



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y OPTIMIZACIÓN DEL
ÁREA DE BODEGA PARA LA OFICINA DE PASTORAL SOCIAL
DEL ARZOBISPADO DE GUATEMALA -OPSAG-

Marisa Eugenia Grijalva Mazariegos

Asesorada por Inga.: Sigrid Alitza Calderón De De León

Guatemala, octubre de 2003

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y OPTIMIZACIÓN
DEL ÁREA DE BODEGA PARA LA OFICINA DE PASTORAL
SOCIAL DEL ARZOBISPADO DE GUATEMALA -OPSAG-**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE INGENIERIA**

POR

MARISA EUGENIA GRIJALVA MAZARIEGOS

ASESORADA POR INGA.: SIGRID ALITZA CALDERÓN DE DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2003

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmientos de Serrano
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

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 graduación titulado:

INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y OPTIMIZACIÓN DEL ÁREA DE BODEGA PARA LA OFICINA DE PASTORAL SOCIAL DEL ARZOBISPADO DE GUATEMALA -OPSAG-

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Mecánica Industrial con fecha junio 2001.

Marisa Eugenia Grijalva Mazariegos

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por la vida, salud, la oportunidad de desarrollarme y permitirme lograr este esfuerzo

A mis padres:

Por su amor y apoyo durante toda mi vida

A mi hermano:

Por su asesoría y apoyo incondicional

A mis ahijadas:

Por estar a mi lado y ser solidarias

A mis amigos y amigas

Por el cariño, apoyo y acompañamiento

**A la Oficina de Pastoral Social
del Arzobispado de
Guatemala**

Por darme la oportunidad de realizar mi EPS dentro su organización y brindarme los recursos humanos y materiales necesarios.

**A la Facultad de Ingeniería de
la Universidad de San Carlos**

Mi más sincero agradecimiento, especialmente al departamento de EPS.

2.4.1	Mercado de recursos humanos y mercado laboral	16
2.4.2	Reclutamiento	17
2.4.2.1	Sistemas de reclutamiento interno	17
2.4.2.2	Sistemas de reclutamiento externo	19
2.4.2.3	Sistemas de reclutamiento mixto	21
2.4.3	Selección de personal	21
2.4.3.1	Recolección de información acerca del cargo	22
2.4.3.2	Procesos de selección	22
2.5	Monitoreo y evaluación estratégica	24
2.5.1	Niveles de monitoreo	25
2.5.1.1	Monitoreo organizativo	25
2.5.1.2	Monitoreo operativo	26
2.5.1.2.1	Monitoreo en proceso de formación	26
2.5.1.3	Monitoreo y evaluación del desempeño para el personal	27
2.5.1.4	Evaluación del desempeño como elemento integrador de recursos humanos	27
2.5.2	Requisitos del monitoreo estratégico	29
2.5.3	Campo de acción	30
2.5.4	Dimensiones	30
2.5.5	Consecuencia	31
2.5.6	Pasos principales para el mejoramiento del sistema de monitoreo y evaluación	32
2.6	Mercadotecnia para organizaciones no lucrativa	33
2.6.1	Importancia de la mercadotecnia para organizaciones no lucrativas	34

2.6.2	Desarrollo de estrategias de mercadotecnia	34
2.6.2.1	Mercado seleccionados	35
2.6.2.1.1	Segmentación de mercados o grupos	35
2.6.2.2	Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia	36
2.6.2.2.1	Mezcla promocional	37
2.7	Almacenamiento	38
2.7.1	Organización administrativa de la bodega	39
2.7.1.1	Identificación del artículos	39
2.7.1.2	Catálogos o inventarios	39
2.7.1.3	Operaciones de entrada de artículos	40
2.7.1.4	Operaciones de salida de artículos	41
2.7.2	Organización física del área de bodega	41
2.7.2.1	Distribución del espacio de almacenamiento	42
2.7.2.1.1	Factores de la distribución del espacio	42
2.7.2.2	Identificación para la localización de los artículos dentro del almacén.	43
2.7.2.3	Métodos de almacenamiento	44
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	45
3.1	Diagnóstico	45
3.1.1	Administración y financiamiento	46
3.1.2	Recursos humanos	48
3.1.2.1	Integración de recursos humanos	50
3.1.2.2	Manual de funciones	50
3.1.2.3	Reclutamiento	52

3.1.2.3.1	Reclutamiento externo	52
3.1.2.3.2	Reclutamiento interno	53
3.1.2.4	Métodos de selección y contratación	54
3.1.3	Sistemas de Monitoreo y evaluación	56
3.1.3.3	Monitoreo y evaluación aplicada a metodología y resultados	57
3.1.3.4	Monitoreo y evaluación del desempeño	59
3.1.4	Mercadeo de servicios	59
3.1.5	Almacenamiento	61
3.1.5.3	Área física	62
3.1.5.4	Organización Administrativa	64
3.2	Planeación estratégica global y operativa	66
4.	INTEGRACIÓN PROPUESTA DE RECURSOS HUMANOS	67
4.1	Planeación propuesta de recursos humanos	68
4.2	Programa de descripción y análisis de cargos	68
4.3	Manual de funciones (descriptorios y perfiles de puestos)	72
4.3.1	Dirección Colectiva	73
4.3.2	Administración	81
4.3.3	Área de incidencia política	85
4.3.4	Área de niñez familia y sociedad	88
4.3.5	Área de Cultura de Paz	101
4.3.6	Área de Desarrollo Económico Organizativo	112
4.3.7	Área de Juventud	125
4.3.8	Área de Vulnerabilidad y Prevención de Desastres	136
4.3.9	Área de Salud y Prevención de VIH-SIDA	147

4.4	Provisión de recursos humanos	160
4.4.1	Reclutamiento	160
4.4.1.1	Proceso de reclutamiento	161
4.4.1.1.1	Requisitos para optar	162
4.4.1.1.2	Sistema de reclutamiento	162
4.4.2	Selección	166
4.4.2.1	Proceso de selección	167
4.4.2.2	Decisión de contratación	168
4.4.2.2.1	Entrevista de selección	169
4.4.2.2.1.1	Pasos previos para la entrevista	
4.4.2.2.1.2	Desarrollo de la entrevista	169
		170
4.5	Monitoreo y evaluación propuesto	173
4.5.1	Consideraciones básicas	173
4.5.2	Revisión de la planificación	176
4.5.3	Levantamiento de datos	180
4.5.4	Flujo del procesamiento de información	181
4.5.4.1	Marco de orientación para el mejoramiento del sistema de monitoreo y evaluación	184
4.5.5	Análisis de valoración	186
4.5.5.1	Formato para el monitoreo estratégico cuadro de control	187
4.5.5.2	Formato para el monitoreo y evaluación matriz de planificación del proyecto	190
4.5.5.3	Formato para el monitoreo y evaluación del plan de actividades	192

4.5.6	Monitoreo y evaluación del desempeño para el personal	194
4.6	Costos de implementación	200

5. MEZCLA DE MERCADOTECNIA PROPUESTA PARA LA

OPSAG		205
--------------	--	------------

5.1 Desarrollo de estrategia de mercadotecnia		205
------------------------------------------------------	--	------------

5.1.1	Planeación de mercadotecnia para el grupo de auto apoyo para personas viviendo con VIH-SIDA	206
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-----

5.1.1.1	Grupo meta	206
---------	------------	-----

5.1.1.2	Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia	207
---------	------------------------------------------	-----

5.1.1.2.1	Servicio	207
-----------	----------	-----

5.1.1.2.2	Canales de distribución	208
-----------	-------------------------	-----

5.1.1.2.3	Precio	208
-----------	--------	-----

5.1.1.2.4	Promoción	209
-----------	-----------	-----

5.1.2	Planeación de mercadotecnia para el Área de DEO	211
-------	-------------------------------------------------	-----

5.1.2.1	Grupo meta	211
---------	------------	-----

5.1.2.2	Desarrollo de mezcla de mercadotecnia	212
---------	---------------------------------------	-----

5.1.2.2.1	Servicio	212
-----------	----------	-----

5.1.2.2.2	Canales de distribución	214
-----------	-------------------------	-----

5.1.2.2.3	Precio	214
-----------	--------	-----

5.1.2.2.4	Promoción	215
-----------	-----------	-----

5.1.3	Planeación de mercadotecnia para el área de Juventud	217
-------	------------------------------------------------------	-----

5.1.3.1	Grupo meta	217
---------	------------	-----

5.1.3.2	Desarrollo de mezcla de mercadotecnia	218
---------	---------------------------------------	-----

5.1.3.2.1	Servicio	218
-----------	----------	-----

5.1.3.2.2	Canales de distribución	219
-----------	-------------------------	-----

5.1.3.2.3	Precio	220
5.1.3.2.4	Promoción	220
5.1.4	Planeación de mercadotecnia para el área de Vulnerabilidad y Prevención de Desastres	221
5.1.4.1	Grupo meta	222
5.1.4.2	Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia	222
5.1.4.2.1	Servicio	223
5.1.4.2.2	Canales de distribución	224
5.1.4.2.3	Precio	224
5.1.4.2.4	Promoción	225
5.2	Costos de implementación	225
6.	ORGANIZACIÓN PROPUESTA DEL ALMACENAMIENTO DE LOS ARTÍCULOS EN BODEGA	227
6.1	Organización administrativa de la bodega	227
6.1.1	Identificación y clasificación de los artículos	228
6.1.2	Inventarios	228
6.1.3	Operaciones de entrada	230
6.1.4	Operaciones de salida de artículos	235
6.1.5	Reaprovisionamiento de artículos	233
6.2	Organización física del área de bodega	235
6.2.1	Distribución del espacio de almacenamiento	235
6.2.1.1	Estanterías	237
6.2.1.2	Identificación para la localización de los artículos dentro de la bodega	240
6.3	Costos de implementación	241

