociados.

1.2 Llevar los libros de actas y acuerdos tanto de las Asambleas generales como del Consejo Directivo.

1.3 Tramitar las solicitudes de nuevos asociados a donde corresponda.

1.4 Enviar y recibir la correspondencia que el Consejo Directivo o la Asamblea General acuerde, llevando un

archivo en forma ordenada de la misma y de cualquier otro documento de la Asociación.

1.5 Auxiliar al presidente del Consejo Directivo en la elaboración de las agendas de las sesiones y los informes de labores ante el Consejo Directivo, así como ante la Asamblea General.

1.6 Las demás que le fueren encomendadas por la Asamblea o el Consejo Directivo.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su trabajo, deberá mantener relaciones de trabajo con el Presidente del Consejo Directivo, así como el Vicepresidente para recibir instrucciones y sugerencias en las actividades propias del puesto. Con la Asamblea General, para la elaboración de agendas y presentación de informes. Con el mensajero, para las actividades de envío y recepción de correspondencia.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Llevar adecuadamente los libros de registros y actas, los archivos, la correspondencia, agendas, además del uso adecuado del material y equipo de oficina que se le proporcione para el desempeño de sus funciones.

TÍTULO DEL PUESTO	TESORERO DEL CONSEJO DIRECTIVO
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	CONSEJO DIRECTIVO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo, cuyo propósito es apoyar en las actividades financieras de la Asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES:**

1.1 Organizar, dirigir y supervisar las actividades financieras y contables de la Asociación.

1.2 Vigilar la correcta custodia y administración del patrimonio de la Asociación.

1.3 Visar los cheques que emita la Asociación de acuerdo al

reglamento respectivo.

1.4 Cobrar por medio de terceros, empleados de la Asociación las cuotas ordinarias y extraordinarias que se establezcan, y extender los comprobantes respectivos.

1.5 Rendir al consejo directivo informe mensual del estado financiero de la Asociación en las sesiones ordinarias que éste celebre.

1.6 Las demás que le asigne la Asamblea General o Consejo Directivo y las que son inherentes a su cargo.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su trabajo, mantendrá relaciones de trabajo con los demás miembros del Consejo Directivo.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Velar porque las actividades financieras y contables de la Asociación se manejen de forma adecuada, así como la correcta administración del patrimonio de la misma.

TÍTULO DEL PUESTO	VOCAL DEL CONSEJO DIRECTIVO
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	CONSEJO DIRECTIVO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo, cuyo fin es colaborar con los demás miembros del Consejo Directivo en el desempeño de sus funciones.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Colaborar con el presidente y demás miembros del Consejo Directivo en el desempeño de sus funciones.

1.2 Ejercer el derecho de voto en las decisiones del Consejo Directivo.

1.3 Desempeñar las demás atribuciones que se establezcan en los estatutos, los que acuerde la Asamblea General o el Consejo Directivo y las inherentes a su cargo.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su trabajo, mantendrá relaciones de trabajo con el presidente y demás miembros del Consejo Directivo.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Velar porque las funciones del Consejo Directivo sean desarrolladas adecuadamente.

3 El Consejo de Fiscalización será compuesto por tres miembros o asociados de cualquier clase electos por mayoría simple en Asamblea General, cuyo propósito es asesorar en el uso adecuado de recursos y cuentas de la Asociación. Sus atribuciones principales son:

3.1 Velar por el adecuado uso de los recursos de la Asociación.

3.2 Efectuar anualmente la toma de cuentas de la administración e informar a la Asamblea General de cualquier anomalía que se detecte en ellas.

3.3 Rendir el informe de la revisión de cuenta en el momento en que la Asamblea lo requiere y normativamente en el mes de julio para que la misma tome las decisiones convenientes sobre acciones que se deben tomar en el futuro.

5.1.4 DESCRIPCIÓN DE DIRECCIONES

5.1.4.1 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

La función básica de esta dirección es la de dar soporte a la Presidencia Ejecutiva en todos los aspectos administrativos y financieros de la Asociación. Tiene como otras funciones las siguientes:

1.1 Selección, contratación y desarrollo de personal.

1.2 Elaborar el presupuesto de operación de la Asociación.

1.3 Desarrollar el flujo de efectivo con base en el presupuesto de operación.

1.4 Determinar las necesidades de financiamiento de la Asociación

y negociar con diversos tipos de instituciones su obtención.

1.5 Sistematizar y efectuar los procedimientos administrativos y financieros.

1.6 Implementar y hacer funcionar eficientemente el proceso administrativo de la Asociación.

1.7 Llevar el control contable de la Asociación garantizando información veraz y oportuna acerca de los resultados de la Asociación.

1.8 Establecer los objetivos claros con sus subordinados y evaluar periódicamente el desempeño de los mismos.

Esta dirección, para el cumplimiento de sus funciones, se organizará en unidades específicas que son:

a. Unidad Financiera
b. Unidad Administrativa

5.1.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE UNIDADES

5.1.4.1.1.1 UNIDAD FINANCIERA

La Unidad Financiera tendrá como función principal la de coordinar el manejo del efectivo de la Asociación, así como las operaciones contables que se generan diariamente y el manejo adecuado de créditos y cobros a los diferentes usuarios de la Institución. Para ello, tendrá a su cargo los siguientes departamentos:

a. Caja
b. Contabilidad
c. Microempresa
d. Cartera

5.1.4.1.1.2 UNIDAD ADMINISTRATIVA

Esta unidad tendrá como función principal la coordinación de el manejo adecuado de los diferentes departamentos bajo su cargo, así como el apoyo al proceso administrativo de la Asociación en general. Para ello, contará con los siguientes departamentos:

a. Recepción
b. Cómputo
c. Servicios Generales

Todos ellos coordinados bajo la dirección Administrativa-Financiera de la Asociación.

5.1.4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS

5.1.4.1.2.1 **CAJA**

Será el encargado del control de efectivo de la Asociación y del manejo de las planillas de sueldos y salarios.

5.1.4.1.2.2 **CONTABILIDAD**

Tiene como función principal dar apoyo en el manejo de las operaciones contables de la Asociación, y dar apoyo en todos los aspectos referentes al control y registro contable de la misma.

5.1.4.1.2.3 **CARTERA**

Su función principal es la recuperar el capital de la institución por medio de establecer la cartera de clientes y llevar el control de los créditos otorgados así como del estado de cuenta de cada uno de los clientes con que cuenta la Asociación.

5.1.4.1.2.4 **RECEPCIÓN**

Su función es la de prestar los servicios de recepción, comunicación y orientación al personal de la institución, como a las personas o instituciones que se dirigen a la misma para la obtención de algún servicio.

5.1.4.1.2.5 **CÓMPUTO**

Su función principal es la de brindar apoyo técnico en todos los aspectos del sistema computarizado y de la producción y manejo de información de la Asociación.

5.1.4.1.2.6 **SERVICIOS GENERALES**

Su función es la de prestar los servicios de limpieza e higiene dentro de la institución y los servicios de mensajería fuera de la misma.

5.1.4.2 **DIRECCIÓN TÉCNICA**

La función básica de esta dirección es la de brindar soporte técnico a la presidencia ejecutiva en todo lo relacionado con la venta y promoción de los servicios que presta la Asociación. Tiene como otras funciones:

1.1 Coordinar la venta de servicios de capacitación, asesoría y consultoría a diferentes instituciones de carácter público o privado.

1.2 Coordinar la promoción y comercialización de los servicios prestados por la institución en los diferentes sectores productivos del país.

1.3 Coordinar la obtención de fondos para los diversos proyectos y programas que realiza la Asociación.

1.4 Determinar las necesidades de financiamiento de los proyectos y gestionar su obtención con diversos tipos de instituciones, públicas, privadas, no gubernamentales, etc.

1.5 Establecer los objetivos claros con sus subordinados y evaluar periódicamente el desempeño de los mismos.

1.6 Brindar apoyo en el consejo técnico de la Asociación.

Esta dirección, para el cumplimiento de sus funciones, se organizará en unidades específicas que son las siguientes:

a. Capacitación
b. Asesoría y consultoría
c. Gestión financiera
d. Comercialización.

5.1.4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES

5.1.4.2.1.1 CAPACITACIÓN

Esta unidad será la encargada de promover la venta de servicios de capacitación a las diferentes instituciones públicas o privadas, y además de llevar el control y coordinar el manejo del centro de documentación de la Asociación.

5.1.4.2.1.2 ASESORÍA Y CONSULTORÍA

Esta unidad tiene como función principal promover la venta de servicios de Asesoría y Consultoría en el área financiera, administrativa, mercadeo y producción.

5.1.4.2.1.3 GESTIÓN FINANCIERA

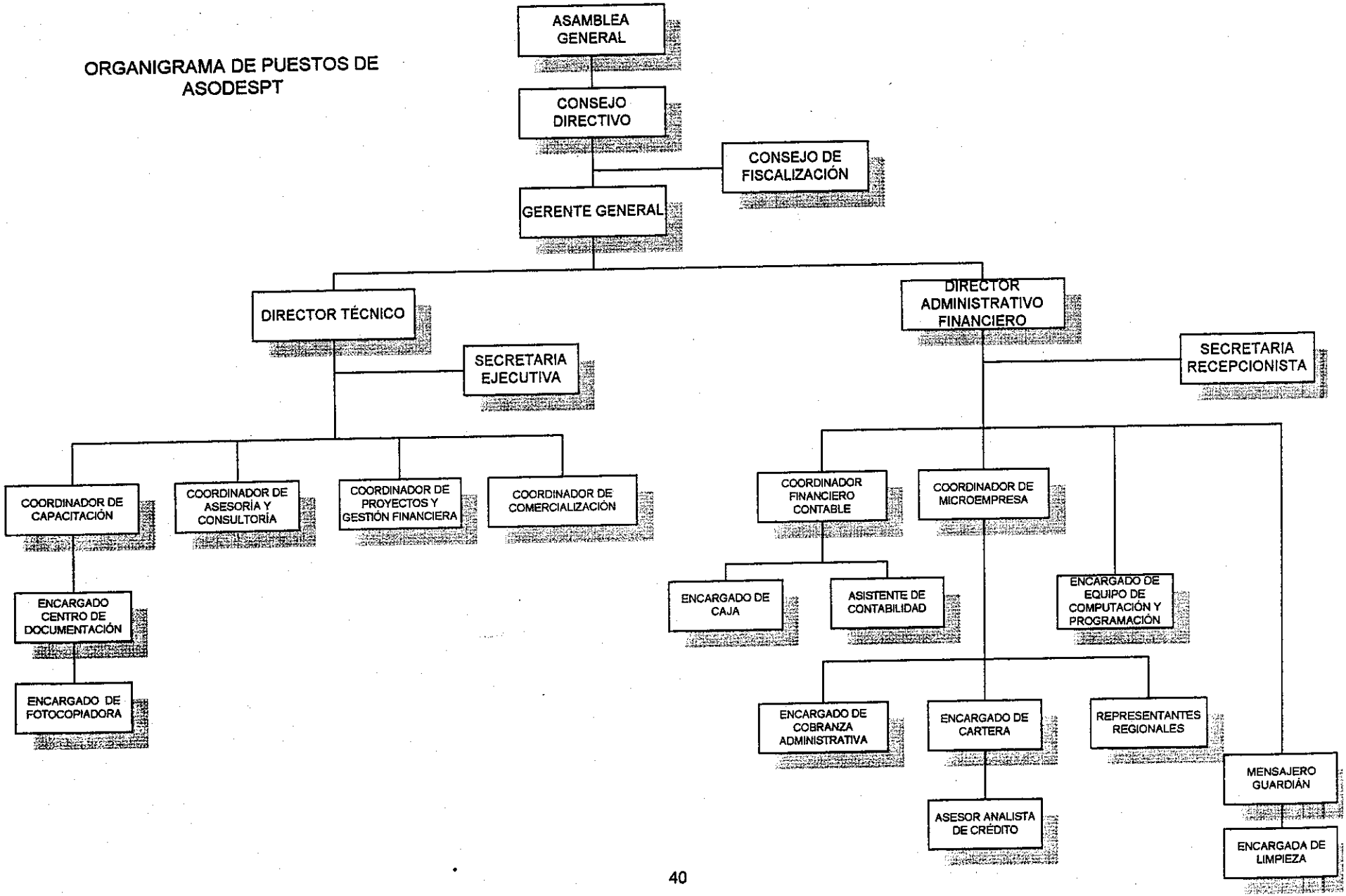
Tiene como función principal determinar las necesidades de recursos para los diferentes proyectos y programas, y coordinar su obtención con diversos tipos de organismos.

5.1.4.2.1.4 COMERCIALIZACIÓN

Tiene como función principal la de promover todos los servicios que presta la Asociación en los diferentes sectores productivos del país.

5.1.5 ORGANIGRAMA DE ASODESPT

ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE ASODESPT



5.2 MANUAL DE FUNCIONES DE ASODESPT

La Organización "Asociación Desarrollo Para Todos" -ASODESPT- es una organización no gubernamental que brinda apoyo a los sectores necesitados del país. Para ello trabaja con dos áreas esenciales: Administrativa/Financiera y Técnica. El presente manual de funciones contiene los elementos básicos mínimos que sirven de base para la estructura organizativa de la institución; su propósito es el de establecer las normas que regirán cada uno de los puestos existentes, sus responsabilidades y atribuciones, con el objetivo que cada empleado conozca sus funciones y las líneas de mando a las que se encuentra sujeto. A continuación, se presenta la descripción de puestos de la institución:

5.2.1	**TÍTULO DEL PUESTO**	GERENTE GENERAL
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCION GENERAL
	JEFE INMEDIATO	CONSEJO DIRECTIVO
	SUB-ALTERNOS	DIR. ADTIVO-FIN. Y TÉCNICO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter ejecutivo que tiene por objeto la supervisión y coordinación de todas las operaciones realizadas en la Asociación.