CONCLUSIONES	243
RECOMENDACIONES	245
BIBLIOGRAFÍA	247
ANEXOS	249
APÉNDICES	259

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado	4
2	Contenido de la descripción y análisis de cargos	13
3	Evaluación del desempeño como elemento integrador	29
4	Disposición general del almacén	44
5	Funciones del coordinador general del programa	51
6	Flujograma de los procesos de reclutamiento y selección del personal	55
7	Cuestionario utilizado para evaluación metodológica	58
8	Área de bodega	63
9	Diagrama de flujo para operación de salida de artículos	65
10	Organigrama actualizado de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado	70
11	Descripción del puesto de co-director	73
12	Descripción del puesto de secretaria de dirección	79
13	Descripción del puesto de contador(a)	82
14	Descripción del puesto de analista político	86
15	Descripción del puesto de coordinador del área de niñez, familia y sociedad	89
16	Descripción del puesto de educador(a)	93
17	Descripción del puesto de trabajador(a) social del eje de acompañamiento	96
18	Descripción del puesto de secretaria	99

19	Descripción del puesto de coordinador(a) del área de cultura de paz	102
20	Descripción del puesto de asesor(a)	106
21	Descripción del puesto de técnico operativo	109
22	Descripción del puesto de coordinador(a) del área de desarrollo económico organizativo	112
23	Descripción del puesto de asesor(a) economista	116
24	Descripción del puesto de promotor(a) socio económico	119
25	Descripción del puesto de promotor(a) en organización social	122
26	Descripción del puesto de coordinador del área de juventud	126
27	Descripción del puesto de técnico profesional	130
28	Descripción del puesto de educador(a) juvenil	133
29	Descripción del puesto de coordinador de área de vulnerabilidad y prevención de desastres	137
30	Descripción del puesto de educador(a)	141
31	Descripción del puesto de promotor(a) comunitario(a)	144
32	Descripción del puesto de coordinador (a) del área de salud y prevención del VIH-SIDA	147
33	Descripción del puesto de educador(a)	152
34	Descripción del puesto de técnico(a) administrativo	155
35	Descripción del puesto de responsable del programa de remoción de tatuajes	155
36	Flujograma de los procesos de reclutamiento de personal propuesto	164
37	Flujograma de los procesos de selección de personal propuesto	172
38	El proceso de la presentación de personal	215
39	Formato para inventario de materiales	229

40	Diagrama de flujo para operación de entrada de artículos	231
41	Formato para requisición de salida	233
42	Diagrama de flujo para operación de entrada de artículos	234
43	Plano del área de bodega	236
44	Estantería tipo rack	237
45	Estanterías metálicas tipo dexion	238
46	Distribución de las tarimas en la bodega	239
47	Construcción de la estiba	239
48	Etiqueta de almacenamiento	240
49	Afiche solo faltas tu	259
50	Etapa de Investigación	261
51	Etapa de crédito	263
52	Conocimiento y desarrollo del yo	265
53	Prevención de desastres	267

TABLAS

I Método FODA aplicado en administración	47
II Método FODA aplicado los recursos humanos	49
III Método FODA aplicado en los sistemas de evaluación	57
IV Método FODA aplicado a mercadeo de servicios	60
V Método FODA aplicado al almacenamiento	62
VI Organización de la Acción en Procesos de Formación	178
VII Formato de levantamiento y flujo de información	183
VIII Marco de orientación para el mejoramiento del sistema de monitoreo y evaluación	185
IX Monitoreo estratégico cuadro de control	188
X Monitoreo estratégico operativo	189
XI Matriz de planificación del proyecto	191
XII Matriz de planificación del plan de actividades	193
XIII Diagnóstico interno de recursos humanos	196
XIV Costo de implementación de la descripción y análisis de puestos	200
XV Costo de implementación del reclutamiento, selección y contratación de personal	202
XVI Costos de implementación del monitoreo y evaluación	203
XVII Costo de implementación del estudio de mercadotecnia	225
XVIII Costo de implementación del almacenamiento	241

GLOSARIO

- Arquidiócesis** Iglesia local más extensa, presidida por el arzobispo pero que a la vez tiene la colaboración de otros obispos.
- Eficacia** Es alcanzar las metas. Los servicios de la OPSAG serán eficaces cuando satisfagan las necesidades de los beneficiarios.
- Eficiencia** Es una parte central de la administración; se refiere a los medios y hace una relación entre esfuerzos y resultados.
- Manual** Es el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y procedimientos necesarios para la mejor comprensión y ejecución del trabajo.
- Meta** Es el elemento cuantificador y calificador de los objetivos de un proyecto. Es señalar cuánto se quiere alcanzar de cada objetivo y de qué calidad se quiere.
- Misión** Es el propósito de una organización, es decir es la meta global que encierra todas sus acciones y decisiones.
- Objetivo** Es el logro que se pretende alcanzar con la ejecución de las actividades de un plan, un programa, un proyecto. Así como la labor de cada empleado.

- Organización** Conjunto de entidades administrativas que conforman una institución, entidad empresa, etc.
- Pastoral** Palabra derivada del griego y significa cabeza guía de un grupo. Es realizar la obra de Cristo dentro de una iglesia particular, parroquial, o un área de trabajo. El Papa es el pastor universal, lo ayudan los obispos y a éstos los sacerdotes, religiosos y laicos.
- Política** Es un conjunto de orientaciones y decisiones estratégicas que se establecen como punto de partida para el proceso de planeación. Es el marco dentro del cual se pueden tomar decisiones o adoptar estrategias.
- Proceso** Es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una técnica. El proceso de planeación está constituido por las etapas de diagnóstico, formulación, discusión, aprobación ejecución, monitoreo y evaluación.
- Productividad** Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos humanos, financieros y materiales en la presentación de servicios públicos.

RESUMEN

El presente trabajo de EPS muestra los aspectos que se deben considerar al elaborar una propuesta administrativa, desde el enfoque de ingeniería industrial dirigida a una organización de servicios no lucrativa.

Para poder determinar las necesidades de la institución se realizó un diagnóstico, en el área administrativa donde se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por medio del método FODA, el cual indica las necesidades de mejorar la integración de recursos humanos, planeación de mercadotecnia, almacenamiento, monitoreo y evaluación. Para plantear mejor las propuestas se aplicó método FODA, en las áreas detectadas como débiles.

Para iniciar la propuesta de integración en recursos humanos se inició con la actualización del manual de funciones, que contiene la descripción y análisis de puestos o cargos, que sirve de base en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, así como en el monitoreo y evaluación del desempeño del personal.

En relación a los sistemas de reclutamiento de personal, no se ha llegado a un proceso estandarizado, para esto debe tomarse en cuenta el desarrollo del personal dentro de la institución, lo más recomendable es el método mixto que incluya reclutamiento interno primero y segundo reclutamiento externo dentro de dicho proceso.

La selección y contratación de personal se ha realizado sin contar con parámetros de comparación como la descripción del puesto, lo cual es cubierto con el manual de funciones, así también dentro del proceso de selección debe incluirse la investigación de las referencias de los candidatos y una entrevista con el superior inmediato.

El monitoreo del plan global y los planes operativos no cuentan con instrumentos adecuados para medir sus resultados, para lo cual se han propuesto formatos que sirvan para realizarlo en forma trimestral, semestral o anual.

La ausencia de un manual adecuado de funciones, trae como consecuencia un proceso inadecuado de monitoreo y evaluación del desempeño ya que el personal carece de una visión clara acerca de sus responsabilidades. Con el manual de funciones actualizado puede aplicarse el método de evaluación del desempeño del personal de la entrevista de evaluación, la cual es un diálogo del reciente desempeño del ocupante del puesto con el superior inmediato.

Dentro de la institución se aplican algunos elementos de mercadotecnia de servicios para motivar las actividades de las áreas, tales como la publicidad, venta personal, propaganda, pero no se cuenta con un plan estructurado de mercadotecnia, para estructurar dicho trabajo se propone optar por la estrategia de múltiples segmentos ya que cada área presta diferentes servicios y los dirige a diversos grupos meta.

Debido al cambio de ubicación de la bodega al trasladar los artículos se colocan sin ningún orden, para la optimización de dicha área se toma en cuenta la adecuada organización administrativa y física de la bodega.

OBJETIVOS

○ **Generales**

1. Implementar procesos de integración y provisión de recursos humanos en la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado de Guatemala -OPSAG- para aumentar la eficiencia y eficacia de los equipos de trabajo de las áreas operativas y administrativas.
2. Elaborar estudios complementarios de mercadeo de servicios para organización no lucrativa; almacenamiento de productos en bodega y métodos de evaluación metodológica y resultados para la OPSAG, para aumentar la eficiencia administrativa.

○ **Específicos**

1. Estructurar un equipo con representantes de las áreas para unificar el trabajo de recursos humanos dentro de la OPSAG.
2. Elaborar un manual de funciones que contenga descriptores y perfiles para los puestos de mayor importancia de cada una de las áreas de trabajo, para mejorar la estructura de recursos humanos.
3. Diseñar un procedimiento adecuado para el reclutamiento, selección y contratación del personal, para así poder ubicar a las personas idóneas que puedan ocupar las plazas vacantes en el momento que surjan.

4. Aplicar estudios de mercadotecnia para organizaciones no lucrativas, en las diferentes áreas de trabajo de la OPSAG, para incrementar la participación en los servicios.
5. Aportar métodos e instrumentos que sirvan para unificar la evaluación de personal, metodológica y de resultados, para las diferentes áreas operativas de la OPSAG, para aumentar la eficacia y eficiencia de la planeación estratégica.
6. Diseñar una optimización del espacio compatible con la buena conservación y protección de los artículos a almacenar, que sea viable para la institución, para aumentar la eficiencia de los procesos administrativos.

INTRODUCCIÓN

Toda organización lucrativa o no lucrativa necesita una buena integración de recursos humanos, para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la institución.

El desarrollo del presente proyecto tiene por objeto aportar a la institución una propuesta, para incrementar la productividad por medio de una mejor administración de recursos humanos. El proceso se inicia con descripción y análisis de puestos, siendo este una base para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación, así como el monitoreo y evaluación del desempeño para el personal. Para que dichas actividades no se hagan por medios empíricos como ha sucedido en la OPSAG, pues aunque es entidad no lucrativa, necesita que la actividad de sus recursos sea óptima.

Otra de las propuestas que se presentan a la institución es la optimización del área de bodega, donde se aproveche de mejor manera el área física y a la vez se cuente con una organización administrativa, donde se pueda llevar buen control de los artículos y sean de fácil acceso.

Una de las limitaciones que se encuentra en la OPSAG es la generación de recursos económicos, ya que ésta depende totalmente de las agencias donantes, en relación a la cantidad del financiamiento.

En el capítulo 1 se presentan generalidades como los antecedentes históricos de la OPSAG, misión de la Institución, ubicación geográfica,

estructura de la institución, y actividades que se dedica por medio de las diferentes áreas de trabajo.

El siguiente contiene el marco teórico que sirve de base para la toma de decisiones y elaboración de todas las propuestas del presente estudio.

El 3 muestra el estudio inicial del proyecto que consiste en un diagnóstico en el área administrativa derivado de un sondeo minucioso por medio del análisis de documentos de la institución, entrevista y observación directa; todo ello lleva a detectar que es necesario el mejoramiento de las estructuras de :

- La integración de los recursos humanos
- Elaboración de mezcla de mercadotecnia para institución no lucrativa
- Organización física y administrativa del área de bodega

En el capítulo 4 contiene la propuesta de integración de recursos humanos y los sistemas de monitoreo y evaluación a nivel organizativo, operativo y para el personal.

En el penúltimo describe la propuesta de mezcla de mercadotecnia, para los servicios en los cuales es necesario incrementar la participación de destinatarios o beneficiarios.

Finalmente el capítulo 6 se plantea la propuesta de organización administrativa y física para los artículos contenidos en la bodega.

1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Para mejorar cualquier proceso administrativo es necesario conocer los fundamentos, estructura y funcionamiento de la organización en estudio para así proponer las mejoras pertinentes que aumenten su eficiencia y eficacia. Este capítulo presenta las generalidades de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado, donde se describe la reseña histórica de su fundación, misión, estructura y actividades que realiza cada una de las áreas de trabajo.

2.1 Antecedentes históricos de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado de Guatemala OPSAG

La Oficina de Pastoral Social del Arzobispado de Guatemala (OPSAG), constituye un equipo humano y material que junto con la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG), forman parte de la Oficina de Servicio Social del Arzobispado de Guatemala (OSSAG).

Se inicia en julio de 1989 como Servicio Social Virgen de la Medalla Milagrosa del Arzobispado de Guatemala y trabaja en el área de asistencia social, donde brindaba ayuda comunitaria y asistencia clínica. Posteriormente, se crea el área legal, debido a las múltiples solicitudes por parte de mujeres con problemas familiares y necesidad de orientación.

Con el tiempo, la institución crece y da lugar a la creación del Área de Programas y Proyectos, la cual se transforma en lo que ahora se conoce como la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado de Guatemala por medio del decreto arzobispal de Monseñor Próspero Penados del Barrio.

A través de los años, el trabajo de la OPSAG se ha ido expandiendo y especializando de manera que se ve comprometida a responder a las múltiples demandas del pueblo guatemalteco, para así superar de manera paulatina, la labor asistencialista que hasta hace poco ha sido una de sus más notorias características. Esto incide en un cambio tanto de visión como de actitud por parte de la población meta.

La OPSAG, como organismo de la iglesia que es, está interesada en promover el evangelio al mismo tiempo que denuncia el pecado social. Se preocupa por la enseñanza, la participación ciudadana y la solidaridad con el más pobre.

Para responder a las demandas del pueblo guatemalteco, la OPSAG mantiene una activa relación con las instancias gubernamentales y no gubernamentales, con los medios de comunicación, especialmente con las organizaciones pro derechos humanos que trabajan en el ámbito de la solidaridad y con los grupos comunitarios de base tales como los decanatos con todas sus parroquias.

No obstante su origen católico la OPSAG mantiene estrecha relación con entidades de otras denominaciones religiosas ya que comparte con ellas la convicción de que todas las personas son iguales en valor y el deber de brindar servicios a quienes los requieran. Así les comparten conocimientos y formación técnica a todos aquellos que lo necesitan, mediante la creación de espacios de participación donde puedan ejercer sus demandas sociales, desarrollando un protagonismo político no partidista.

2.2 Misión

Es un organismo de la Iglesia Católica el cual pertenece a la jurisdicción de la arquidiócesis de Guatemala. Está integrado por hombres y mujeres que basados(as) en el evangelio de Jesucristo, la doctrina social de la iglesia y la opción por los pobres, trabajan en el acompañamiento de procesos formativos, dentro de las comunidades. Dichos procesos están encaminados a la construcción de una sociedad más humana, solidaria y justa.

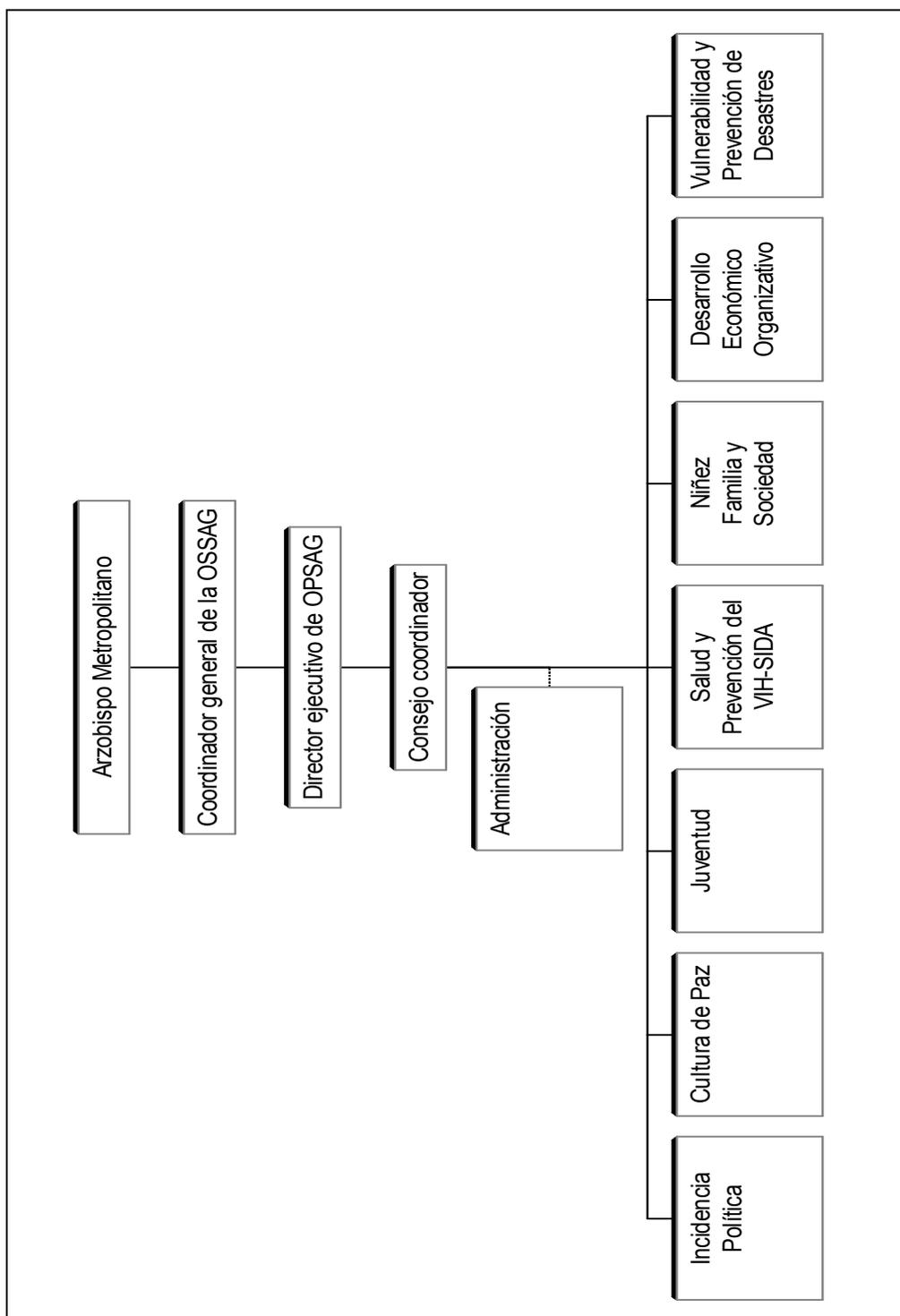
2.3 Ubicación geográfica

La Oficina de Pastoral Social se encuentra ubicada en la 7 avenida 4-30 zona 1 de la ciudad capital, centra su labor en los departamentos que cubre la arquidiócesis de Guatemala, éstos son Guatemala y Sacatepéquez. Colabora, además, con las comunidades de los departamentos de El Progreso, Chimaltenánigo y con algunas comunidades del departamento de Santa Rosa, la cual pertenecía anteriormente a la jurisdicción arquidiocesana.

1.4 Estructura de la institución

En la actualidad los criterios generales para orientar las decisiones concretas provienen de las autoridades máximas de la arquidiócesis, representada por el arzobispo metropolitano y el obispo delegado como vicario pastoral, que es quien ocupa el cargo de coordinador general de la OSSAG. El director ejecutivo y todos los coordinadores de áreas agrupados en el consejo de coordinadores analizan y asumen las responsabilidades y propuestas. En la figura 1 se presenta el organigrama de la institución, donde se muestra su estructura, los puestos ejecutivos y las área que la integran.

Figura 1. Organigrama de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado



1.5 Actividades a las que se dedica

Presta acompañamiento en procesos de formación dirigidos a grupos comunitarios encaminados a construir una sociedad más humana, solidaria y justa. Por medio de la coordinación de proyectos administrados por las áreas.

Las áreas en que trabaja actualmente la OPSAG son siete y se describen a continuación con sus respectivos objetivos:

I. Administración

- ◆ Analizar y corregir los presupuestos de funcionamiento de la institución y de las actividades de las áreas. Velar por que se realicen periódicamente auditorías internas y externas. Cuidar de la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales.

- ◆ Administrar adecuadamente los recursos humanos de la institución.

- ◆ Estudiar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones físicas de la institución.

- ◆ Velar por la adecuada organización, física y administrativa de la bodega. Autorizar tanto las salidas como entradas de artículos en la bodega.

II. **Incidencia política**

- ◆ Abrir un espacio permanente de análisis sobre la realidad local y nacional basado en la información que proporcionan tanto los medios de comunicación como el monitoreo directo de algunas actividades, con el fin de que la Institución genere un mayor nivel de incidencia política.