ATRIBUCIONES

1.1 Coordinar y dirigir las actividades de la Asociación.

1.2 Defender los intereses de la Asociación y de sus miembros ante los cuerpor legislativos, el gobierno o el público en general.

1.3 Cumplir y velar porque sean cumplidas las disposiciones que rigen a la Asociación.

1.4 Velar porque los ejecutivos y empleados de la Asociación cumplan con sus atribuciones en forma correcta y eficiente.

1.5 Guardar confidencialidad en torno a los asuntos de la Asociación que la situación dada amerite.

1.6 Realizar negociaciones en nombre de la Asociación, de sus miembros y clientes.

1.7 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.8 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con todo el personal que requiera los servicios de la Asociación, y a nivel interno con las áreas funcionales de la misma, a efecto de mantener coordinadas todas las actividades que se realizen en la misma.

3. **AUTORIDAD**

Tiene autoridad total para instruir cualquier actividad a todo el personal de la Asociación utilizando los canales apropiados.

4. **RESPONSABILIDADES**

Velar por el manejo adecuado y buen uso del patrimonio para que los mismos generen los mejores rendimientos para la Asociación.

5.2.2	**TÍTULO DEL PUESTO**	DIRECTOR TÉCNICO
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN TÉCNICA
	JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
	SUB-ALTERNOS	COORD. DE CAPACITACIÓN, ASESORÍA Y CONSULTORÍA, GESTIÓN FINANCIERA, COMERCIALIZACIÓN
	STAFF	SECRETARIA EJECUTIVA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito planear, organizar dirigir y controlar las actividades técnicas de la Asociación en su prestación de diferentes tipos de servicios.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de promoción, seguimiento de servicios y capacitación que presta la Asociación.

1.2 Ser el enlace de la oficina central con la representaciones para efectos de la promoción y prestación de servicios.

1.3 Conjuntamente con la dirección administrativa, llevar el registro y control de la membresía al programa de impulso empresarial.

1.4 Coordinar la publicación y divulgación de instructivos, noticias, boletines, folletos y toda clase de documentos

que sirvan de información y orientación para los empresarios.

1.5 Darle seguimiento a todos los requerimientos de servicio de los empresarios e informar periódicamente a la presidencia sobre la calidad de los servicios y sobre los problemas enfrentados para su prestación.

1.6 Mantener informadas a las representaciones sobre oportunidades de capacitación y demás servicios que se prestan.

1.7 Velar por la calidad de los servicios que se prestan y la calidad de los eventos.

1.8 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, dejando su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.9 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.10 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con las demás unidades y personal de la Asociación. A nivel externo mantendrá relaciones de trabajo con diversas empresas, clientes e instituciones que tengan alguna relación con la Asociación, y se interesen en los servicios que la misma presta.

3. **AUTORIDAD**

Sobre los sub-alternos a su cargo.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será el responsable del funcionamiento adecuado del área técnica de la Asociación en la prestación de los diferentes servicios, además del equipo que se le proporcione para la realización de su trabajo.

5.2.3

TÍTULO DEL PUESTO	SECRETARIA EJECUTIVA
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN TÉCNICA
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR TÉCNICO
SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter ejecutivo que tiene como propósito realizar todas las labores secretariales que sean necesarias en el apoyo a la labor del director técnico de la Asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. ATRIBUCIONES

1.1 Verificar que al inicio de las labores, las oficinas del Gerente general, director técnico y administrativo financiero, estén ordenadas y limpias.

1.2 Recibir expedientes, trabajos y documentos que sean remitidos a la unidad llevando un estricto control de los mismos.

1.3 Recibir, registrar y llevar control de la correspondencia.

1.4 Transcribir propuestas económicas, e informes del área de consultoría, asesoría,capacitación y demás áreas de la Asociación.

1.5 Escribir a máquina o computadora cartas, memorándumes, notas, elaborar los contratos en el área de consultoría, asesoría, capacitación y otras con las que cuenta la Asociación.

1.6 Llevar el control de los archivos del área técnica y del Gerente general, y de los materiales utilizados en la oficina.

1.7 Coordinar el recibo y envío de correspondencia.

1.8 Archivar en el lugar correspondiente las copias de propuestas, contratos e informes.

1.9 Coordinar que en las reuniones de Junta directiva se tenga toda la documentación y materiales necesarios para el buen desarrollo de la misma.

1.10 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, dejando su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.11 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.12 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el Gerente general, y con la recepcionista. A nivel externo mantendrá relaciones de trabajo con todas las personas y empresas que le sean indicadas por el director técnico.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será responsable directa del adecuado uso del mobiliario y equipo de oficina asignado a este puesto.

Además de manejar adecuada y confidencialmente toda la información propia de la Asociación.

5.2.4	**TÍTULO DEL PUESTO**	COORDINADOR DE CAPACITACIÓN
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN TÉCNICA
	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR TÉCNICO
	SUB-ALTERNOS	ENCARGADO DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito promover la venta de servicios de capacitación y asesoría a diferentes instituciones de carácter público o privado, además de organizar, coordinar y promover el centro de información y documentación empresarial con el que cuenta la asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Promover la venta de servicios de capacitación y asesoría a ONG's, cooperativas, organizaciones de base, proyectos de desarrollo, instituciones del Estado y empresas privadas.

1.2 Elaborar ofertas técnicas y económicas para la prestación de servicios.

1.3 Promover y organizar eventos de capacitación por convocatoria, con temas de interés para los posibles participantes.

1.4 Identificar y conformar el Banco de Asesores y

Capacitadores.

1.5 Contactar y seleccionar asesores o capacitadores para realizar las actividades de capacitación.

1.6 Seleccionar y reproducir los documentos de apoyo para la capacitación.

1.7 Coordinar y supervisar las actividades de capacitación, brindando apoyo necesario a los capacitadores para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades.

1.8 Conformar y mantener actualizado el inventario de centros de convenciones, hoteles o salones en donde se puedan realizar eventos de capacitación.

1.9 Conformar y mantener actualizado el inventario de centros de capacitación tecnológica y administrativa con datos sobre especialidades, capacidad, costos, etc.

1.10 Conjuntamente con los capacitadores, elaborar programas de capacitación y establecer su costo de tal manera que cada evento genere utilidades para la Asociación.

1.11 Evaluar los resultados de capacitación y preparar informes sobre los resultados obtenidos para remitirlos a los capacitadores y empresas.

1.12 Coordinar y orientar las actividades de los programas de desarrollo de microempresarios y de desarrollo de artesanos organizados.

1.13 Diseñar y seleccionar el material para los módulos de los programas de desarrollo integral de microempresarios y desarrollo de artesanos organizados.

1.14 Organizar, coordinar y promover el centro de información y documentación empresarial.

1.15 Gestionar recursos adicionales o patrocinios para la realización de las actividades de capacitación.

1.16 Promover la incorporación de empresarios a la membresía del programa de impulso empresarial.

1.17 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, dejando su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.18 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y

5.2.6 **TÍTULO DEL PUESTO** COORDINADOR DE GESTIÓN FINANCIERA

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA DIRECCIÓN TÉCNICA
JEFE INMEDIATO DIRECTOR TÉCNICO
SUB-ALTERNOS NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito gestionar la obtención de fondos para la realización de los diversos proyectos y programas que realiza la institución.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Capacitar al asesor para el otorgamiento de crédito, dando clara explicación de los casos moratorios.

1.2 Cálculo de intereses moratorios.

1.3 Explicar el proceso de las moras en los créditos rápidos.

1.4 Revisión de los expedientes de créditos rápidos.

1.5 Definir el mecanismo de la compra de mercadería para comercializar, tomando en cuenta las reformas de las nuevas leyes.

1.6 Deducir responsabilidades a las personas para no duplicar costos.

1.7 Determinar las necesidades de recursos para los diferentes programas y proyectos que se realizan en la institución.

1.8 Coordinar la obtención de recursos con los diversos tipos de organismos.

1.9 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, dejando su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.10 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.11 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con las demás unidades y personal de la Asociación. A nivel externo, mantendrá relaciones de trabajo con diversas empresas u organismos que tengan alguna relación con la Asociación para el otorgamiento de recursos.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será responsable de la obtención de recursos para la realización de programas y proyectos y del adecuado desempeño de sus labores, así como del equipo que se le proporcione para la realización de su trabajo.

5.2.7	**TÍTULO DEL PUESTO**	COORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN TÉCNICA
	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR TÉCNICO
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito la realización de actividades de mercadotecnia y publicidad para los servicios que presta la Asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Investigar y trabajar en la búsqueda de nuevos proveedores.

1.2 Analizar los diversos sectores de mercado a los cuales se puede tener acceso por parte de la Asociación.

1.3 Realizar planes de investigación de mercados, de mercadeo y de promoción de los diversos servicios que la Institución presta.

1.4 Determinar las posibles fuentes de proveedores y acreedores, tanto a nivel nacional como internacional.

1.5 Presentar informes de sus estudios y de los avances logrados en ese campo.

1.6 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, y dejar su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de

trabajo.

1.7 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.8 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con las demás unidades y personal de la Asociación. A nivel externo, mantendrá relaciones de trabajo con diversas empresas, clientes e instituciones que tengan alguna relación con la Asociación.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será responsable de la promoción de los servicios que presta la Asociación y del adecuado desempeño de sus labores, así, como del equipo que se le proporcione para la realización de su trabajo.

5.2.8	**TÍTULO DEL PUESTO**	ENCARGADO DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN TÉCNICA
	JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE CAPACITACIÓN
	SUB-ALTERNOS	ENCARGADO DE FOTOCOPIADORA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo, que consiste en proveer asistencia técnica en las funciones básicas del centro de documentación, asegurando el uso racional y metodológico de los recursos disponibles de su área.

ATRIBUCIONES

1.1 Coordinar y dirigir las actividades del centro de documentación de la Asociación.

1.2 Orientar a los usuarios sobre el uso de los documentos con que se cuenta.

1.3 Localizar y proporcionar el material bibliográfico que le soliciten y llevar control de los mismos.

1.4 Participar en la realización del inventario del material

bibliográfico, mobiliario y equipo del centro de documentación.

1.5 Organizar y conservar en forma ordenada los documentos.

1.6 Actualizar los listados de documentos con los nuevos que vayan ingresando al centro de documentación, y velar porque se encuentren en su respectivo lugar.

1.7 Prestar el servicio de préstamo interno y externo de documentos a los miembros de la Asociación.

1.8 Promover los materiales con que cuenta el centro de documentación.

1.9 Realizar las ventas de documentos a personal externo que esté interesado en ellos.

1.10 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.11 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con todo el personal que requiera los servicios del centro de documentación incluyendo el personal externo que se avoque al mismo para obtener documentos e información.

3. AUTORIDAD

Ninguna.

4. RESPONSABILIDADES

Velar por el buen uso y mantenimiento del equipo que se le proporciona para el desempeño de su labor, y velar porque el catálogo de documentos se encuentre actualizado y en orden.

5.2.9	**TÍTULO DEL PUESTO**	ENCARGADO DE FOTOCOPIADORA
	UBICACION ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN TÉCNICA
	JEFE INMEDIATO	ENCARGADO DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter técnico que consiste en operar el equipo de reproducción de materiales con el cual cuenta la institución, para solventar las necesidades de reproducción de

materiales a nivel interno.

ATRIBUCIONES

1.1 Operar la fotocopiadora de la Asociación.

1.2 Atender, recibir y registrar las órdenes de trabajo para reproducción.

1.3 Establecer prioridades de trabajo en los documentos que recibe para su reproducción.

1.4 Formular requisiciones de material y papelería para ejecutar las órdenes de trabajo.

1.5 Llevar el control y registro del material utilizado y material producido por este servicio.

1.6 Revisar los trabajos reproducidos para comprobar su calidad.

1.7 Compaginar y engrapar los trabajos en forma manual o mecánica.

1.8 Realizar reparaciones mínimas y mantenimiento mínimo a la fotocopiadora.

1.9 Cuidar y mantener el equipo de reproducción en buen estado.

1.10 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.11 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con todo el personal que requiera los servicios de fotocopias, y con la secretaria-recepcionista para el manejo de suministros.

3. AUTORIDAD

Ninguna.

4. RESPONSABILIDADES

Velar por el buen uso y mantenimiento del equipo de reproducción asignado a su puesto.

5.2.10	**TÍTULO DEL PUESTO**	DIRECTOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
	SUB-ALTERNOS	COORD. FINANCIERO CONTABLE, COORD. DE MICROEMPRESA, ENCARGADO DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y PROGRAMADOR, SERVICIOS GENERALES.
	STAFF	SECRETARIA RECEPCIONISTA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito planear, organizar dirigir y controlar las actividades administrativas de la Asociación en su prestación de diferentes tipos de servicios.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Planeación, organización, dirección y control administrativo de la Asociación así como del área contable.

1.2 Dirección y supervisión del área de microempresa.

1.3 Elaboración de presupuesto de ingresos y egresos de la Asociación y microempresa, por medio del centro de costo.

1.4 Supervisar las actividades del Contador General e implementar reportes que brinden información veraz sobre la situación financiera de la Asociación.