III. **Cultura de paz**

- ◆ Educar a los grupos meta en la cultura de paz, a partir del conocimiento de los derechos humanos, los valores del pensamiento social de la iglesia, y las distintas convenciones y tratados internacionales que garantizan la primacía de la persona humana.
- ◆ Generar procesos de participación ciudadana y democrática, formas de consenso, debate, participación organizada, análisis, reflexión-acción, que posibiliten la tolerancia, el respeto y valoración de la interculturalidad, el enfoque de género y las distintas propuestas que emanan de la consulta ciudadana.
- ◆ Coadyuvar a la reconstrucción del tejido social guatemalteco, a través de la devolución constante y participativa de los informes “Guatemala nunca más¹”, y el informe “Guatemala memoria del silencio²”, elaborado por el proyecto interdiocesano para la recuperación de la memoria histórica (REMHI) y de la comisión para el esclarecimiento histórico, todo ello con el fin de proporcionar el perdón y la reconciliación con justicia social.

IV. Juventud

- ◆ Generar un espacio permanente de análisis sobre la realidad local y nacional, formación de valores, liderazgo y generación de propuestas, con el fin de que los jóvenes tengan un mayor nivel de incidencia en sus comunidades.
- ◆ Crear ejes temáticos en relación a la propuesta de seguimiento del proyecto de cultura de paz, jóvenes que trabajan por jóvenes en grupos comunitarios, parroquias, colegios, etc.

V. Salud y prevención del VIH-SIDA

- ◆ Desarrollar procesos que permitan a las comunidades fortalecer y recobrar su sentido de participación formando equipos de agentes multiplicadores de salud, conformados por pacientes con VIH-SIDA, agentes de pastoral y jóvenes estudiantes.
- ◆ Generar procesos de acompañamiento y solidaridad a través de grupos sociales de apoyo dirigido a personas infectadas con VIH-SIDA.

VI. Niñez, familia y sociedad:

- ◆ Facilitar el desarrollo de procesos que permitan contribuir al fortalecimiento de la integración familiar, disminución y prevención de la violencia intrafamiliar, especialmente en lo que respecta a las niñas, niños, jóvenes y mujeres con necesidad de acompañamiento legal.

- ◆ Crear una red para la prevención del maltrato infantil que involucre entidades legales de ONG'S y OG'S.

VII. Desarrollo económico organizativo -DEO-

- ◆ Constituir una instancia de investigación, planificación, ejecución y acompañamiento técnico - formativo a grupos y comunidades de la arquidiócesis de Guatemala encaminado a promover y fortalecer la organización social y la participación de la población en actividades económicas.
- ◆ Prestar asesoría y asistencia técnico - financiera por medio de créditos a las áreas de la población meta de la arquidiócesis de Guatemala.

VIII. Vulnerabilidad y prevención de desastres

- ◆ Contribuir al fortalecimiento de la organización social en las áreas marginales urbanas y rurales de la arquidiócesis de Guatemala en procesos que identifiquen, detecten, diagnostiquen e investiguen, a través de procedimientos formativos de prevención y mitigación, una cultura de prevención ante la eventualidad de desastres y emergencias tanto naturales como antrópicas, para generar así, una capacidad de respuesta local y organizada.
- ◆ Realizar diversos procesos de educación preventiva, que incluye simulacros en caso de deslizamientos, huracanes, inundaciones, terremotos, incendios y actividades volcánicas.

2. MARCO CONCEPTUAL

Todo estudio de ingeniería se basa en las ciencias y la tecnología es por ello que este proyecto se enmarca dentro de los conceptos de la administración de recursos humanos abordando los temas de integración, descripción, análisis de puestos, reclutamiento selección de personal, monitoreo y evaluación del desempeño. Así también se basa en los fundamentos de la mezcla de mercadotecnia para organizaciones no lucrativas, que contiene la descripción de los servicios, distribución, costo y publicidad. Otro tema que se desarrolla son los criterios básicos para la optimización de un almacén contemplando la organización administrativa y física.

2.1 Integración de recursos humanos

Los seres humanos debido a sus limitaciones individuales, tienen que colaborar mutuamente y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzarse individualmente.

Las organizaciones que consiguen alcanzar esos objetivos tienen éxito y tienden a crecer. Dicho crecimiento lleva al empleo de mayor número de personas, cada una con sus propios objetivos, lo que crea un distanciamiento entre los objetivos de la institución y los objetivos individuales de las personas que se van integrando.

2.1.1 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar dentro de la administración de recursos humanos, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Social: contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social.
- Funcional: mantener un nivel adecuado a las necesidades de la organización.
- Individual: contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado.

2.2 Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos es un proceso de decisión respecto al personal necesario para alcanzar los objetivos de la institución en un período determinado, el cual es parte del plan estratégico global de la organización.

En las organizaciones de servicios la planeación de personal queda a criterio de los diversos departamentos o áreas de la institución; en la práctica esto implica que los superiores deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad estén ocupados por personas capaces de desempeñarlos.

2.3 Descripción y análisis del puesto

Para comprender mejor cómo se deben estructurar los puestos, es conveniente analizar los términos tarea, atribución y función.

- a) Tarea: actividad realizada por el ocupante del cargo ejemplo: montar una pieza, enroscar un tornillo.
- b) Atribución: actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo, es una tarea más intelectual y menos material, como emitir un cheque.
- c) Función: conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante ejecuta de manera sistemática o repetitiva.
- d) Cargo o puesto: conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura de la institución.

2.3.1 Descripción de puestos

La descripción de puestos o cargos es un proceso que consiste en enumerar tareas, deberes y responsabilidades del cargo que conforman y lo diferencian de los demás cargos de la organización, presentados en forma impersonal.

Para describir el cargo deben tomarse en cuenta cuatro condiciones fundamentales:

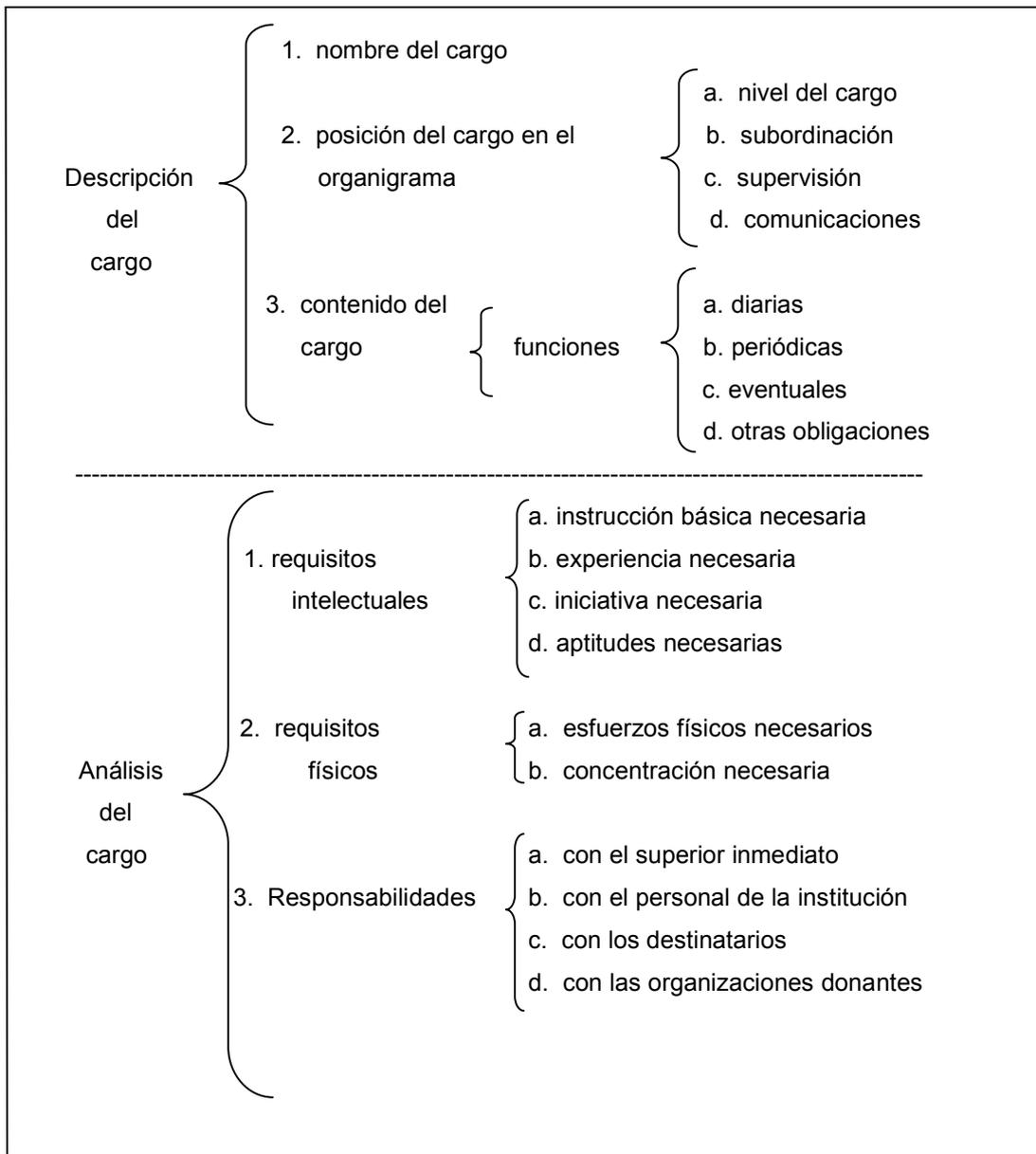
- a) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe cumplir.
- b) La forma en que deben cumplirse esas tareas y atribuciones. Métodos y procesos de trabajo.
- c) A quién debe reportar el ocupante del cargo (responsabilidad). Relación con su responsable.
- d) A quién debe supervisar. Relación con los subordinados.

Se debe tomar en cuenta que los cargos no son estables, estáticos, ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio constante para adaptarse a las transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

2.3.2 Análisis de puestos

Después de la descripción sigue el análisis de puestos, que esta en relación con los requisitos que el cargo exige de su ocupante. En la figura 2 se muestra el contenido de la descripción de puestos:

Figura 2: Contenido de la descripción y análisis de cargos



Fuente: adaptado de Idalberto Chiavaneto. **Administración de recursos humanos. Pág. 334**

2.3.2.1 Estructura para el análisis de puestos

La descripción de cargos es la exposición de las tareas o funciones que realiza el ocupante del puesto, en tanto que el análisis del cargo es una verificación de las exigencias, requisitos de dichas tareas o funciones. También se puede definir como los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el ocupante del cargo.

El análisis del cargo se divide en cuatro áreas de requisitos aplicados regularmente a cualquier tipo de cargo:

- ◆ Requisitos intelectuales
- ◆ Requerimientos físicos
- ◆ Responsabilidades implícitas
- ◆ Condiciones de trabajo.

a) Requisitos intelectuales: se refiere a los conocimientos y experiencia que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada, en dichos requisitos se encuentran: instrucción básica, conocimientos especiales, experiencia básica, requisitos personales deseables.

b) Requisitos físicos: tiene que ver con la continuidad físico mental requerida, a la resistencia, así como a la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran: esfuerzo físico, capacidad visual, destreza o habilidades.

- c) Responsabilidades: se analiza en función con el superior inmediato, sus contactos y destinatarios.

2.3.3 Métodos de descripción y análisis de puestos

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son los siguientes:

- ◆ Observación directa: se observa al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista del cargo anota los datos claves de su observación en su hoja de análisis. Es más recomendable para la aplicación en trabajos que contienen operaciones manuales.
- ◆ Método de la entrevista: consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o su jefe directo.
- ◆ Método del cuestionario: cuando se trata de cargos semejantes, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a los ocupantes de esos cargos. Es un método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades del personal.
- ◆ Métodos mixtos: cada uno de los métodos anteriores posee características, ventajas y desventajas. Para aprovechar mejor las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Las combinaciones más usadas son:
 - a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
 - b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos.

- c) Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- d) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- e) Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante.

2.4 Provisión de recursos humanos

La provisión de recursos humanos se refiere a los procesos de suministro de personal a la organización que incluyen: investigación de mercados, reclutamiento y selección de personal así como la integración del personal a las tareas de la institución.

2.4.1 Mercado de recursos humanos y mercado laboral

En cuanto a recursos humanos, existen 2 tipos de mercados -diferentes aunque estrechamente entrelazados e interrelacionados- los cuales son: el mercado laboral y el mercado de recursos humanos.

- a) Mercado laboral o mercado de empleo: está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. Este tipo de mercado está definido por las oportunidades de empleo, ya que cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral, el potencial de vacantes y las oportunidades de empleo.
- b) Mercado de recursos humanos: lo define el sector de la población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, es decir, el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para trabajar.

2.4.1 Reclutamiento

Es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la institución. Para aumentar la eficacia en el proceso de reclutamiento se deben atraer suficientes candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

La elección de uno o varios sistemas de reclutamiento involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- Análisis de las necesidades del personal
- Localización de las fuentes de mano de obra
- Épocas de reclutamiento y el tiempo disponible
- Descripción y especificaciones de los cargos
- Perfiles de los ocupantes del puesto
- Rapidez de la técnica de reclutamiento contra urgencia solicitada.

2.4.2.1 Sistemas de reclutamiento interno

El reclutamiento interno inicia al momento de surgir un puesto vacante, luego se trata de cubrir mediante la promoción de sus empleados, transferencias o transferencias con promoción.

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionada con los otros subsistemas, tales como:

- ◆ Análisis de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se somete cuando ingresa en la institución.
- ◆ Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- ◆ Información acerca de los programas de capacitación en los cuales ha participado el candidato.
- ◆ Análisis de la diferencia entre el puesto actual del candidato, del puesto que se está considerando y de los requisitos adicionales que se harán necesarios.

Para optar por este método es importante analizar las principales ventajas, entre ellas:

- a) Es más económica, pues ahorra en gastos de anuncios en los periódicos o los honorarios a las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- b) Es más rápida ya que al transferir o promover a un empleado se evitarán las demoras del reclutamiento externo, surgidas por la expectativa del día en que será publicado el anuncio, también se suprime la espera de candidatos y el proceso de selección.
- c) Tiene más validez y seguridad porque se conoce al candidato, quien a sido evaluado dentro de la organización.
- d) Sirve de motivación al personal, al presentar la posibilidad de ascensos dentro de la organización, a quienes tengan las condiciones de promoción.

- e) Aprovecha las inversiones de la institución consistentes en términos de capacitación del personal.

Las principales desventajas del reclutamiento interno son:

- a) Tiende a crear una actitud negativa en las personas que por no demostrar condiciones de promoción, no pueden aprovechar esas oportunidades.
- b) Sólo puede realizarse si el candidato interno efectivamente está en condiciones de igualarse, por lo menos a corto plazo, con el antiguo ocupante del puesto.
- c) Al efectuarse continuamente puede llevar a los empleados a limitar su acción, ya que al habituarse a los problemas de la Institución, pueden perder la creatividad y la actitud de innovación.

2.4.2.2 Sistemas de reclutamiento externo

El reclutamiento externo se inicia al determinar una plaza vacante, luego la institución trata de cubrirla con candidatos externos. Este procedimiento pueden involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- ◆ Revisión de los archivos de los candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- ◆ Presentación de candidatos por parte del personal de la institución.
- ◆ Anuncios o carteles en la puerta de la institución.
- ◆ Contactos con las universidades, escuelas asociaciones estudiantiles, directorios académicos, etc.

- ◆ Contactos con otras instituciones que trabajan con los mismos grupos meta, en términos de cooperación mutua.
- ◆ Anuncios en periódicos, revistas, etc.

Las Ventajas del reclutamiento externo son:

- a) Provee de personas con ideas nuevas y diferentes enfoques de los problemas internos de la institución.
- b) Enriquece y renueva los recursos humanos de la institución al recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la institución.
- c) Se utilizan las inversiones en capacitación y desarrollo del personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Las Desventajas del reclutamiento externo son:

- a) Usualmente es más lento que el reclutamiento interno, por el tiempo invertido con las fuentes de reclutamiento.
- b) Es más costoso, requiere inversión inmediata, en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento y gastos operacionales.
- c) Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y las organizaciones no están en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- d) Cuando sólo se usa este método se puede frustrar al personal ya que impide los ascensos.

2.4.2.3 Sistema de reclutamiento mixto

Por lo regular, en las organizaciones no se sigue en exclusivo un tipo de reclutamiento. Esto se debe, por ejemplo, a que cuando se cubre una plaza por medio de reclutamiento interno, siempre queda una plaza vacante en otro lugar, la cual se llena con el reclutamiento externo a menos que se piense eliminar el puesto.

Para utilizar el reclutamiento mixto existen 3 formas de hacerlo:

- a) Iniciar con reclutamiento interno y continuar con reclutamiento externo, aquí se le da prioridad al personal en la competencia por las oportunidades existentes.
- b) Iniciar con reclutamiento externo y continuar con reclutamiento interno, con este sistema se da más importancia en la entrada de recurso humano que a su transformación.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneo, al realizarlo la prioridad es llenar la vacante existente, sin que importe mucho si es a través de la entrada de personas nuevas o por medio de la transformación de los recursos humanos.

2.4.3 Selección de personal

La selección es necesaria debido a que todas las personas poseen diferencias físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.); que provocan que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y que logren un mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones dentro de la organización.

Por lo tanto, el proceso de selección suministra, no sólo un diagnóstico, sino un pronóstico de esas dos variables.

2.4.3.1 Recolección de información acerca del cargo

Se pueden utilizar cuatro alternativas

- a) Análisis de las descripciones y perfiles del puesto en el manual de funciones.
- b) Verificación de los datos consignados en el requerimiento a cargo del superior inmediato especificando los requisitos y características del aspirante al cargo.
- c) Análisis del cargo en el mercado. En el caso de un puesto nuevo, cuando la organización no lo tiene claramente definido, por lo que existe la opción de afinar el puesto en instituciones afines.

2.4.3.2 Proceso de selección

El proceso de selección es un sistema de comparación y toma de decisiones que se apoya en patrones o criterios para que tenga validez. A continuación se presenta un análisis de los pasos que pueden aplicarse:

- ◆ Recepción preliminar de solicitudes
- ◆ Entrevista de selección
- ◆ Pruebas de idoneidad
- ◆ Verificación de datos y referencia
- ◆ Entrevista con el superior inmediato
- ◆ Descripción realista del puesto
- ◆ Decisión de contratar.

- a) Recepción preliminar de solicitudes: en este primer paso se obtiene información sobre los candidatos por medio de un formulario de solicitud de empleo. Estos datos serán útiles para evaluar tanto las calificaciones como las referencias posteriores, por lo que deben ser almacenados los resultados que se obtengan.
- b) Entrevista de selección: es la técnica más usada por pequeñas, medianas y grandes organizaciones; es la que más influye en la decisión final de contratación. Sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.
- c) Pruebas de idoneidad: son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los perfiles del puesto. Una de estas pruebas consiste en ejercicios que simulan las condiciones de trabajo y exámenes psicológicos.
- d) Verificación de datos: en este paso se revisan los datos y referencias proporcionadas por el solicitante y se obtiene información con personas que lo conocen. Por lo general la verificación de datos se hace por teléfono, aunque en algunos casos se usa el correo o la visita personal.
- e) Entrevista con el supervisor inmediato: en la mayoría de organizaciones modernas es el supervisor inmediato quien tiene, la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, ya que trabajarán conjuntamente.
- f) Descripción realista del puesto: consiste en una descripción detallada de las tareas, responsabilidades del puesto y el entorno en que ha de trabajar el solicitante.

g) Decisión de contratar: al ser reclutados y seleccionados los candidatos se debe tomar la decisión acerca de a quién se le ofrecerá el puesto y los términos del empleo.

Una vez que se ha reunido toda la información de un solicitante por los encargados de personal, debe usarse un método para sistematizarla. Es común encontrar organizaciones que usan formas de resumen y listas de decisión, otras emplean modelos matemáticos.

La oferta de empleo confirma los detalles del puesto, disposiciones sobre el trabajo, salarios y otra información que ya ha sido proporcionada en las entrevistas y se especificará un tiempo límite para que el solicitante tome su decisión.

2.5 Monitoreo y evaluación estratégica

Unos de los objetivos del proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una forma de pensar estratégica que facilite la gestión organizacional, dinámica, innovadora, y anticipadora del entorno en que se desempeña la institución.

La creación de esta cultura requiere de seguimiento y monitoreo permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico.