1.5 Encargado del reclutamiento de personal.

1.7 Realizar la revisión de los reportes generados en la Asociación.

1.8 Autorizar los diversos gastos que se generan en el funcionamiento de la Asociación.

1.9 Coordinar y supervisar las actividades del centro de cálculo de la Asociación, así como del departamento de servicios generales.

1.10 Supervisar y coordinar las actividades desempeñadas por el encargado de cartera.

1.11 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, y dejar su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.12 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.13 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con las demás unidades y personal de la Asociación. A nivel externo, mantendrá relaciones de trabajo con diversas empresas, clientes e instituciones que tengan alguna relación con la Asociación.

3. **AUTORIDAD**

Sobre los sub-alternos a su cargo.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será el responsable del funcionamiento adecuado del área administrativa de la Asociación en las áreas, además del equipo que se le proporcione para la realización de su trabajo.

5.2.11	**TÍTULO DEL PUESTO**	SECRETARIA-RECEPCIONISTA
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito realizar labores secretariales, trabajo de oficina y todo lo referente a recepción y comunicación, además de brindar información sobre los servicios que se prestan y presentar la imagen comercial de la asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Verificar al inicio de labores que la recepción esté ordenada y limpia, así como las oficinas del presidente ejecutivo y directores técnico y administrativo

financiero.

1.2 Escribir a máquina o computadora, cartas, memorándumes, notas, ofertas de servicios y cualquier otro documentos que le sea requerido.

1.3 Atender la planta telefónica de la asociación realizando las comunicaciones tanto internas como externas.

1.4 Recepción y envío de correspondencia de la asociación.

1.5 Recepción y envío de faxes.

1.6 Llevar el control de suministros de la asociación tales como papelería, útiles de escritorio, etc.

1.7 Realizar cotizaciones cuando le sea requerido.

1.8 Manejo de caja chica de la asociación.

1.9 Atender las llamadas de personas o empresas que soliciten información sobre los servicios que presta la asociación promoviendo los mismos.

1.10 Archivar en el lugar correspondiente la información generada o recibida en su puesto.

1.11 Coordinar las labores del mensajero.

1.12 Atender al público con amabilidad y esmero.

1.13 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, y dejar su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.14 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.15 Ceñirse al reglamento interno de la asociación.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el director administrativo financiero para recibir instrucciones y sugerencias en las labores de su puesto, con el personal en general en la realización de comunicaciones internas y externas, y con el mensajero para coordinar sus labores.

A nivel externo, mantendrá relaciones de trabajo con

diferentes empresas y personas que tengan alguna relación con la asociación.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Es responsable del uso adecuado del fax, planta telefónica y demás mobiliario y equipo asignado a este puesto.

5.2.12	**TÍTULO DEL PUESTO**	COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UNIDAD FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
	SUB-ALTERNOS	ENCARGADO DE CAJA Y ASISTENTE DE CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito el registro de las operaciones diarias de la Asociación. Director y coordinador de los puestos que están bajo su responsabilidad, los cuales le proveerán de la información evidente para la elaboración de estados financieros y el pago tributario según la legislación vigente.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

MICROEMPRESA

1.1 Dirigir y coordinar las actividades de microempresa realizadas por el personal bajo su cargo.

1.2 Supervisar y analizar las actividades de microempresa basándose en la información que le proporciona el personal bajo su cargo.

ASODESPT

1.1 Dirigir y coordinar las actividades de los puestos que están bajo su responsabilidad para el eficiente funcionamiento de la unidad financiera.

1.2 Elaborar partidas de diario para el registro de los movimientos contables de la Asociación.

1.3 Realizar un análisis del movimiento que tengan las

diferentes cuentas basándose en información recibida del encargado de caja y del asistente de contabilidad.

1.4 Dar seguimiento al cobro de las cuentas por cobrar.

1.5 Presentar al director administrativo financiero los reportes sobre los estados de diversas cuentas según sean requeridos.

1.6 Elaborar el cierre contable.

1.7 Elaborar estados financieros.

1.8 Elaborar el reporte de los gastos efectuados por la Asociación.

1.9 Administrar los recursos del bono escolar.

1.10 Participar en los conteos físicos de inventarios de mobiliario y equipo cuando sea necesario.

1.11 Participar y revisar las liquidaciones de caja chica.

1.12 Supervisar e instruir las labores desempeñadas por el encargado de caja y el asistente de contabilidad.

1.13 Archivar adecuadamente la documentación originada y recibida en su puesto.

1.14 Mantener contacto con entidades bancarias y otras referentes a asuntos de la Asociación.

1.15 Atención al público, cuando sea necesario.

1.16 Velar por el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados y las leyes vigentes en el país, según lo estipulado en las leyes tributarias, comerciales e impositivas.

1.17 Firmar las requisiciones de cheques y los mismos velando que presenten documentos legítimamente abonables.

1.18 Realizar y revisar los cálculos de liquidación laboral.

1.19 Revisar y aprobar las nominas, emisión de cheques así como la elaboración de los reportes que se emiten en su sección.

1.20 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, y dejar su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.21 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio para la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.22 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto mantendrá relaciones de trabajo con el encargado de caja, el asistente de contabilidad, el director financiero administrativo, coordinador de microempresa, con la recepción y demás personal con quien deba trasladar o recibir información.

A nivel externo mantendrá relaciones de trabajo con las instituciones y empresas de carácter público y privado que de alguna manera mantienen relaciones con la Asociación.

3. **AUTORIDAD**

Sobre los sub-alternos que están bajo su cargo para delegar funciones al asistente de contabilidad y encargado de caja, además de una autoridad funcional con el mensajero.

4. **RESPONSABILIDADES**

Es el responsable de los informes financiero contables además de la atención al público y cobros de proyectos. Además, es responsable del manejo y custodia de los libros contables de la Asociación autorizados.

5.2.13	**TÍTULO DEL PUESTO**	COORDINADOR DE MICROEMPRESA
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCION ADMINISTRATIVA
	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
	SUB-ALTERNOS	ENCARGADO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA, ENCARGADO DE CARTERA.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito planificar, organizar, dirigir y controlar al personal bajo su cargo con el objetivo principal de efectuar una colocación eficiente en cuanto al otorgamiento de créditos y una recuperación efectiva del mismo. En cuanto al cobro de los saldos morosos, debe elaborar un plan de trabajo que disminuya el porcentaje de mora en el menor tiempo posible y al menor costo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. ATRIBUCIONES

1.1 Planificación, organización, dirección y control de los puestos bajo su cargo, debiendo mantener sano los registros de los créditos del microempresario, con el objeto de reducir la morosidad.

1.2 Revisión y análisis de los créditos presentados por el encargado de créditos, analizar las solicitudes y verificar la información para la preselección de empresarios.

1.3 Control de la cartera de clientes con que cuenta el programa de microempresa.

1.4 Coordinar con contabilidad el control de la cartera.

1.5 Recomendar y documentar a los posibles sujetos de crédito.

1.6 Revisar los informes de cartera y de la situación crediticia, y darle seguimiento del envío de los mismos a los cooperantes.

1.7 Evaluar los casos de nuevos créditos que el asistente ha calificado para otorgamiento de crédito.

1.8 Participar en las reuniones de comité de crédito para la autorización de otorgamiento de nuevos créditos, refinanciamientos, así como las novaciones, prórrogas y casos especiales.

1.9 Emitir los cheques necesarios para el otorgamiento de créditos.

1.10 Llevar el control del cobro y registro de los pagos realizados por los clientes.

1.11 Realizar la revisión de los recibos emitidos.

1.12 Informar a las representantes sobre la situación de su cartera y de sus microempresarios morosos.

1.13 Evaluar y proponer los casos en que se deberán aplicar novaciones prórrogas y otros convenios que se crean necesarios para mantener constantemente, y reducir el índice de morosidad.

1.14 Darle seguimiento a las acciones para la reducción de la mora de los usuarios.

1.15 Darle un seguimiento a los cobros de clientes morosos por

medio de la vía judicial.

1.16 Atención al público cuando sea necesario.

1.17 Respetar y hacer respetar los convenios, normas, reglamentos que se firmen con los cooperantes que otorgan los recursos para el programa.

1.18 Velar porque los archivos estén ordenados, actualizados y completos.

1.19 Darle seguimiento al envío de los reportes a los cooperantes según las fechas estipuladas.

1.20 Mantener informado al director administrativo-financiero de las actividades que efectúa la unidad y plantear soluciones a los problemas que se presenten.

1.21 Generar los reportes necesarios y efectivos para la Gerencia y la Dirección.

1.22 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, y dejar su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.23 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.24 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto mantendrá relaciones de trabajo con los departamentos de contabilidad y caja para coordinar los registros contables y la aplicación de pagos, y demás personal de la institución que intervenga en el programa.

A nivel externo, mantendrá relaciones de trabajo con los diversos usuarios e instituciones que se avocan a la Asociación para la obtención de algún crédito o información del funcionamiento de la microempresa.

3. AUTORIDAD

De dirección en cuanto al personal bajo su cargo, de toma de decisión en cuanto a medidas que tiendan a incrementar la mora.

4. RESPONSABILIDADES

Será el responsable del manejo efectivo y eficiente de la cartera y de presentar los diversos informes que le corresponden para llevar el control de la recuperación de capital, además del adecuado uso del mobiliario y equipo que se le proporciones para la realización de su trabajo.

5.2.14	**TÍTULO DEL PUESTO**	ENCARGADO DE CAJA
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter ejecutivo que tiene como propósito el manejo del efectivo de la Asociación, además de brindar apoyo al coordinador financiero-contable.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

MICROEMPRESA

1.1 Elaborar recibos de caja de anticipos y/o cancelación de contratos de capacitación, consultoría, asesoría, proyectos, así como los pagos de créditos de la microempresa.

1.2 Realizar los depósitos de ingresos de microempresa a las cuentas Industrial capital, Industrial ADC, Banco del Café y Banco de la República.

1.3 Elaboración de planillas de pago de salarios y del IGSS.

1.4 Emitir cheques, obtener autorización y realizar pagos.

1.5 Realizar reportes de disponibilidad, movimiento de bancos en general, y desglose de ingresos y egresos.

1.6 Revisar y operar todos los pagos efectuados cada mes por los representantes y la central en el programa correspondiente.

1.7 Revisar y cuadrar con los depósitos los reportes de los representantes.

1.8 Archivar adecuadamente todas las copias de planillas, cheques emitidos, autorizaciones, recibos de impuestos y demás documentos recibidos de microempresa.

1.9 Contactar con el usuario al ser rechazado un cheque para hacer efectivo el pago y la cuota por rechazo.

1.10 Apoyar al encargado de cartera, verificar pagos de crédito o cuotas pendientes.

1.11 Apoyar al encargado de cobranza, dándole seguimiento a algún crédito donde exista alguna duda.

1.12 Actualizar el programa VISION con los datos correspondientes al programa de microempresa.

1.13 Atender consultas del personal relacionadas a sus pagos de salarios y/o prestaciones.

1.14 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, y dejar su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.15 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén considerados en las presentes atribuciones específicas.

1.16 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

ASODESPT

1.1 Elaborar recibos de caja para cobro de donaciones, gestión financiera, proyectos, venta de materiales, seminarios, y todo ingreso para la asociación.

1.2 Elaborar recibos de créditos, verificando fecha de pago y cálculo de mora.

1.3 Realizar depósitos de ingresos de ASODESPT en la cuenta Industrial Central.

1.4 Realizar reporte de cuentas por pagar y cobrar según contratos o convenios realizados.

1.5 Llevar al día el libro de salarios.

1.6 Elaboración de planillas de pago de salarios y del IGSS.

1.7 Elaborar solicitudes y documentación para el pago de prestaciones laborales.

1.8 Emitir cheques, obtener autorización y realizar pagos.

1.9 Elaborar reporte de pago de salarios.

1.10 Contactar con el usuario al ser rechazado un cheque para hacer efectivo el pago y la cuota por rechazo.

1.11 Llevar un control a través de calendario sobre los compromisos tributarios de la Asociación.

1.12 Elaborar documentación para el pago de impuestos, obtener autorización y realizar los mismos.

1.13 Elaborar reporte de pago de impuestos y archivar las copias de los formularios de impuestos cancelados.

1.14 Trasladar la información de las actividades realizadas a quien corresponda.

1.15 Archivar adecuadamente todas las copias de planillas, cheques emitidos, autorizaciones, recibos de impuestos y demás documentos recibidos.

1.16 Llevar el control de caja chica.

1.17 Atender consultas del personal relacionadas a sus pagos de salarios y/o prestaciones.

1.18 Colaborar con la realización de trabajos secretariales tales como las notas que salen de caja, certificados de trabajo, certificaciones, etc.

1.19 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, y dejar su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.20 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación, y no estén considerados en las presentes atribuciones específicas.

1.21 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el coordinador financiero contable, el asistente de contabilidad, coordinador de microempresa, mensajero y demás personal al que deba trasladar información.

3. AUTORIDAD

Ninguna.

4. RESPONSABILIDADES

Es responsable de las labores propias de su puesto y del correcto uso del equipo puesto a su disposición.

Además es responsable de la custodia de la documentación que se origine en su puesto, así como de los archivos de planillas, cheques, recibos, etc.

5.2.15	**TÍTULO DEL PUESTO**	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es el encargado de dar apoyo al coordinador financiero contable en el control y registro contable de las operaciones que se lleven a cabo en la Asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

MICROEMPRESA

1.1 Ordenar los voucher por número de cheque correlativo.

1.2 verificar que los voucher tengan su comprobante contable y que la codificación sea correcta para cada desembolso.

1.3 Sellar los comprobantes con número de cheque, cuenta, fecha y programa.

1.4 Verificar cada voucher con el libro de bancos y trasladar la información de cada uno, a un tabular que será posteriormente cuadrado.

1.5 Realizar las partidas contables de egresos, y las partidas de provisiones que están fuera del movimiento mensual de bancos.

1.6 Trasladar todas las partidas contables a los libros respectivos.

1.7 Integrar las cuentas de activo y pasivo.

1.8 Ordenar los reportes de recuperación por asesor.

1.9 Ordenar depósitos que no sean por cuotas de créditos que tengan su recibo de caja respectivo y su boleta de

depósito.

1.10 Verificar las operaciones de todas las cuotas de créditos de los reportes de los asesores contra el reporte de pagos efectuados que proporciona cartera.

1.11 Realizar un tabular de los ingresos varios.

1.12 Realizar las partidas de diario, y partidas de ajuste.

1.13 Realizar las conciliaciones bancarias de microempresa.

1.14 Llevar el control del archivo de microempresa.

1.15 Actualización del programa VISION módulo de contabilidad.

1.16 Contabilización de emisiones de crédito.

1.17 Control de existencia de proveduría para cartera, conjuntamente con el encargado de caja.

1.18 Apoyo a caja en relación a los pagos fijos de microempresa.

1.19 Mantener en buen estado el equipo que se le asigne.

1.20 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación, y que no estén consideradas en las presentes atribuciones específicas.

1.21 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

ASODESPT

1.1 Responsable ante el coordinador financiero contable

1.2 Llevar al día libros diario, mayor y balance, así como los libros auxiliares de contabilidad.

1.3 Operar los registros contables y administrativos, manteniéndolos actualizados.

1.4 Emitir todos los informes contables que le sean requeridos.

1.5 Llevar el control del archivo de ASODESPT

1.6 Realizar las conciliaciones bancarias de la Asociación.

1.7 Elaboración y codificación de solicitudes de cheques.

1.8 Seguimiento a cobros de diferentes ingresos por proyectos, capacitación y otros.

1.9 Apoyo a caja en relación a los pagos fijos de la Asociación.

1.10 Apoyo en la realización de trabajos mecanográficos eventuales.

1.11 Control de inventarios físicos de material con que cuenta la Asociación.

1.12 Mantener en buen estado el equipo que se le asigne.

1.13 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación, y que no estén consideradas en las presentes atribuciones específicas.

1.14 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto mantendrá relaciones de trabajo con el coordinador financiero contable.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Llevar al día los libros auxiliares de contabilidad y cumplir con todas sus funciones además del buen uso del equipo que se le proporcione.

5.2.16	**TÍTULO DEL PUESTO**	ENCARGADO DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y PROGRAMADOR
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito organizar e implementar los programas preestablecidos y los indicados que van a realizarse dentro del sistema de cómputo de la Asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES:**

1.1 Coordinar su trabajo con las autoridades superiores para lograr el desarrollo de los planes y programas, y obtener las mejores soluciones a los problemas.

1.2 Iniciar el sistema de proceso electrónico de datos para cada aplicación que se lleve a cabo.

1.3 Diseñar, codificar, implementar y corregir sistemas, bases de datos y programas que le sean asignados para su elaboración.

1.4 Evaluar periódicamente los procesos operativos, e introducir mejoras requeridas.

1.5 Coordinar y atender los requerimientos de procesamiento electrónico de datos de las distintas unidades de la Asociación.

1.6 Asesorar a los usuarios de las computadoras para el uso adecuado del equipo.

1.7 Llevar un control del trabajo realizado e informar del mismo a su jefe inmediato superior.

1.8 Verificar controles y validar el sistema, notificando de cualquier falla y coordinar con la empresa encargada de su reparación.

1.9 Dar mantenimiento a al red.

1.10 Participar en reuniones, discusión de estudios de proyectos relativos a la producción y control de información.

1.11 Mantener en buen estado el equipo que se le asigne.

1.12 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, dejando su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.13 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.14 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de

trabajo con todos los miembros de la asociación en su calidad de brindar asistencia técnica a los mismos, además del director administrativo financiero para recibir órdenes y presentar informes.

A nivel externo, mantendrá relaciones de trabajo con las diferentes empresas de mantenimiento y reparación de equipos de computación.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será responsable de mantener en buenas condiciones el sistema de computación y manejar adecuadamente toda la información confidencial de la asociación, así como los diversos programas y paquetes utilizados en la misma.

5.2.17	**TÍTULO DEL PUESTO**	ENCARGADO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE MICROEMPRESA
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito realizar las actividades de cobranza administrativa de los casos que se presenten en la Asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Realizar el cobro administrativo de los casos que se presenten en la Institución.

1.2 Realizar las visitas necesarias para llevar a cabo la cobranza administrativa.

1.3 Asesorar y realizar la negociación de los cobros administrativos con los diferentes clientes de la Asociación.

1.4 Localizar los casos de cobro prejudicial y judicial para trasladarlos al encargado de los mismos.

1.5 Brindar apoyo al cobro judicial cuando le sea requerido.

1.5 Presentar a ASODESPT, todos los días lunes de cada semana

un informe de todas las actividades realizadas en la semana anterior, adjuntando los reportes de visitas.

1.6 Presentar un informe mensual sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos, el cual será base para el pago de sus honorarios, gastos y costos judiciales.

1.7 Todo acuerdo a que se llegue con los empresarios deberá ser avalado por ASODESPT, a través del coordinador de Microempresa.

1.8 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.9 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el personal jurídico y empresarios morosos en las actividades del cobro prejudicial, judicial y administrativo, además del personal de la institución que le traslade los casos de empresarios morosos para su trámite.

3. AUTORIDAD

Ninguna.

4. RESPONSABILIDADES

Será responsable de depositar los ingresos, a más tardar el día siguiente de ser recibidos; de lo contrario, los intereses moratorios le serán cobrados.

5.2.18	**TÍTULO DEL PUESTO**	ENCARGADO DE CARTERA
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	COORDINADOR DE MICROEMPRESA
	SUB-ALTERNOS	ASESOR ANALISTA DE CRÉDITO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito realizar las actividades de cobranza prejudicial y judicial de los casos que se presenten en la Asociación y darles el seguimiento correspondiente.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. ATRIBUCIONES

1.1 Realizar el cobro prejudicial para los casos morosos que se le trasladen, para lo cual deberá apersonarse con los deudores y codeudores y efectuar el apercibimiento correspondiente, así como propiciar novaciones, pagos parciales, cesión voluntaria de bienes muebles e inmuebles, con el fin de evitar el cobro judicial.

1.2 Hacer efectiva la cesión voluntaria de bienes, recoger documentos del lugar correspondiente, llenar los requisitos legales que impliquen dicha sesión y trasladarlos a la sede de ASODESPT.

1.3 Llevar a cabo el cobro judicial a través de los tribunales correspondientes, para lo cual incluirá en la demanda los bienes que sea posible embargar.

1.4 Presentar a ASODESPT todos los días lunes de cada semana un informe de todas las actividades realizadas en la semana anterior, adjuntando los reportes de visitas.

1.5 Presentar un informe mensual sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos, el cual será base para el pago de sus honorarios, gastos y costos judiciales.

1.6 Todo acuerdo a que se llegue con los empresarios deberá ser avalado por ASODESPT a través del coordinador del programa de Microempresa.

1.7 Todo el dinero que se reciba como resultado de la cobranza prejudicial deberá ser depositado en la caja de ASODESPT o en sus cuentas bancarias, a más tardar el día siguiente de haber sido recibido.

1.8 Todas las actividades que realice el encargado de cobranza estarán indicadas dentro del plan emergente de cobranza de la cartera morosa.

1.9 Efectuar reportes de los representantes.

1.10 Revisar los informes mensuales enviados.

1.11 Revisión de operación y cotejo de la aplicación de pagos.

1.12 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.13 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el personal jurídico y empresarios morosos en las actividades del cobro prejudicial, judicial y administrativo, además del personal de la Institución que le traslade los casos de empresarios morosos para su trámite.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será el responsable de realizar todas las actividades referentes al cobro prejudicial y judicial de los casos presentados en la Asociación, e informará semanal y mensualmente de los resultados.

5.2.19	**TÍTULO DEL PUESTO**	REPRESENTANTES REGIONALES
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito organizar y dirigir la realización de colocaciones y otorgamientos de creditos, así como el montaje de cursos de capacitación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Llenar la papelería correspondiente para la colocación y otorgamiento de créditos.

1.2 Asesorar y realizar la negociación de los cobros administrativos con los diferentes clientes de la Asociación.

1.3 Realizar el cobro administrativo de los proyectos que están bajo su responsabilidad en cada región.

1.4 Analizar las necesidades de ampliaciones e innovaciones de los diferentes proyectos y coordinar su realización.

1.5 Visitar los centros de trabajo que les corresponda por lo menos una vez al mes, durante dos días consecutivos, para lo cual deberán elaborar un programa de visitas.

1.6 Establecer los contactos respectivos para negociar un espacio para oficinas, la cobranza a través de las tesorerías y el uso de espacios para capacitación; la negociación se deberá hacer sobre una oferta de servicios, especialmente sobre el mejoramiento de la administración financiera, con el sistema visión o bien sobre el pago de una comisión o una cuota fija, según sea lo más conveniente.

1.7 Programar las actividades de capacitación en horas de la tarde o de la noche, durante los días que hayan programado para sus visitas, pudiendo impartir los talleres cuando lo consideren conveniente, y estén en capacidad para hacerlo; en caso contrario, identificaran y contratarán a los instructores respectivos.

1.8 Promover la asistencia financiera de preferencia para los microempresarios que ya están siendo atendidos por el programa o a los nuevos que tengan potencialidades y que estén interesados en participar en la capacitación en forma obligatoria.

1.9 Incluir el costo de capacitación en todos los casos en los préstamos, de acuerdo con las tarifas establecidas para el efecto.

1.10 Promover tanto el financiamiento normal como el financiamiento rápido, procurando aprovechar al máximo las disponibilidades existentes de recursos financieros.

1.11 Analizar los créditos tomando en cuenta los aspectos que la institución determina.

1.12 Coordinar y tener una estrecha relación con el responsable de cobranza y el procurador asignado a su área.

1.13 Evaluar e implementar cualquiera de las posibilidades q la asociación determina para la cobranza, que depende de la aceptación que exista al respecto.

1.14 Identificar todas aquellas posibilidades de comercialización de productos en volúmenes y precios aceptables.

1.15 Supervisar a los asesores específicos que se contraten en el marco de la estrategia de desarrollo empresarial, para lo cual se establecerán los lineamientos generales en cada caso.

1.16 Promover la conformación de grupos de productores de la misma rama de actividad y/o identificarán grupos ya

organizados para implementar la estrategia de desarrollo empresarial.

1.17 Promover la conformación de asociaciones, gremios o cooperativas en el caso de los microemprearios.

1.18 Promover otros servicios que ofrece la Asociación a nivel municipalidades, cooperativas, ONG's o los mismos empresarios.

1.19 Identificar un local adecuado para oficinas y área de dormitorio, además de una persona que se haga cargo de la oficina, en caso de no poderse establecer el convenio con las municipalidades.

1.20 Liquidar todas las operaciones de los antiguos asesores o representantes y recuperar todos los bienes y equipo que la Asociación les haya entregado, salvo casos en los que se acuerde lo contrario.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto, mantendrán relaciones de trabajo con personal de municipalidades, microempresarios y demás personas que intervengan en los programas para coordinar todas las actividades relacionadas con los mismos. Con el coordinador de Microempresa para programar todas las actividades de capacitación, analizar los nuevos créditos que se otorgarán, presentar los informes sobre el avance de los programas, y de las actividades que se están llevando a cabo, además del estado de los cobros realizados.

3. AUTORIDAD

Cuentan con la autoridad de cobro que se les concede como representantes de la Asociación en las diferentes regiones donde realizan sus actividades, y la autoridad inherente a su calidad de representantes de la Institución.

4. RESPONSABILIDADES

Tienen responsabilidad sobre la veracidad de la información que se presente y de la calidad del análisis del crédito, además de ser responsables de erradicar la morosidad existente a través de la estrecha relación con el encargado de cartera asignado a su área y una correcta coordinación de actividades.

5.2.20	**TÍTULO DEL PUESTO**	ASESOR-ANALISTA DE CRÉDITO
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	ENCARGADO DE CARTERA
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito principal el análisis de las posibilidades de otorgamiento de créditos con el objetivo de lograr una recuperación efectiva de los mismos, además de brindar asesoría y asistencia a los microempresarios en sus necesidades crediticias.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. ATRIBUCIONES

1.1 Atender al público solicitante de créditos.

1.2 Elaborar la papelería respectiva de solicitud de créditos.

1.3 Analizar y evaluar las diferentes solicitudes de crédito.

1.4 Asesorar y dar asistencia a los microempresarios solicitantes de créditos.

1.5 Brindar apoyo a la unidad de capacitación.

1.6 Preparar documentos necesarios para control de cartera y sobre la ampliación de casos.

1.7 Generar los reportes necesarios y efectivos para informar a su superior.

1.8 Limpiar y ordenar diariamente el área donde realiza sus actividades, y dejar su escritorio libre de toda clase de papelería y documentación al final de la jornada de trabajo.

1.9 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la Asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.10 Ceñirse al reglamento interno de la Asociación.