Por ello se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoreo basado en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

2.5.1 Niveles de monitoreo

El monitoreo y el seguimiento deben hacerse por igual dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada. Ello indica que debe realizarse monitoreo estratégico a nivel organizativo en el plan global y operativo en los para los proyectos individuales de cada departamento o área, todo ello con el objeto de:

- ◆ Mantener la ejecución del proyecto en línea con su planificación.
- ◆ Examinar la estrategias del plan global y los proyectos en consideración de la problemática del grupo(s) meta(s), los objetivos planificados y los recursos consumidos.
- ◆ Informarse sobre el avance y los impactos del proyecto.
- ◆ Aprender de las experiencias para mejorar el proyecto.

2.5.1.1 Monitoreo organizativo

Se aplica al proyecto global. Debe realizarlo el (la) gerente o director (a) de la organización con sus colaboradores inmediatos: subgerente o coordinadores de unidad que le reporten directamente. Esta función implica dos tareas básicas:

- ◆ Monitorear y evaluar el desempeño del plan global y las condiciones externas que son importantes para su ejecución exitosa.
- ◆ Definir las acciones correctivas, para restaurar la planificación del proyecto, cuando sea necesario.

2.5.1.2 Monitoreo operativo

Debe ser realizado por el encargado de cada una de las unidades operativas y sus inmediatos colaboradores, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ◆ La observación y el registro continuo de la ejecución de proyecto operativo.
- ◆ El análisis y valoración de los datos y conocimiento obtenidos a través de la observación y registro confrontados con la planificación.
- ◆ La adopción de medidas correctivas y/o la revisión del plan original.
- ◆ La documentación y suministro de la información dentro y fuera del proyecto.

Como ayuda en este nivel se analiza la evaluación de procesos de formación.

2.5.1.2.1 Monitoreo en procesos de formación (evaluación metodológica)

Este tipo de monitoreo analiza los procesos a través de los cuales se efectúa el paso de un estado a otro o de una situación dada a otra. Las personas no son cuestionadas en sí, lo que se tiene en cuenta son los cambios en esas personas aportadas por la formación.

La acción de transformación se puede efectuar en niveles diferentes, tomando en cuenta la transformación de acciones tenemos:

- ◆ Evaluación del trabajo pedagógico: aquí se encuentran todas las formas de evaluación de las secuencias y progresiones pedagógicas de los métodos de aprendizaje.

Su objeto es un proceso pedagógico completo que incluye el conjunto de los componentes de una actividad dirigida a la producción o de capacidades precisas y autónomas en el momento de su transformación.

- ◆ Evaluación de las actividades de evolución social: incluye todas las formas de balance global de la evaluación de un individuo o de una población, tiene relación con la promoción colectiva o con la transformación de capacidades o disposiciones de los individuos a producir o reproducir sus condiciones de existencia.

2.5.1.3 Monitoreo y evaluación del desempeño para el personal

Es una apreciación del desempeño actual o potencial en el cargo. Debe llevarse como un proceso para estimular o monitorear el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. No se está interesado en el desempeño general sino en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir las correcciones o modificaciones; detecta los ajustes que involucran a las personas, los equipos, y en especial a la organización como totalidad.

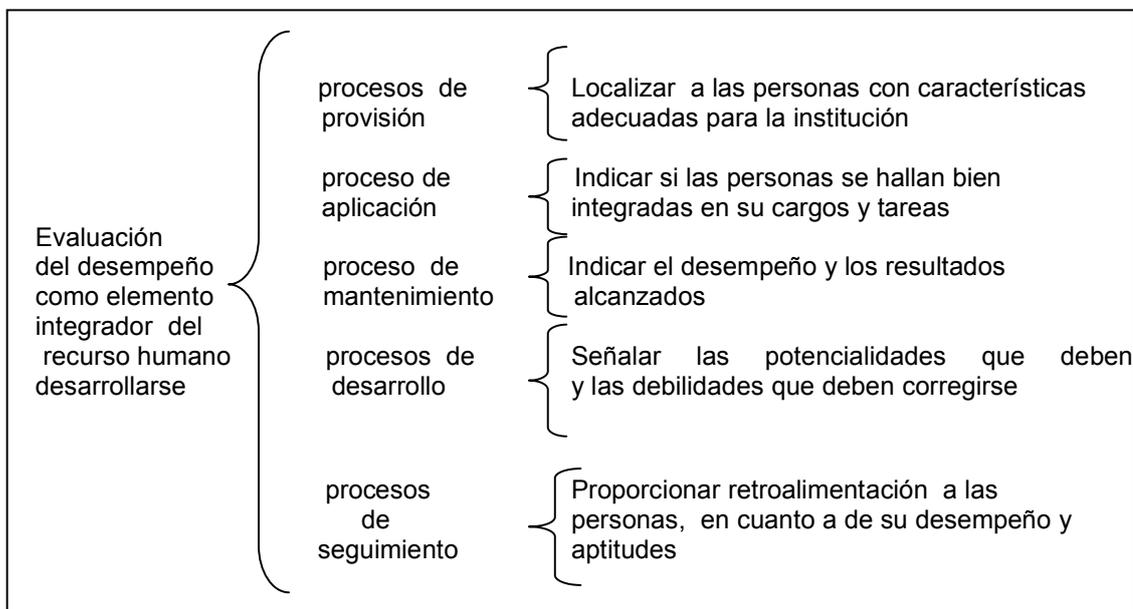
2.5.1.3.1 Evaluación del desempeño como elemento integrador de recursos humanos

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante como elemento integrador en las prácticas de recursos humanos, en un proceso que sirve de enlace a los demás procesos, como se puede analizar a continuación.

- ◆ Existe la necesidad de aplicar métodos evaluativos en los procesos de provisión al momento de seleccionar al candidato(a) adecuado en el momento que surja una plaza vacante.
- ◆ Para conocer si el ocupante del puesto se encuentra bien integrado es pertinente aplicar la evaluación en los proceso de aplicación.
- ◆ La evaluación también nos indica el desempeño y los resultados obtenidos por el personal dentro de los procesos de mantenimiento.
- ◆ En los procesos de desarrollo la evaluación da a conocer las potencialidades que deben desarrollarse y la debilidades que deben corregirse.
- ◆ Finalmente en los proceso de seguimiento proporciona a las personas reatrealimentación en cuento a su desempeño y aptitudes.

Para sintetizar la función integrado de la evaluación del desempeño para personal en la administración de recurso humanos se analiza la figura 3, que contiene dicha evaluación en contraste con los procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento.

Figura 3. Evaluación del desempeño como elemento integrador



Fuente: Idalberto Chiavaneto, **Administración de recursos humanos**. Pág 385

2.5.2 Requisitos del monitoreo estratégico

- ◆ Coordinación: realizado por el más alto nivel jerárquico en cada una de las áreas.
- ◆ Adecuada planeación: la cual se elabora con base en el análisis de situación que permita la comparación de lo planificado con lo ejecutado.
- ◆ Realización periódica: con las sesiones estratégicas de monitoreo deben efectuarse por lo menos cada cuatro meses, o sea tres sesiones al año.
- ◆ Elaboración basada en hechos y datos: el análisis de monitoreo debe efectuarse teniendo a la mano información sobre las diferentes áreas del plan, sus procesos y limitaciones.

- ◆ Generación de la información necesaria y oportuna: para realizar la comparación y toma de decisiones se requiere la elaboración previa de documentos de análisis que permitan un oportuno monitoreo y evaluación.
- ◆ Adopción de medidas correctivas y/o revisión del plan original.
- ◆ Disciplina y perseverancia: para que un proceso alcance resultados satisfactorios, es necesario que las personas que se involucran lo tomen con seriedad, disciplina y perseverancia para que, una vez iniciado, no se abandone.

2.5.3 Campo de acción

- ◆ Ejecución de las actividades y el uso de los recursos.
- ◆ Funcionamiento y utilización de los servicios del proyectos por los grupo meta.
- ◆ Beneficios alcanzados por el grupo meta.
- ◆ Desarrollo de los factores externos.
- ◆ Desempeño del personal en el cargo.

2.5.4 Dimensiones

Todo plan de monitoreo y evaluación debe contar con tres dimensiones mutuamente relacionadas que deben ser tomadas en cuenta. Estas dimensiones son: **pertinencia, rendimiento y éxito.**

- ◆ **Pertinencia:** por pertinencia se entiende el grado en que los objetivos de un programa o proyecto continúan siendo válidos y de interés; bien en la forma prevista originalmente, o tal y como se han modificado a raíz del proceso de monitoreo.

- ◆ Rendimiento: la valoración del rendimiento considera los progresos que está realizando el programa o proyecto en relación con sus objetivos. Los criterios utilizados para valorar rendimiento son tres:
 - Eficacia: ¿Hasta qué punto un programa o proyecto consigue objetivos inmediatos o produce los resultados deseados?
 - Eficiencia: ¿Hasta dónde promueve la transformación de actividades en indicadores de éxito?
 - Oportunidad: ¿Hasta dónde esa transformación de actividades, genera oportunidades reales de una sociedad más abierta?

- ◆ Éxito: para medirlo dentro de un programa o proyecto, es necesario emplear tres criterios:
 - Los efectos o resultados que el programa o proyecto está generando, los cuales se valoran con relación a los objetivos de desarrollo o metas a largo plazo.
 - Sostenibilidad: es la capacidad de prolongar los resultados positivos de un programa o proyecto una vez concluida la cooperación técnica encauzada a través de los programas y proyectos.
 - Contribución al desarrollo: significativa al grado en que un programa o proyecto permite a los ejecutores adquirir nuevas herramientas de trabajo que los hacen autosostenibles del financiamiento externo.

2.5.5 Consecuencias

1. Medidas correctivas

- ◆ Cambios sobre la marcha que se realizan en la acción del proyecto para corregir las desviaciones detectadas y mantener la ejecución en línea con la estrategia del proyecto.

- ◆ En relación a los recursos humanos, se pueden identificar los empleados que necesitan actualizarse o perfeccionarse en determinadas áreas de trabajo así como seleccionar a aquéllos empleados que tienen condiciones para su ascenso o transferencia.

II. Revisión del plan

- ◆ El cambio de la estrategia del proyecto (objetivo global, objetivo del proyecto, resultados y supuestos) para restaurar la coherencia de la planificación del proyecto con la realidad.