2. RELACIONES DE TRABAJO

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el coordinador de microempresa para informar sobre las actividades realizadas, con el demás personal de la institución y en general con el público que se avoque a la Asociación en busca de créditos para sus proyectos.

3. AUTORIDAD

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será responsable de la promoción de los servicios de crédito que presta la Asociación y del adecuado desempeño de sus labores, así como del equipo que se le proporcione para la realización de su trabajo.

5.2.21	**TÍTULO DEL PUESTO**	MENSAJERO-GUARDIÁN
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito realizar las labores de mensajería que sean necesarias en el apoyo a la labor de la Asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Verificar al inicio de labores la documentación que debe ser enviada.

1.2 Entregar los documentos al destinatario con prontitud y esmero, y solicitar a los mismos que le firmen de recibido en el control de mensajería existente.

1.3 Realizar todos los trámites en bancos por concepto de depósitos y otras operaciones bancarias.

1.4 Realizar cualquier trámite en instituciones gubernamentales tales como finanzas, Dirección de rentas internas, etc, para presentar documentos de la asociación.

1.5 Enviar y recoger documentos de acuerdo con instrucciones recibidas.

1.6 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.7 Ceñirse al reglamento interno de la asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el director administrativo financiero, y con la recepción para recibir instrucciones.

A nivel externo, mantendrá relaciones de trabajo con diferentes personas e instituciones que tengan alguna relación con la asociación.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será responsable directo del adecuado uso del mobiliario y equipo asignado a este puesto.

5.2.22	**TÍTULO DEL PUESTO**	ENCARGADA DE LIMPIEZA
	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
	SUB-ALTERNOS	NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo que tiene como propósito realizar las labores de limpieza que sean necesarias para mantener limpias y presentables las oficinas de la asociación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. **ATRIBUCIONES**

1.1 Verificar al inicio de labores que las oficinas estén limpias y ordenadas, de lo contrario, limpiarlas y ordenarlas.

1.2 Realizar labores de limpieza tanto de pisos, sanitarios, vidrios, platos, etc, de la asociación.

1.3 Servir café al personal de la asociación a media mañana.

1.4 Servir café a visitantes de la asociación con amabilidad y esmero.

1.5 Dar apoyo cuando le sea requerido en todas aquellas actividades que redunden en beneficio de la asociación y que no estén consideradas en las presentes atribuciones.

1.6 Ceñirse al reglamento interno de la asociación.

2. **RELACIONES DE TRABAJO**

Por la naturaleza de su puesto, mantendrá relaciones de trabajo con el director administrativo financiero para recibir instrucciones propias de su puesto y con el personal en general.

A nivel externo, mantendrá relaciones de trabajo con los visitantes de la Asociación.

3. **AUTORIDAD**

Ninguna.

4. **RESPONSABILIDADES**

Será responsable directa del adecuado uso del mobiliario y equipo, útiles y enseres asignados a este puesto.

5.3 Manual de normas y procedimientos de ASODESPT

Como parte de los manuales administrativos, constituye un instrumento importante para llevar un mejor control de las actividades y para que cada empleado conozca sus atribuciones y los puestos con los que deberá relacionarse para el cumplimiento de sus atribuciones; esto ayudará a solventar los problemas existentes anteriormente, debido al desconocimiento de las líneas de autoridad.

Este manual también se presenta a todo el personal de la institución y consta de los siguientes procedimientos:

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: 5.3.1 Elaboración nómina			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/2
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
			PRIMERA ETAPA CONTROL ASISTENCIA PERSONAL	
PERSONAL	1	1	El personal, según el horario establecido de 8:30 a 17:00, deberá anotarse a su ingreso en la hoja de control de asistencia; asimismo, a la hora de salida.	
SECRETARIA RECEPCIONISTA		2	A las 8:45 deberá retirar la hoja de control de asistencia de la entrada y entregarla al director administrativo financiero.	
PERSONAL		3	Si por alguna razón no asistiera a sus labores, sea por emergencia o permiso previo, deberá indicarlo en la parte de observaciones de la hoja de control, y notificar a su jefe inmediato superior.	
		4	Si debe salir por motivos de trabajo, deberá anotarse en la hoja respectiva.	
			SEGUNDA ETAPA ELABORACION DE NOMINA	
ENCARGADO DE CAJA	2	5	Elaborar nómina de salarios con base en la hoja de control de asistencia previamente autorizada por el director administrativo financiero, detallando los días laborados, el séptimo, horas extras, salario ordinario, descuentos, bonificaciones y líquido que se va a recibir.	
COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE		6	Revisar la nómina, aprobarla y autorizar la emisión de che	

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
			ques. Si hubiera algún error, indicarlo y se emitirá una nueva nómina para ser autorizada.
ENCARGADO DE CAJA		7	Si es necesario corrige nómina y solicita nueva autorización.Con base en nómina autorizada, emite los cheques respectivos.
COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE		8	Revisa nómina, emisión de cheques y recibos, los aprueba y tramita su autorización ante el director administrativo financiero. Si hubiera algún error en cheques, se anularán e indicará el motivo y se emitirán nuevamente.
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	3	9	TERCERA ETAPA PAGO DE PLANILLA Revisa cheques, nómina, entregandolos al director técnico para su autorización. Una vez autorizados, se entregarán al gerente general para su aprobación final.
SECRETARIA RECEPCIONISTA		10	Entrega los cheques autorizados al encargado de caja.
ENCARGADO DE CAJA		11	Archiva los cheques y recibos para posteriormente realizar los pagos.
PERSONAL		12	Se presenta con el encargado de caja para recibir su salario, debiendo firmar el recibo respectivo.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: **5.3.2** Venta de servicios de capacitación	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/6

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
	1		PRIMERA ETAPA
COORDINADOR DE CAPACITACIÓN		1	MERCADEO DEL SERVICIO Efectuará promoción del servicio de capacitación a las diferentes entidades que estén interesadas en el mismo.
CLIENTE U ORGANIZACIÓN INTERESADA		2	REQUERIMIENTO DEL SERVICIO Contacta a ASODESPT para requerir el servicio de capacitación. El contacto puede ser por teléfono, fax, nota, o cita previa.
COORDINADOR DE CAPACITACIÓN			Solicita toda la información necesaria enfocándose en recabar la expectativa que el cliente requiere para satisfacer sus necesidades con base en ella efectuar la propuesta Se debe recabar como mínimo lo siguiente: a) Que motiva al solicitante el efectuar el curso taller. b) Tema que desee que se imparta o posibles temas con base en lo que motiva la capacitación, se puede sugerir el tema y definirlo. c) El número estimado de personas que participarán. d) Fecha en que debe impartirse la capacitación. e) Lugar donde se impartirá. g) Si se contrata por conducción y facilitación o montaje general del evento h) Cualquier otro aspecto que se considere para poder determinar objetivamente los costos y con base en el mismo,

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Venta de servicios de capacitación			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 2/6
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
DIRECTOR TÉCNICO		3	el valor de la propuesta. Conjuntamente con el profesional que recolecto la información se analiza la misma y dependiendo de las necesidades del solicitante se determina quién debe elaborar la propuesta. El Director Técnico puede delegar en la elaboración de la propuesta a: - Coordinador de Capacitación - Especialistas del grupo técnico de la Asociación Proponer al Gerente General o contratar: - Algún profesional externo, siempre y cuando se justifique objetivamente su incorporación.	

PROFESIONAL ASIGNADO	2		SEGUNDA ETAPA
			ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA
			Teniendo toda la información, elabora un presupuesto de gastos en que se va a incurrir (ver guías de elaboración de las mismas)
			Determinados los costos, se elabora borrador, y debe tener como mínimo el siguiente contenido:
			- Carta de presentación de la propuesta técnica-económica
			- Cuerpo de la propuesta
			  - justificación
			  - objetivos generales y específicos
			  - Actividad/programa
			  - Condiciones de contrata-	

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
			ción: condiciones generales condiciones de pago. firmas del contratante y contratado.
PROFESIONAL ASIGNADO			Con el borrador de la propuesta debidamente revisado, solicita autorización y revisión de la Gerencia General.
GERENCIA GENERAL			Revisa la propuesta y efectúa las observaciones del caso. Si los cambios son de fondo, se envía al profesional asignado para que analice las observaciones y corrija la misma. Si los cambios son de forma, se anotarán las observaciiones enviando a la secretaria para su elaboración final
PROFESIONAL ASIGNADO			Corregidas las observaciones hechas por la gerencia y autorizada la propuesta, se edita la propuesta final y se solicita la aprobación final a la gerencia general.
GERENCIA GENERAL			Se da lectura a la propuesta y la aprueba.
SECRETARIA EJECUTIVA			Envía la propuesta a la secretaria recepcionista y la anota en el reporte de propuestas enviadas.
SECRETARIA RECEPCIONISTA			Envía la propuesta para lo cual deberá programar las actividades del mensajero, para enviar todas las propuestas en forma inmediata

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
SECRETARIA RECEPCIONISTA MENSAJERO			Si la propuesta debe ser enviada por correo, se debe solicitar al encargado de caja chica que se le entregue al mensajero la cantidad necesaria para ello u otro procedimiento requerido. Deberá regresar debidamente firmada la copia de la carta de presentación de la propuesta, así como de toda la correspondencia que se envíe.
	3		TERCERA ETAPA SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA
SECRETARIA RECEPCIONISTA PROFESIONAL RESPONSABLE COORDINADOR DE CAPACITACIÓN			Teniendo la copia firmada de recibido de la propuesta enviada la entrega a la encargada de capacitación para su seguimiento. La persona asignada para seguimiento y cierre de la negociación es la encargada de capacitación. Elaborar un reporte de seguimiento de cada propuesta e informar inmediatamente de los obstáculos que tenga en cerrar la negociación y solicitar la intervención de la gerencia, si fuera necesario.
	4		CUARTA ETAPA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA Y COBRO DE LA MISMA
PROFESIONAL RESPONSABLE			Cerrada la negociación y enviado el convenio firmado se solicita la firma del mismo a la gerencia.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Venta de servicios de capacitación	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 5/6

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
SECRETARIA EJECUTIVA			Envía copia de la propuesta que dio seguimiento a secretaría. Copia del convenio de pago a contabilidad. Avisa a los profesionales que intervendrán en la ejecución de la propuesta. Anota en reporte de seguimiento. Elabora file de propuestas aprobadas y archiva en clientes, anota en reporte de programación de ejecución de propuestas lo siguiente: cliente, fecha de propuesta, fecha de aprobación, responsable de ejecución, grado de avance, fecha de entrega, observaciones.
COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE			Con la copia del convenio de pago, programa el cobro del 50% de anticipo, según indicaciones del profesional que cerro la venta. Efectúa reporte de cobros donde debe indicar los cobros de anticipos efectuados, cobros de servicios terminados, anticipos pendientes de pago, facturas pendientes de cancelación, reporte que debera enviar semanalmente a la gerencia. Envía los programas de cobro a la secretaria recepcionista para que los tome en cuenta en la programación de mensajería.
PROFESIONAL RESPONSABLE			Según su calendarización ejecuta el trabajo y debe entre-

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Venta de servicios de capacitación	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 6/6

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
			gar a secretaria para mecanografiar el informe para que sea revisado por la gerencia.
GERENCIA GENERAL			Revisa y aprueba el informe para su impresión final.
GERENCIA GENERAL Y PROFESIONAL EJECUTOR			Entregan el informe y discuten sobre el logro del mismo Aceptado el informe, se imprime una copia para el file del cliente y una para el centro de documentación, previa autorización de la gerencia.
			Se notifica a caja la fecha estimada de la cancelación del saldo para su cobro.
ENCARGADO DE CAJA			Recibida la información, que el trabajo fue terminado y aprobado con fecha estimada de pago, se emite la factura correspondiente para solicitar contraseña de pago y anotarla en el reporte respectivo.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: 5.3.3 Venta de servicios de asesoría y consultoría	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/6

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
	1		PRIMERA ETAPA
COORDINADOR DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA		1	MERCADEO DEL SERVICIO Efectuará promoción del servicio de asesoría y consultoría a las entidades que estén interesadas en los mismos.
CLIENTE U ORGANIZACIÓN INTERESADA		2	REQUERIMIENTO DEL SERVICIO Contacta a ASODESPT para requerir el servicio de asesoría o consultoría. Este puede ser por teléfono, fax, etc.
COORDINADOR DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA			Solicita toda la información necesaria enfocandose en recabar la expectativa que el cliente requiere para satisfacer sus necesidades, y con base en ella se efectúa la propuesta.Se debe recabar como mínimo lo siguiente: a) Expectativas del solicitante. b) Alcance de la asesoría o consultoría. c) Si es auditoría operacional financiera, administrativa o fortalecimiento institucional. - Número de transacciones que son efectuadas mensualmente. - Número de empleados o puestos. - Evaluar si cuentan con instrumentos administrativos o informes y evaluaciones anteriores. - Si se considera necesario se efectuará una cita para un análisis preliminar

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
DIRECTOR TÉCNICO		3	para tener un perfil. Conjuntamente con el profesional que recolecto la información, se analiza la misma y dependiendo de las necesidades del solicitante, se determina quién debe elaborar la propuesta. El Director Técnico puede delegar en la elaboración de la propuesta a: - Coordinador de Capacitación - Especialistas del grupo técnico de la Asociación Proponer al Gerente General o contratar a: - Algún profesional externo, siempre y cuando se justifique objetivamente su incorporación.

PROFESIONAL ASIGNADO	2		SEGUNDA ETAPA
			ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA
			Teniendo toda la información, elabora un presupuesto de gastos en que se va a incurrir (ver guías de elaboración de las mismas)
			Determinados los costos, se elabora un borrador de la propuesta debiendo tener como mínimo el siguiente contenido:
			- Carta de presentación de la propuesta técnica y económica.
			- Cuerpo de la propuesta
			  - justificación
			  - objetivos generales y específicos
			  - Condiciones de contrata-

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Venta de servicios de asesoría y consultoría			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 3/6
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
			ción: condiciones generales condiciones de pago. firmas del contratante y contratado.	
PROFESIONAL ASIGNADO			Con el borrador de la propuesta debidamente revisado se solicita autorización y revisión de la Gerencia General.	
GERENCIA GENERAL			Revisa la propuesta y efectúa las observaciones del caso. Si los cambios son de fondo, se envía al profesional asignado para que analice las observaciones y corrija la misma. Si los cambios son de forma, se anotarán las observaciones y se envían a la secretaria para su elaboración.	
PROFESIONAL ASIGNADO			Corregidas las observaciones hechas por la gerencia y autorizada la propuesta, se edita la propuesta final y se solicita la aprobación final a la gerencia general.	
GERENCIA GENERAL			Da lectura a la propuesta y la aprueba.	
SECRETARIA EJECUTIVA			Envía la propuesta a la secretaria recepcionista y la anota en el reporte de propuestas enviadas.	
SECRETARIA RECEPCIONISTA			Envíar propuesta vía fax, si le fuera indicado, y deberá programar las actividades del mensajero para enviar todas las propuestas en forma inmediata.	

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Venta de servicios de asesoría y consultoría			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 4/6
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
SECRETARIA RECEPCIONISTA MENSAJERO			Si la propuesta debe ser enviada por correo solicitar al encargado de caja chica se le entregue al mensajero la cantidad necesaria para los pasajes y el valor del correo. Deberá regresar debidamente firmada la copia de la carta de presentación de la propuesta, así mismo de toda la correspondencia que se envíe.	
SECRETARIA RECEPCIONISTA PROFESIONAL RESPONSABLE COORDINADOR DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA	3		TERCERA ETAPA SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA Teniendo la copia firmada de recibido de la propuesta enviada la entrega al coordinador de Asesoría y consultoría para su seguimiento. La persona asignada para seguimiento y cierre de la negociación es el coordinador de Asesoría y Consultoría. Elaborar un reporte de seguimiento de cada propuesta e informar inmediatamente de los obstáculos que tenga en cerrar la negociación y solicitar la intervención de la gerencia si fuera necesario.	
PROFESIONAL RESPONSABLE	4		CUARTA ETAPA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA Y COBRO DE LA MISMA Cerrada la negociación y enviado el convenio firmado solicita firma del mismo a la gerencia.	

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Venta de servicios de asesoría y consultoría			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 5/6
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
SECRETARIA EJECUTIVA			Envía copia de la propuesta que dio seguimiento a secretaría. Copia del convenio de pago a contabilidad. Avisa a los profesionales que intervendrán en la ejecución de la propuesta. Anota en reporte de seguimiento. Elabora file de propuestas aprobadas y archiva en clientes, anota en reporte de programación de ejecución de propuestas lo siguiente: cliente, fecha de propuesta, fecha de aprobación, responsable de ejecución, grado de avance, fecha de entrega, observaciones.	
COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE			Con la copia del convenio de pago, programa el cobro del 50% de anticipo, según indicaciones del profesional que cerro la venta. Efectúa el reporte de cobros donde debe indicar los cobros de los anticipos efectuados, cobros de servicios terminados, anticipos pendientes de pago, facturas pendientes de cancelación, reporte que deberá enviar semanalmente a la gerencia. Envía los programas de cobro a la secretaria recepcionista para que los tome en cuenta en la programación de mensajería.	
PROFESIONAL RESPONSABLE			Según su calendarización ejecuta el trabajo y debe entre-	

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Venta de servicios de asesoría y consultoría	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 6/6

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
			gar a secretaria para mecanografiar el informe para que sea revisado por la gerencia.
GERENCIA GENERAL			Revisa y aprueba el informe para su impresión final.
GERENCIA GENERAL Y PROFESIONAL EJECUTOR			Entregan el informe y discuten sobre el logro del mismo, Aceptado el informe se imprime una copia para el file del cliente y una para el centro de documentación, previa autorización de la gerencia.
			Se notifica a caja la fecha estimada de la cancelación del saldo para su cobro.
ENCARGADO DE CAJA			Recibida la información que el trabajo fue terminado y aprobado con fecha estimada de pago, se emite factura correspondiente para solicitar contraseña de pago y se anota en el reporte respectivo.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: **5.3.4** Venta de servicios de gestión financiera			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/3
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
	1		PRIMERA ETAPA MERCADEO DEL SERVICIO	
COORDINADOR DE GESTIÓN FINANCIERA		1	Elabora el anuncio para el periódico.	
		2	Hace la requisición del cheque para el pago del anuncio	
		3	Solicita la autorización correspondiente a dicha requisición.	
CLIENTE		4	Lee el anuncio y se comunica con la institución.	
SECRETARIA-RECEPCIONISTA		5	Recibe la llamada, brinda información general y llena la boleta de registro y seguimiento de solicitantes de Gestión financiera (previa inducción al respecto).	
		6	Establece las citas con el coordinador de Gestión Financiera.	
COORDINADOR DE GESTIÓN FINANCIERA		7	Realiza la entrevista con el solicitante obteniendo como mínimo la siguiente información: tipo de proyecto monto requerido condiciones (donación, préstamo) Garantías	
		8	Determina si el cliente tiene posibilidades de pago; si es así, le explica que el costo será de Q 150 hr/día más gastos.	
		9	Realiza una visita de campo donde llevará a cabo:	

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
			- Diagnóstico - Asesoría - Conclusiones
		10	Si el proyecto es factible, analiza las posibilidades de financiamiento en: Agencias nacionales Agencias Internacionales ONG's, etc
		11	Realiza el cuadro de financiamiento con la siguiente inf. mínima: - Agencia financiadora - Monto - Plazo - porcentaje de interés - Garantía - Nombre de la empresa - Proyecto - Contrato - Costo de la Gestión
		12	Realiza una presentación de opciones: - Cuadro de opciones de financiamiento - Costo de llenado de requisitos - Costo de la Gestión - Costos administrativos - Costos para la realización de la visita (combustible, hospedaje, alimentación, dep. vehículo,etc
		13	Elabora un perfil del solicitante.
COORDINADOR DE GESTIÓN FINANCIERA		14	Aplica las políticas de la asociación que son: - Montos hasta Q15,000 en fun

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Venta de servicios de gestión financiera	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 3/3

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
			ción de las necesidades de y garantías, potencialidades y capacidad de pago - Plazo hasta un año - El porcentaje de interés es del 35% total - Las cuotas se pagan mensualmente - Se necesita una garantía (hipotecaria, prendaria) mas un fiador - Preferencia continuidad de garantía - Si alguien tiene hipoteca, no será necesaria la visita salvo que sea un proyecto.
		15	Elabora un documento con la siguiente información mínima: - Solicitud - Estado patrimonial (deudor y codeudor) - Estado financiero - Certificación de ingresos - Verificación de referencias - Análisis de crédito (rentabilidad y capacidad de pago - Dictamen - Revisión de dictámenes y Vo.Bo.
DIRECTOR TÉCNICO		16	Revisar el documento y aprobarlo
COORDINADOR DE GESTIÓN FINANCIERA		17	Realiza el acta de adjudicación
		18	Se realiza el contrato

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: 5.3.5 Ingresos de ASODESPT			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/2
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO		1	Para cada programa o unidad la dirección administrativa financiera asignará los talonarios de recibos correspondientes los cuales entregara al encargado de caja de la Asociación, estableciendo el número de talonarios y la numeración correspondiente.	
ENCARGADO DE CAJA		2	Por cada ingreso que la Asociación reciba, emitirá un recibo indicando el origen del ingreso que puede ser: - % de ganancia sobre lo recuperado - Intereses de cuentas bancarias. - Emisiones - Proyectos en cada unidad	
COORDINADOR DE UNIDAD		3	Si el proyecto que se va a realizar es fuera de la Asociación el encargado del servicio llevará los recibos y los emitirá con sus tres copias. Entregará al cliente la copia blanca, y al cajero de la Asociación la copia verde, y se guarda la copia amarilla para su propio control.	
ENCARGADO DE CAJA		4	Adjunta la copia verde al depósito bancario y registra en el libro el ingreso. Entrega al mensajero el depósito.	
MENSAJERO		5	Realiza el depósito y entrega los comprobantes respectivos al cajero para su archivo y control.	

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Ingresos de ASODESPT			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 2/2
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
ENCARGADO DE CAJA		6	Pasar los archivos de depositos a contabilidad. Si un che que no tiene fondos, se descontará de los ingresos y hará las gestiones pertinentes para lograr la recuperación de fondos.	
COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE		7	Revisar la documentación para la contabilización de operaciones, elaborar estados financieros preliminares, describirlos y aprobarlos para finalmente registrarlos en los libros contables. Presentar mensualmente los estados financieros.	

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: **5.3.6** Egresos de ASODESPT			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/2
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
USUARIO		1	Obtiene autorización del jefe inmediato superior para que autorize el egreso. Realiza el egreso y entrega factura a la secretaria recepcionista.	
SECRETARIA RECEPCIONISTA		2	Entrega una contraseña de pago al usuario que le entrega la factura. Entrega copia de esta contraseña al encargado de caja.	
ENCARGADO DE CAJA		3	Inicia el proceso de solicitud de tramitación del cheque	
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO		4	Revisa la solicitud del dinero y aprueba la emisión del cheque.	
ENCARGADO DE CAJA		5	Elaborar y emitir el cheque detallando con la mayor amplitud en el voucher el destino de pago, el programa y el código de la partida contable y presupuestaria, el número de cuenta, el banco y el número de cheque. Los cheques de pago personal deberán llevar la anotación NO NEGOCIABLE.	
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO		6	Revisar el cheque y su voucher, así como la documentación que respalda su emisión.	
COORDINADOR FINANCIERO CONTABLE		7	Firma cheques y traslada a la siguiente firma autorizada.	
DIRECTOR TÉCNICO ENCARGADO DE CAJA		8 9	Revisa y firma el cheque. Entrega cheque al solicitante y efectúa la operación en libro	

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Egresos de ASODESPT	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 2/2

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
ENCARGADO DE CAJA		10	Elabora un calendario para el pago de gastos fijos de la Asociación tales como: alquiler, teléfono, energía electrica, agua, IGSS, ISR, etc. Realiza los cheques para la realización de estos pagos y registra en libros. Entrega los pagos a realizar al mensajero.
MENSAJERO		11	Realiza los pagos entregando al cajero los comprobantes respectivos.
ENCARGADO DE CAJA		12	Archiva los documentos.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: 5.3.7 Ingresos de microempresa	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/1

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
REPRESENTANTE REGIONAL		1	Cobra su cartera y deposita los montos cobrados en la cuenta bancaria de la micro-empresa. Cada fin de mes, envía reportes a la Asociación adjuntando los depósitos y constancias.
ENCARGADO DE CAJA		2	Registra los depósitos realizados por los representantes regionales con la fecha en que recibe los documentos en los libros correspondientes.
		3	Cobra las cuotas de las actividades realizadas en la Institución, y entrega los recibos respectivos y opera en libros al realizar los depósitos correspondientes.
		4	Cobra las demandas existentes.
		5	Registra en libros los intereses ganados en las diferentes cuentas bancarias.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: 5.3.8 Egresos de microempresa	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/1

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
ENCARGADO DE CAJA		1	Realiza la emisión, previa verificación del director administrativo financiero sobre los cheques, para el pago de las comisiones de los representantes regionales.
		2	Emite cheque con el porcentaje de ganancia que corresponde a la Asociación por la realización de cada proyecto.
		3	Llena los formularios de depósitos y entrega al mensajero para que los realice.
MENSAJERO		4	Realiza los depósitos entregando los comprobantes al cajero.
ENCARGADO DE CAJA		5	Registra las operaciones en libros, y archiva los documentos.
		6	Emite cheques previa autorización del director administrativo financiero, al existir nuevos préstamos o refinanciamientos.
		7	Verifica saldo de la cuenta y si éste es elevado traslada dinero a la cuenta del Banco de la República.
		8	Registra las operaciones en libros.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: **5.3.9** Manejo de fotocopiadora	F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 1/2

EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?
ENCARGADO CENTRO DE DOCUMENTACIÓN	1	1	Revisar el número de copias que tiene la fotocopiadora al inicio de labores, y verifica que coincida con el número al finalizar la jornada anterior
USUARIO		2	Solicitará al encargado del centro las fotocopias que necesite, y se anota en el libro de control, e indica su nombre, unidad y destino de las fotocopias.
ENCARGADO CENTRO DE DOCUMENTACIÓN		3	Establece la prioridad de los trabajos recibidos para fotocopiar.
		4	Sacar las copias y anotar en su control los datos necesarios indicando las copias perdidas debido a causas involuntarias.
		5	Compaginar y engrapar las copias, según se le haya solicitado por el usuario.
		6	Ordenar las copias para el usuario.
USUARIO		7	Recoger las copias y verificar que estén de acuerdo con lo solicitado.
ENCARGADO CENTRO DE DOCUMENTACIÓN		8	Al final del día, anota el número de copias que indica la fotocopiadora en su control.
		9	Cuadrar los datos del día, tales como: número de copias, copias perdidas, material utilizado, etc.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS -ASODESPT-			MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
Nombre del procedimiento: Manejo de fotocopiadora			F. Aprob. Gerencia	fecha: pág.: 2/2
EJECUTANTE RESPONSABLE	ETAPA	OPERACIÓN	QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, EN DÓNDE?	
ENCARGADO CENTRO DE DOCUMENTACIÓN		10	Presentar al final de cada mes un reporte indicando el porcentaje de copias utilizado por cada unidad de la Asociación, así como el material utilizado en la fotocopiadora	
		11	Realizar reparaciones mínimas al equipo cuando se necesite	

5.4 Manual Contable de ASODESPT

El manual contable de la institución contiene los elementos básicos del área Financiero-contable, especificando cada uno de los procesos que se van a seguir en el registro de las diferentes cuentas que se manejan. Este manual contiene la normatización de las operaciones que se realizan diariamente en la organización.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y FINANCIEROS	REF: II PAG. 1 DE 14
5.4.1 **DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE-PÓLIZAS DE DIARIO ESTANDAR**	

A continuación, se presenta un resumen de las pólizas de diario estándar que han de elaborarse mensualmente.