2.5.5 Pasos principales para el mejoramiento del sistema de monitoreo y evaluación

La responsabilidad y disciplina en cada nivel jerárquico hace del monitoreo estratégico un evento importante y trascendental. Mantenerlo en forma constante no sólo facilita el ajuste periódico del plan, sino también el reformular las estrategias que requieran y exijan los cambios en el entorno.

- Consideraciones básicas
 - Levantamiento de datos
 - Flujo y procesamiento de la información
 - Análisis y valoración
 - Decisiones y reacciones
- a) Consideraciones básicas: El sistema de monitoreo y evaluación se debe realizar basado en los índices de gestión que midan periódicamente tanto la ejecución del plan global como los proyectos operativos.
- b) Revisión de la Planificación: En relación con concordancia a los objetivos, resultados y supuestos.

- c) Levantamiento de la información: Luego de delimitar la información necesaria por medio de los indicadores, se recaba la información para evaluar por medio de: la recolección de datos existentes, visitas de campo, reuniones con las partes interesadas, etc.
- d) Flujo y procesamiento de información: Para sistematizar el levantamiento y el flujo de información para el monitoreo y evaluación, se deben elaborar formatos adecuados, que analicen el proceso.
- e) Análisis y valoración: El proceso de monitoreo y evaluación es seguido por operaciones de tratamiento de la información, las cuales son operaciones de síntesis y análisis.
- f) Decisiones y reacciones: En base al análisis y la valoración de la información se toman las decisiones para cambiar o mejorar las estrategias y así alcanzar los objetivos propuestos en el plan global o planes operativos.

2.6 Mercadotecnia para organizaciones no lucrativas

La mercadotecnia, también conocida como marketing integra todas las actividades diseñadas para generar o facilitar un intercambio que satisfaga las necesidades humanas. También lo podemos definir como un conjunto de actividades para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos o servicios a grupos objetivos para lograr metas organizacionales.

2.6.1 Importancia de la mercadotecnia no lucrativa

Muchas personas que trabajan en actividades no lucrativas no han considerado como mercadotecnia el intercambio de servicios que prestan ya que no buscan una utilidad. Pero se reconoce que sus operaciones son poco eficientes, las sillas vacías en los seminarios o talleres así como la suspensión de los mismos muestra necesidades de un cambio de conceptos.

El objetivo principal de las organizaciones no lucrativas es obtener la reacción deseada por un grupo seleccionado como meta. Cuando el objetivo es servir a las necesidades y deseos que se observa en el público o el mercado seleccionado como meta, la reacción buscada puede ser encaminada al cambio de valores, donaciones de servicios u otro tipo de intercambio. Esto aumenta las posibilidades de la organización de sobrevivir y alcanzar sus metas.

2.6.2 Desarrollo de estrategias de mercadotecnia

El procedimiento básico para la planeación y desarrollo de un programa de mercadotecnia es igual para organizaciones lucrativas o no lucrativas: la estrategia comprende en 1) definir y analizar el mercado seleccionado como meta y 2) crear y mantener una mezcla de mercados.

En los casos en el que existen varios grupos meta, la estrategia a utilizar es la de mercados objetivos de múltiples segmentos; aquí se identifican los grupos con diferentes necesidades de la población total, después se realiza una mezcla de mercados por separado para llegar a cada uno de ellos.

2.6.2.1 Mercados seleccionados

Es un grupo de personas u organizaciones a las que se dirigen los esfuerzos de mercadeo. La elección cuidadosa y la definición exacta son esenciales para el desarrollo de una mezcla de mercadeo efectiva.

Las organizaciones no lucrativas pueden tratar de servir a sectores diversos, pero podemos definir dos grupos: a) grupo seleccionado como meta: constituido por un conjunto de individuos que tienen un interés o se preocupan por una organización, o una causa de índole social; b) el público seleccionado como meta: surge cuando una institución se interesa en intercambiar valores u obtener una reacción del público.

2.6.2.1.1 Segmentación de mercados o grupos

Es el proceso de dividir la población total heterogénea en varios segmentos homogéneos. El segmento de la población en sí debe ser accesible a las organizaciones en cuanto a los intermediarios, medios de publicitarios, con un mínimo de costos y desperdicios.

Es difícil identificar el comportamiento de un grupo con sólo un factor de segmentación. Para desarrollarla en forma útil deben incluirse diversas características:

- a) Segmentación geográfica: Es muy frecuente segmentar los grupos de acuerdo a su ubicación geográfica, ya que los deseos y el uso de los servicios son bastante parecidos entre los habitantes de una población, las personas comparten los mismos valores, actitudes y preferencias de estilo.

- b) Segmentación demográfica: La base más común para la segmentación de los grupos meta, es alguna categoría demográfica como la edad, el sexo, la etapa de ciclo de vida de las familias, la distribución del ingreso, la educación, la ocupación o el origen étnico.
- c) Segmentación psicográfica: se basa en las influencias sociológicas y psicológicas. Entre las primeras se cuenta la cultura, clase social y grupos de referencia, mientras que las características psicológicas incluyen las experiencias de aprendizaje, personalidad y actitudes y creencias.

2.6.2.2 Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia

La estrategia de la mezcla de mercadotecnia se lleva a cabo para dirigir las actividades de mercadeo y lograr las metas de la organización. Se debe desarrollar un programa para tomar decisiones sobre servicios, precio, distribución y promoción. Estas variables de decisión deben mezclarse entre sí para atender al grupo seleccionado como meta.

- a) **Servicio:** por lo general las instituciones no lucrativas se relacionan con ideas y servicios más que con productos. Debido a la naturaleza abstracta de los servicios, es bastante difícil describir lo que se ofrece, lo que hace de la mercadotecnia de ideas y conceptos una tarea de mayores esfuerzo para que rinda beneficios.
- b) **Precio:** en el caso de un servicio no lucrativo puede cobrarse o no un precio financiero, un valor exacto en dinero. También se puede hablar de un costo de pérdida de alternativa. El costo de oportunidad es el valor del beneficio al que se ha renunciado al escoger una alternativa en lugar de otra.

Esto significa que si una organización puede convencer a alguien para que done su tiempo o para que cambie su comportamiento, entonces esta persona deja de usar otras alternativas y esto constituye un costo para el individuo (o sea el precio que ha pagado).

- c) **Canales de distribución:** la naturaleza intangible de los servicios ocasiona requisitos especiales de distribución. Para que ocurra el intercambio, es necesario que los servicios se encuentren disponibles.

Generalmente se utiliza un canal más corto con los servicios que con los productos de la organización al beneficiario, esto se debe porque no se necesitan fabricar o mover mercancías para hacer que las ideas y servicios se encuentren disponibles, con frecuencia la producción y el consumo se presentan en forma simultánea.

- d) **Promoción:** cuando las organizaciones no lucrativas comienzan a tomar decisiones promocionales, puede ser la primera señal de que se están llevando a cabo actividades de mercadotecnia.

2.6.2.2.1 Mezcla promocional:

Es la combinación de la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, la propaganda y las relaciones públicas que ayudan a una organización a lograr sus objetivos de mercadotecnia.

- a) La venta personal: se le llama también presentación personal del servicio, la cual es realizada por un representante de la institución a un posible beneficiario.

- b) La publicidad: Es un tipo de comunicación masiva pagada en la que se identifica con claridad al patrocinador. Las formas más comunes son la transmisión por TV, radio y la imprenta en periódicos y revistas.
- c) Propaganda: Es similar a la publicidad en el sentido que es un tipo de comunicación masiva de estímulo a la demanda. Por lo general consiste en una presentación favorable de noticias, un aviso sobre un producto u organización que se presenta en cualquier medio publicitario; su característica es que no se paga por ella y que tiene la credibilidad del material editorial.
- d) Relaciones públicas: Las relaciones públicas constituyen un esfuerzo amplio y general para darse a conocer, sin usar los medios de comunicación.

2.7 Almacenamiento

Para la organización eficiente de un almacén o bodega se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ◆ Fácil localización
- ◆ Localización de los artículos en un solo lugar.
- ◆ Descripción adecuada.
- ◆ Catálogos con localización física.

Los métodos y procedimientos de almacenamiento cambian según la cantidad, clase de artículos y espacio que se dispongan; así como del personal, el equipo, elementos auxiliares con los que se cuenta.

Un estudio de optimización de almacenamiento puede abarcar dos aspectos:

- ◆ Organización administrativa
- ◆ Organización física

2.7.1 Organización administrativa de la bodega

Para la organización administrativa de un almacén o bodega se debe tomar en cuenta los siguientes puntos: identificación de artículos, creación y manejo de catálogos o inventarios, operaciones de entrada de artículos; operaciones de salida de artículos.

2.7.1.1 Identificación del artículo

Se pueden usar dos referencias para identificar el artículo, las cuales son las siguientes:

- a) Descripción clara y concisa que identifique exactamente los artículos.
- b) Número de identificación específica de acuerdo al grupo de artículo que pertenezca.

2.7.1.2 Catálogo o inventario

Es necesario para la solicitud y despacho. Debe contener los datos actualizados de los artículos almacenados en bodega, además, debe identificar:

- ◆ Los artículos disponibles para las actividades a realizar.
- ◆ El número de artículos que se necesitan.
- ◆ El lugar de almacenaje (este dato es importante en ausencia del encargado de bodega).

Es importante mantener el catálogo al día, así deben indicarse todos los cambios de artículos nuevos, los cambios de almacenaje o salida de artículos.

Los parámetros del catálogo se deben actualizar anualmente en forma total y parcial. Para que un inventario se realice rápidamente, es necesaria la existencia de una bodega bien organizada, que mantenga las siguientes condiciones:

- ◆ Limpieza general de la bodega.
- ◆ Reordenamiento de los artículos en las estanterías.
- ◆ Los artículos deben tener sus clasificaciones correspondientes y descripción (basada en la forma en que lo conocen todos los usuarios).
- ◆ Colocación de los artículos de forma tal que su recuento resulte fácil, seguro y rápido.
- ◆ Lugar de almacenaje (indicada la codificación numérica matricial, que dé la localización física dentro de las diferentes estanterías del almacén).
- ◆ Separación de artículos que no tienen que ser inventariados.