Póliza	Descripción	Fuente de Información
1.	Ingresos	Libro de bancos
2.	Egresos	Libro de bancos
3.	Ventas al crédito	Facturación del mes
4.	Compras al crédito	Control de facturas de los proveedores pendientes de pago al final de cada mes
5.	Distribución de planillas	Nóminas y planillas de sueldos del mes, y registro de provisiones laborales
6.	Consumo de suministros	Reportes de requisiciones de suministros.
7.	Depreciaciones y amortizaciones	Control de activos fijos e intangibles
8.	Provisiones de gastos incurridos	Estimación de servicio telefónico, consumo de agua, energía eléctrica, teléfono y télex, arrendamiento, etc.
9.	Amortización de pagos anticipados	Amortización proporcional correspondiente al mes, de acuerdo con el período de vigencia del pago anticipos

Póliza	Descripción	Fuente de Información
10.	Intereses por pagar	Control de préstamos bancarios

El orden de las pólizas deberá ser siempre el mismo cada mes, y se identificarán con un código alfanumérico, por ejemplo:

1EN (Póliza No.1 de enero)

1FE (Póliza No.1 de febrero)

1MZ (Póliza No.1 de marzo)

1AB (Póliza No.1 de abril)

1MY (Póliza No.1 de mayo)

1JN (Póliza No.1 de junio)

1JL (Póliza No.1 de julio)

1AG (Póliza No.1 de agosto)

1SP (Póliza No.1 de septiembre)

1OC (Póliza No.1 de octubre)

1NV (Póliza No.1 de noviembre)

1DC (Póliza No.1 de diciembre)

PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES PARA EL REGISTRO DE TRANSACCIONES

PROCEDIMIENTOS CONTABLES

Los procedimientos contables serán centralizados tomando como base las funciones de:

A. Ingresos y egresos de efectivo.

B. Operaciones no relacionadas con el manejo y control de efectivo.

C. Operaciones relacionadas con la determinación del costo del servicio que se presta.

D. Elaboración de estados financieros.

A. OPERACIONES RELACIONADAS CON EL MANEJO Y CONTROL DE EFECTIVO

Registro de ingresos y egresos de efectivo

Para este rubro, se llevará un libro tabular de 20 a 24 columnas (libro de caja y bancos), por cada banco con el que trabaje la Asociación, en el cual se registrarán los ingresos que reciba la misma por cualquier concepto, así como todos los desembolsos realizados.

Para mantener un adecuado control de los ingresos y egresos de la Asociación, es conveniente que sus operaciones de desembolso se realicen por medio de una sola cuenta bancaria. Si la administración de la misma lo considera conveniente, podría mantener cuentas en otros bancos locales en donde se efectuarán depósitos y transferencias de fondos a la cuenta principal en el mismo banco o en otro del sistema.

Con la implementación de este libro, se cubrirán los siguientes objetivos:

1. Llevar el registro y control diario de las operaciones de ingresos y egresos.
2. Controlar diariamente las disponibilidades en los bancos.
3. Registrar y controlar las transferencias bancarias.

4. Distribuir contablemente de conformidad con la nomenclatura de cuentas, todos los ingresos y egresos (cheques emitidos).

5. Servir de resumen al final de cada mes, para elaborar las partidas contables de ingresos y egresos.

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA OPERAR EL LIBRO DE INGRESOS Y EGRESOS

Ingresos

- Recibos de caja emitidos correlativamente y su correspondiente boleta de depósito bancario.
- Notas de transferencias bancarias recibidas.
- Copias de las facturas contado emitidas durante el día.
- Notas crédito bancarias.
- Cualquier otro documento que tenga relación con el movimiento de ingresos de efectivo de la compañía.

Egresos

- Cheques voucher emitidos.
- Notas de débito bancarias, por diferentes conceptos.
- Cualquier otro documento que tenga relación con éste.

CODIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN CONTABLE
DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

La codificación de los ingresos y egresos, así como la distribución contable en el libro de bancos estará a cargo del contador de la Asociación, lo cual deberá realizarse diariamente. Simultáneo al registro de este libro, un auxiliar del departamento de contabilidad, tomando como base lo cheques voucher y la documentación de soporte, operará los registros auxiliares respectivos, afectando las sub-cuentas que sean necesarias.

PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

Para el registro de ingresos y egresos, el contador deberá efectuar las siguientes operaciones:

1. Anotar el código correspondiente a cada transacción en el comprobante.

2. Registrar diariamente, sin excepción, todos los ingresos (depósitos) utilizando como fuente de información las boletas de depósitos o el reporte diario de ingresos.

3. Registrar diariamente los cheques emitidos.

4. Con cada ingreso y con cada cheque emitido, se actualizarán los libros auxiliares que correspondan.

5. Establecer el saldo al final de cada día, el cual servirá para reportar a la Gerencia el saldo de la disponibilidad bancaria.

6. Al final del mes, se deberán totalizar las columnas del libro y se procederá a cuadrar los totales de ingresos y egresos, y a comprobar el saldo.

7. Una vez cuadrado el mes, se procederá a elaborar las partidas de diario para los ingresos y para los egresos, y se mostrarán todas las cuentas y sub-cuentas que figuren en el libro de bancos.

8. Después de revisadas y aprobadas las pólizas de diario elaboradas, se deberán trasladar al libro de diario y de mayor general autorizado y auxiliares correspondientes.

DISTRIBUCIÓN CONTABLE DEL LIBRO DE INGRESOS Y EGRESOS

El libro de ingresos y egresos esta dividido en dos secciones:

1. Control del saldo en el banco.

No. de columna del libro	Descripción
1	Fecha por día
2	Descripción/nombre del beneficiario
3	Número de cheque, comprobante de depósitos u otros
4	Valor del depósito
5	Valor del cheque emitido
6	Saldo del banco

2. Distribución contable de los ingresos/egresos

No. de columna del libro	Código contable	Descripción
		Ingresos
7-8	50	Ingresos por servicio al contado
		Código valor
9-10	11	Cuentas y documentos por cobrar
		Código valor
11-12	80	Otros ingresos
		Código valor
		Egresos
13-14	30	Cuentas y documentos por pagar
		Código valor

15-16	12	Inventarios
		Código valor

No. de columna del libro	Código contable	Descripción
17-18	70	Gastos generales y de administración
		Código valor
19-20	71	Gastos de venta
21-22	s/c	Otros cargos/activos
23-24	s/c	Otros créditos/pasivos

En la distribución contable de los egresos, no se incluye la cuenta de gasto para sueldos, debido a que se operará una póliza de diario específica para los mismos, en la cual el valor neto que se va pagar por cada nómina será manejado por medio de una cuenta transitoria de pasivo.

Otros libros auxiliares de bancos

La Asociación podrá utilizar libros auxiliares, para tener control de las operaciones de ingreso (depósitos) y transferencias de fondos que se hagan al banco principal u otros bancos.

Estos libros constarán de 3 columnas en donde se anotarán los ingresos (depósitos realizados), egresos (transferencias al banco principal u otros bancos) y el saldo de la cuenta bancaria.

Al final del mes, se deberá preparar una póliza de diario para registrar los depósitos y transferencias realizadas con estas cuentas bancarias.

B. OPERACIONES NO RELACIONADAS CON EL MANEJO Y CONTROL DE EFECTIVO

Además de las pólizas de diario por los ingresos y los egresos de efectivo, deberán prepararse mensualmente las siguientes:

Póliza No. 3 - Servicio al crédito
Póliza No. 4 - Compras al crédito

Para facilitar la elaboración de las pólizas de servicio al crédito y compras al crédito, deberá tabularse el movimiento de los ingresos y compras del mes, tomando como fuente de información la facturación al crédito emitida durante el mes y las facturas pendientes de pago a proveedores respectivamente.

Procedimiento para registro y control de los servicios al crédito

Por cada servicio de cualquier área que se brinde, se elaborará una nota de control, la cual servirá como fuente de información para elaborar la factura de servicio correspondiente, detallando en la misma como mínimo la siguiente información:

(a) Nombre del cliente
(b) Fecha de la factura
(c) Tipo de servicio prestado

Con cada factura emitida, se efectuarán las siguientes operaciones:

(a) Se actualizará el saldo individual de cada cliente.
(b) Con la factura original se tramitará el cobro correspondiente al cliente.

Registro contable

Con el total de la facturación al crédito del mes, se elaborará una póliza de diario.

El total de las facturas originales y/o notas de trámite de pago (contraseña) que se tengan pendientes de cobro al final del mes, deberá coincidir con el saldo de la cuenta por cobrar a clientes.

Al momento de realizar el cobro al cliente, se emitirá un recibo de caja, el cual se adjuntará a la boleta de depósito bancario del día (en la medida que las operaciones de ingresos se incrementen deberá elaborarse un reporte diario de ingresos en base a los recibos de caja emitidos).

El ingreso recibido en el día será operado en el libro de bancos, y formará parte del registro contable de ingresos al final del mes.

Con los recibos de caja elaborados cada día, se actualizarán las tarjetas auxiliares de clientes, y la sumatoria de dichas tarjetas auxiliares al final del mes, deberá coincidir con el saldo de la cuenta principal.

Procedimientos para registro y control de las compras al crédito

Las compras que se efectúen al crédito deberán ser recibidas por la persona encargada de los suministros, quien será la responsable de verificar que los artículos coincidan con lo que indica la orden de compra y la factura, según los requerimientos de la organización y posteriormente deberá emitir una nota correlativa de recepción de suministros. Cualquier asunto que llame su atención deberá indicarlo en dicha nota, para que sea considerado en el momento de efectuar el pago correspondiente.

Una vez que las facturas conjuntamente con las notas de recepción han sido recibidas de los proveedores, se archivarán de tal manera que permita la preparación de los cheques de pago en la fecha prevista.

Al final del mes, se procederá a preparar un detalle de todos los documentos pendientes de pago a esa fecha, para elaborar la póliza de diario correspondiente.

Registro contable

Para registrar las compras al crédito de suministros, deberá realizarse una póliza de diario.

Con base en la póliza de diario, se actualizarán las tarjetas auxiliares, y su sumatoria debe coincidir con el saldo de la cuenta principal al final de cada mes.

A todos los documentos que sean provisionados al final del mes, se les anotará claramente el código contable de la cuenta por pagar, ya que esto permitirá tener control de los documentos que han sido provisionados para que al momento de elaborar los cheques, para que se haga con cargo a dicho código contable.

Esta práctica de control servirá para regularizar la provisión correspondiente de suministros y evitará que se provisionen nuevamente en los meses posteriores los mismos documentos.

5.4.4
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE-DISTRIBUCIÓN DE PLANILLAS

Póliza No.5 - Distribución de planillas

La distribución de los sueldos y salarios pagados en el mes, se hará de acuerdo con el departamento en donde trabajan los empleados, utilizando como fuente de información, las planillas y nóminas pagadas en el mes.

Procedimiento de operación

- Anticipo quincenal

Al final de la primera quincena de cada mes, se preparará una planilla, en la cual se incluirá el anticipo pagado a los empleados. En esta planilla, se les anticipará un 50 por ciento del sueldo mensual a los empleados del área Administración, y para facilitar su preparación no se aplicará ningún descuento en la misma, los cuales se calcularán y aplicarán en la planilla de final de mes. Este procedimiento no será aplicable al pago de la planilla quincenal para los empleados del interior, ya que debido a la alta rotación del personal en esta área, se le harán las deducciones cada quincena.

- Al momento de emitir el cheque para el pago de planillas, tanto semanales como quincenales, se cargará la cuenta contable "Nóminas y planillas por pagar".

- Al final de cada mes, el Departamento de Contabilidad hará una distribución de las planillas pagadas en el mes, se cargan las cuentas de costo del servicio prestado y gastos de operación correspondiente y se abona la cuenta correspondiente por el saldo líquido a pagar, de tal forma que los cargos efectuados en esta cuenta "Nóminas por pagar", sean eliminadas.

- Adicionalmente se deberán incluir como parte de esta partida de diario el cálculo de las prestaciones que la organización otorgará a sus empleados, tales como: cuota patronal I.G.S.S., aguinaldos, indemnizaciones, etc, las cuales serán cargadas a las diferentes áreas.

Explicación de cuentas afectadas

Cuenta No.

60 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Se carga: con el valor de sueldos pagados y prestaciones sociales en que incurre el departamento de administración de la empresa.

20 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
Se Abona: Afectando las siguientes sub-cuentas:

20.08 NÓMINAS Y PLANILLAS POR PAGAR
Con el valor líquido de las planillas pagadas, el cual debe ser igual a los cargos efectuados a esta cuenta por los pagos quincenales efectuados. Los cargos efectuados en el mes a este rubro deben ser eliminados con este ajuste.

20.11 GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR
Son el valor de las cuotas patronales del seguro social (I.G.S.S.) y la provisión de aguinaldos y vacaciones por pagar a los empleados.

20.12 RETENCIONES POR PAGAR
Son el valor de los descuentos efectuados a los empleados por concepto de cuota laboral IGSS, impuesto sobre la renta y otros.

21.01 PROVISIÓN PARA INDEMNIZACIONES
Se abona: con el valor de la provisión por tal concepto.

12.03 CUENTAS POR COBRAR A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
Se abona: con el valor de los descuentos

efectuados a través de la planilla, por los préstamos otorgados a los empleados de la Asociación.

Cálculos de prestaciones

(a) Cuota patronal I.G.S.S.

El trabajador debe pagar el 4.5 por ciento y el empleador el 11.3 por ciento de los sueldos devengados por el empleado.

(b) Indemnizaciones y aguinaldos

De acuerdo con las leyes del país, en caso de despido del trabajador, se le debe pagar un sueldo por cada año laborado en la organización en concepto de indemnización, lo que equivale el 8.33 por ciento del total de sueldos pagados en el mes.

La Asociación está obligada a pagar un sueldo ordinario en concepto de aguinaldo por cada año laborado en la misma. Por esta obligación, la Asociación debe provisionar una tasa del 8.33 por ciento sobre el total de sueldos ordinarios pagados en el mes.

La Asociación está obligada a otorgar 15 días de vacaciones a sus empleados por cada año de trabajo, por lo que debe povisionar mensualmente el 4.16 por ciento sobre los sueldos pagados.

Tanto la cuota patronal, como las provisiones para indemnizaciones, vacaciones y aguinaldo, se distribuyen a cada centro de trabajo, de acuerdo con el total de salarios devengados en cada uno.

Distribución de gastos

La distribución de los gastos, tales como energía eléctrica, depreciaciones, arrendamientos, etc, serán determinados por la Asociación y cargados en los libros correspondientes. Para el registro del consumo de combustibles, se elaborará el siguiente registro contable.

El registro contable de los gastos se incluye en las siguientes pólizas que forman parte de este manual contable:

- Depreciaciones y amortizaciones: son cargos a la prestación de servicios del período.

- Energía eléctrica, arrendamiento y otros: son cargos por estos conceptos que se relacionan con la prestación de servicios.

6. CONCLUSIONES

Se pretende aportar conclusiones que sean más adelante, premisas de investigación posteriores, ya que en materia de investigación siempre se tiene un mejoramiento continuo. En este sentido, tenemos las siguientes conclusiones:

1- Se tiene suficiente evidencia para afirmar que la hipótesis planteada es verdadera. Así tenemos que "Los manuales administrativos en las ONG's permiten la estandarización de las diversas funciones del recurso humano, y contribuyen de esta forma a la optimización de todos los niveles de su gestión administrativa."

2- Se logro un ahorro de tiempo, mejora en la estandarización de normas, participación de los empleados y relaciones humanas.

3- Se mejoró la coordinación y administración, como consecuencia de la aplicación del manual de funciones, ya que cada empleado conoce sus responsabilidades y deberes, así como las líneas de mando con lo cual la problemática que se daba en comunicación está siendo solventada positivamente.

4- Se logró un avance significativo en las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles de autoridad, a traves de la participación de los empleados en la realización de los manuales, ya que se llevaron a cabo encuestas, entrevistas y pláticas.

5- La comunicación existente entre los mandos directivos y los medios mejoró en gran medida, como consecuencia de las reuniones especiales efectuadas para la discusión de las normas y procedimientos propuestos.

6- Con la implementación de los manuales de procedimientos y contables, las operaciones son efectuadas de una manera más eficiente y efectiva.

7- Se logró una concientización a nivel directivo sobre la necesidad de una reestructuración salarial de los empleados, como medio de motivación para los mismos.

7. RECOMENDACIONES

En general se realizan las siguientes recomendaciones:

1- Se debe realizar revisiones periódicas de los manuales administrativos para actualizarlos cuando sea necesario, y que no pierdan su objetivo primordial.

2- Hay que incentivar salarialmente a los empleados, así como dar reconocimientos de desempeño para lograr una integración de los mismos con la Asociación, y no perder de vista la misión de la misma.

3- Se recomienda establecer y mantener los canales de comunicación actuales, y procurar ampliarlos para que los problemas sean planteados de inmediato a quien corresponde, y sean solucionados en una forma pronta y efectiva.

4- Se debe seguir como es debido toda la manualización realizada, y respetar cada una de las normas y procedimientos descritos en beneficio de la Institución.

5- Es necesario implementar cursillos de capacitación en las áreas que se considere necesario, para que los empleados realicen su trabajo de una mejor manera.

6- Se debe realizar una revisión de las funciones del Presidente del Consejo Directivo, puesto que las actuales en determinado momento estarían en conflicto con la autoridad superior que ejerce la Asamblea General.

7- Hay que revisar las relaciones de responsabilidad de los cargos directivos, ya que en algunos casos les son atribuídos lo que no les corresponde.

8- Se debe analizar por qué se le atribuye al Director Técnico la responsabilidad sobre movimientos financieros en cuanto a la autorización de cheques.

9- Se recomienda revisar las líneas de autoridad de los organos permanentes de la Asociación, ya que en determinado momento, de acuerdo con lo establecido, éstos entran en conflicto con la autoridad superior.

8. GLOSARIO

AUTORIDAD: es la facultad o derecho de actuar, de mandar o de exigir acción a otras personas, y que implica la facultad de tomar decisiones y hacer que éstas se cumplan.

MANUAL: documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa.

MANUALES ADMINISTRATIVOS: información sistemática que indica las actividades que van a ser cumplidas por los miembros de las organizaciones y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN: es un instrumento que describe las características de la organización formal, indicando sus objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

ORGANIZACIÓN: es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas a los que se propone llegar.

ASOCIACIÓN DESARROLLO PARA TODOS

BOLETA No._____

BOLETA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS DEL ENTREVISTADO

1. Nombre:_____

2. a) Puesto:_____ b) código:_____

3. Título y Grado Profesional:_____

4. Tiempo de laborar en la Institución (unidad):_____

5. Si usted ha laborado en alguna otra unidad, específique el nombre y el tiempo:
_____

6. Sueldo mensual:_____

7. Bonificación que recibe:_____

8. Horario de trabajo:_____

9. Sección o Departamento:_____

10. Nombre del cargo que ocupa su jefe inmediato superior:
_____

11. Cuántos y qué puestos están bajo la responsabilidad d su jefe inmediato superior?_____
_____
_____
_____

12. Qué puestos están bajo su responsabilidad?_____
_____
_____
_____

13. Qué puestos y unidades ajenos a la sección se relacionan con su puesto?_____
_____
_____

14. Razón de la relación:_____
_____
_____

15. Quién lo podría reemplazar si usted se ausentara temporalmente de su trabajo?_____
_____

16. En caso contrario, a quién reemplazaría usted:_____
_____

17. Qué clase de comunicación se da entre usted y su jefe para realizar determinada tarea?
Verbal:_____ Escrita:_____ Otra:_____

18. De quién recibe órdenes?_____

19. Recibe órdenes de más de un jefe:
SI____ NO____ Cómo:_____

20. Son claras las órdenes: SI____ NO____

21. Para la toma de alguna decisión o algún problema, es tomada en cuenta su opinión: SI____ NO____

22. Considera que existen puestos similares con duplicidad de atribuciones y responsabilidades:
SI____ NO____ Qué puesto:_____
_____

23. Qué requisitos le exigieron para ocupar el puesto:
Educacionales:____ Experiencia:____ Habilidades y destrezas:____ Otros:_____

24. Además de lo mencionado anteriormente, ha recibido capacitación por parte de la Institución:
SI____ NO____

25. Si la respuesta anterior es SI, descríbala y comente si ha sido acorde al puesto que usted desempeña:
_____
_____
_____
_____

26. Qué equipo de oficina tiene bajo su cargo y responsabilidad?_____
_____
_____
_____

II. DATOS DE LA UNIDAD

1. Nombre:_____

2. De qué unidad, Departamento o Sección depende ésta?
_____

3. Qué servicios presta la unidad?_____
_____
_____

4. Existen organigramas que indiquen la forma de organización de la unidad o departamento:
SI____ NO____ (en caso existieran, el entrevistador debe citar que necesita copia de los mismos)

5. Cuál es la organización real de la unidad o departamento, y a que dependencia pertenece? sírvase elaborar listados en forma descendente:
_____
_____
_____
_____

III. ATRIBUCIONES

1. Mencione las distintas tareas que usted ejecuta:
_____
_____
_____
_____
_____

2. Con qué frecuencia realiza estas tareas:
Diaria___ Semanal___ Quincenal___ Mensual___
Otros_____

3. Con la información anterior efectúe, un detalle de la secuencia de dichas tareas, y determine el tiempo que utilice, así como el material que emplea (formas, formularios, etc)
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

IV. USO Y DESTINO DE FORMULARIOS

1. Existen formularios en la unidad o departamento:
   SI_____ NO_____

2. a) Qué documentos tienen origen en su puesto y cuántas copias tiene cada uno?

   1.
   2.

   b) Qué documentos provienen de otro puesto (o unidad) y cuántas copias tiene cada uno?

   1.
   2.

3. a) Qué método utilizan para llenar los documentos que se originan en su puesto?

   A mano_____
   A máquina_____
   Otros_____

   b) Qué métodos utilizan para llenar los documentos que provienen de otro puesto?

   A mano_____
   A máquina_____
   A mano_____

4. a) Señale uso y destino del original y copias (haciendo referencia al No. que corresponde al documento mencionado anteriormente)

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

   b) Señale uso y destino del original y copias (haciendo referencia al No. que corresponde al documento mencionado anteriormente)

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

V. UBICACIÓN DEL PUESTO

1. Considera que está correctamente ubicado el lugar donde desarrolla su actividad: SI____ NO____
   Razón_____

2. Las unidades administrativas con las cuales usted se relaciona, se encuentran mal ubicadas (físicamente):
   SI____ NO____ Razón_____
   _____

VI. SUGERENCIAS

1. Cuáles son los problemas que usted encuentra, y cuando desarrolla sus actividades?_____

2. Qué sugerencias considera que pueden ser dadas para l a solucion de los problemas mencionados?_____

VII. DIÁGNOSTICO ADMINISTRATIVO

1. Cuáles son los objetivos de la unidad?_____

2. Cree usted que se esta cumpliendo con esos objetivos
   SI____ NO____ Porqué_____

3. Conoce usted las políticas de su unidad o sección:
   SI____ NO____ Descríbalas_____

4. Quién determina esas políticas?_____

5. Cuenta la sección o unidad con manuales administra- tivos (de organización, de normas y procedimientos? etc) SI____ NO____

6. Existe un reglamento que rige las funciones de la unidad? SI____ NO____

7. De existir, describa la forma de aplicación:_____

8. Se ajustan las funciones de su puesto a las determinadas en el reglamento: SI____ NO____
Porque:_____
_____

9. Cree que es necesaria la reestructuración de funciones: SI____ NO____
porque:_____
_____
_____

10. Cuántos puestos tiene asignada la sección (enumerelos)?_____
_____
_____
_____
_____

11. Son éstos suficientes para desarrollar el trabajo asignado, o ha habido necesidad de incrementar el personal?_____
_____

12. Por qué razones?_____
_____
_____

13. Considera usted que la unidad cuenta con los recursos (humanos, económicos, físicos) adecuados y necesarios? SI____ NO____
Porqué:_____
_____
_____
_____

14. Quién y cómo determina la necesidad de emplear personal dentro de la sección?_____
_____
_____

15. Quién supervisa las actividades?_____
_____

16. Con que frecuencia se efectúa la supervisión?_____
_____

17. Qué mecanismos son utilizados para medir la calidad d e trabajo, eficiencia de personal y puntualidad?
_____
_____
_____

18. Se lleva a cabo en su sección un control de personal
SI____ NO____ Descríbalo_____
_____
_____

19. Quién lleva este control?_____
_____

VIII. OBSERVACIONES

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Lugar y fecha:_____
Hora:_____
Nombre del entrevistador:_____

Dirección y teléfono del entrevistador:_____
_____

_____
Firma entrevistador

10. BIBLIOGRAFIA

García Laguardia, Jorge Mario. et.al. Guía de técnicas de investigación y cuaderno de trabajo. s.l.i.: edit. Servipresa Centroamericana, 1988.

Peña De León, Luis Fernando. Algunos desafíos de las ONG's en el futuro inmediato. Guatemala: s.p.i, 1993.

Asociación desarrollo para todos -ASODESPT-. Informe del primer encuentro nacional de ONG's de la región nororiente del país. Guatemala: s.p.i, 1990.

AVANCSO-IDESAC. ONG's, sociedad civil y Estado en Guatemala. Guatemala: s.p.i, 1990.

Banco Mundial. El banco mundial y las organizaciones no gubernamentales. Estados Unidos: s.p.i, 1991.

COINDE. El aporte de las ONG's al desarrollo del país y las relaciones interinstitucionales. Guatemala: s.p.i, 1991.