2.7.1.3 Operación de entrada de artículos

La recepción de artículos en la bodega parte con una copia del pedido donde se indica la cantidad exacta recibida y contada, la fecha de llegada.

Con el objeto de prever la disponibilidad de tiempo, así como las áreas necesarias para el almacenamiento, se recomienda seguir los siguientes puntos:

- ◆ Estar al tanto de la fecha de llegada de los artículos, así como clase y cantidades de los mismos.
- ◆ Designar un encargado de la recepción local.

2.7.1.4 Operaciones de salida de artículos de bodega

La salida de los materiales de la bodega requiere de controles apropiados para la solicitud, autorización y despacho de todo artículo que sea requerido al almacén y que deba ser entregado al solicitante, para su uso posterior de acuerdo al fin predestinado.

Es conveniente tomar en cuenta que ningún artículo de la bodega puede ser retirado sin una requisición de salida, la cual deberá ser autorizada por el encargado de la bodega al momento en que los artículos son solicitados, se deberán dar indicaciones claras, sobre:

- ◆ Fecha
- ◆ Nombre del solicitante
- ◆ Cantidad exacta necesitada
- ◆ Descripción de los artículos
- ◆ Destino de los artículos
- ◆ Firmas (del solicitante y autorización)

Estos documentos posteriormente se contabilizan y se debitan del inventario de artículos.

2.7.2 Organización física del área de bodega

Los artículos ocupan una superficie y un volumen, por lo tanto al proponer la planeación el espacio debe ser optimizado lo mejor posible.

Se debe tomar en cuenta diversos factores como el aprovechamiento del espacio; el tipo de artículos, ya que algunos requieren protección especial al almacenarlos.

2.7.2.1 Distribución del espacio de almacenamiento

- a) *Aprovechamiento del espacio*: el almacenamiento eficiente busca ubicar el máximo de artículos en un espacio mínimo conservándolos en buen estado.
- b) *Protección de los artículos*: estos varían en sus requisitos de seguridad según su clase, algunos han de protegerse contra la humedad y cambios excesivos de la temperatura; otros contra hurto o sustracción, por lo que necesitan cuidado especial.

2.7.2.1 Factores de la distribución del espacio

Estos factores son el punto de partida para la planificación de la distribución del área de almacenamiento. Se pueden dividir por el tipo de mercancía y por su capacidad.

- a) **Factor tipo de artículo**: son las características de los artículos. Se debe tener en cuenta lo siguiente:
 - ◆ Naturaleza: El calor, la humedad los cambios excesivos de temperatura son factores que requieren de protección para ciertas mercancías.
 - ◆ Peso volumen y forma: Existen diferencias entre el volumen, peso y forma de los artículos, por lo que al planear la distribución es pertinente colocar los artículos mas pesados y de difícil manejo cerca de la puerta de despacho.

- ◆ **Actividad:** Cuando la movilidad es frecuente en los artículos, éstos deben almacenarse en áreas de fácil acceso, donde su manipulación sea rápida. Los objetos de rotación lenta pueden colocarse en áreas alejadas de la puerta de despacho.
- ◆ **Cantidad:** Grandes cantidades de artículos uniformes requieren una distribución más sencilla que los objetos distintos.

b) **Factor capacidad:** se refiere a las dimensiones físicas de la bodega tales como distancia entre columnas, tamaño de puertas y ventanas, superficie del suelo y altura del techo.

- ◆ **Resistencia del suelo:** Tanto la cantidad de estanterías como los artículos no deben tener un peso mayor que la carga máxima que resista el piso.
- ◆ **Puertas:** Deben ser adecuadas para que permitan el acceso fácil de los diferentes artículos que se almacenan, así como del equipo que se usa para trasportarlos.
- ◆ **Ancho de estanterías:** Estos deben ser de acuerdo al tipo de artículos que se almacenan en la bodega.

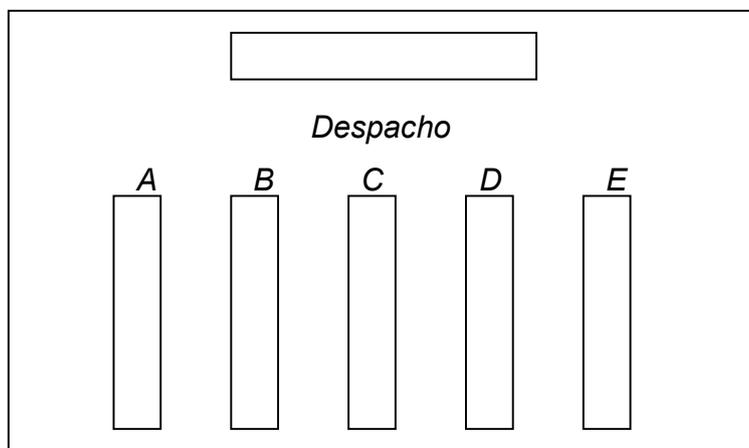
2.7.2.2 Identificación para la localización de los artículos dentro del almacén

Sirve para facilitar la localización física de los artículos, para ello es necesario el uso de una nomenclatura adecuada y funcional.

2.7.2.3 Métodos de almacenamiento

Para la disposición general del almacén es preferible que las estanterías sean paralelas al lado más corto del edificio y perpendiculares a la puerta de despacho, como se muestra en la figura 4.

Figura 4: Disposición general del almacén



Fuente: Rafael Rendón. **Organización física y administrativa de un almacén técnico.** Pág. 9

➤ Elementos auxiliares

Están conformados por útiles, equipo y materiales que ayudan a que el manejo y almacenamiento de los artículos sea más eficiente, entre ellos tenemos:

- a) Escaleras: su finalidad es alcanzar artículos que se encuentran a mayor altura..
- b) *Troquets*: sirven para transportar cantidades grandes o pesadas de artículos.
- c) Balanzas: Es necesaria cuando despachamos de la bodega artículos en unidades de peso.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Todo proyecto para que sea funcional debe basarse en la situación real de la organización que se está analizando, los recursos que se manejan y las estrategias que se han llevado a cabo relacionadas con el tema de estudio. Por ello se requiere analizar la situación actual de la OPSAG respecto a su administración, financiamiento, recursos humanos, sistemas de evaluación, mercadotecnia de servicios y almacenamiento, con el propósito de proponer mejoras con base en las necesidades existentes.

En este capítulo, se muestran algunos aspectos de la situación actual de la OPSAG y se presenta un diagnóstico basado en el método FODA el cual examina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se elige este método porque es fácil de aplicar y permite el análisis de los elementos externos e internos de la organización, las potencialidades que deben incrementarse y las debilidades por fortalecer.

3.1 Diagnóstico

La OPSAG ha pasado por diferentes etapas desde su fundación y ante el reto de lograr la integración organizativa, ha optado por varias estructuras, que han llevado a redefinir objetivos y funciones, esta problemática se ha repetido en varias ocasiones.

En la actualidad la institución está formada por la dirección, una área administrativa y siete áreas operativas que trabajan procesos formativos, desarrollo comunitario, etc., con diferentes grupo meta.

El diagnóstico se empieza en la parte administrativa, que cubre el trabajo general de la institución, para analizar posteriormente las problemáticas de las áreas operativas que se puedan solucionar mediante planteamientos de ingeniería industrial.

3.1.1 Administración y financiamiento

El medio administrativo está coordinado y normado por la dirección ejecutiva de quien recibe el apoyo del área de administración, la cual apoya en la conducción de los recursos humanos, financieros, almacenamiento y mantenimiento del edificio.

La iglesia católica en Guatemala no cuenta con fondos suficientes para plantear y ejecutar proyectos que beneficien a la población, por lo tanto la OPGAG para obtener financiamiento ha elegido la estrategia de cada área elabora su(s) proyecto(s) y los gestiona con diversas agencias donantes, quienes al interesarse por algún proyecto, llegan a convenios con la institución los cuales deben tener una concordancia con la orientación de la institución como instancia eclesial. Para visualizar la realidad del área en la tabla I se presenta el método FODA para la administración.

Tabla I. Método FODA aplicado en administración

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los proyectos que realizan las diferentes áreas de la OPSAG esta basado en las necesidades de la problemática de Guatemala, lo que garantiza su sostenibilidad . 2. Existe un consejo de coordinadores, para articula esfuerzos de las áreas de la OPSAG. 3. Se ha creado un orden contable financiero que ha sido funcional para el trabajo con proyectos. 4. Existe financiamiento de agencias donantes internacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Se ha recuperado la credibilidad de la OPSAG a nivel social, con la actual administración. 6. Colaboración de alcaldes auxiliares, sectores civiles y comités de vecinos de las comunidades a las cuales se les brinda acompañamiento 7. Existencia de alianzas, con organizaciones nacionales e internacionales que trabajan con las problemáticas que abordan las diferentes áreas de la OPSAG 8. Los grupos de voluntarios se encuentran organizados en redes, las cuales apoyan y replican el trabajo de las áreas de la OPSAG. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La administración de recursos humanos no cuenta con una planeación adecuada. 2. Poca promoción y divulgación de los proyectos. 3. Falta de organización física del área de bodega 4. Ausencia de métodos estandarizados de evaluación de personal, resultados y metodología 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Retiro del apoyo de las agencias donantes por cambio de políticas internacionales 6. Cambios de jerarquía eclesial en el arzobispado, influye con cambios internos en la OPSAG.

Al analizar la tabla I, se observa que el número de fortalezas y oportunidades contiene 8 aspectos, mientras que las debilidades y amenazas contiene 6, ello indica que es viable realizar proyectos dentro de la institución porque existen mas potencialidades internas y externas, que debilidades dentro y fuera de la organización..

Las debilidades de la institución son en las que se basa este proyecto, para encontrar soluciones viables se analizan una por una dichas debilidades, iniciando por la administración de los recursos humanos.

3.1.2 Recursos humanos

Dentro de la institución no existen políticas estructuradas de recursos humanos, la responsabilidad de administración de personal se encuentra centrada en el director ejecutivo, quien es el encargado del reclutamiento, selección y contratación de personal, así como de los traslados asensos y despidos.

El personal está compuesto de 46 trabajadores (as) contratados (as) de los cuales son 24 hombres y 22 mujeres, además de ellos y ellas la institución cuenta con el apoyo de 23 voluntarios (as), quienes llegan a realizar EPS, prácticas de diferentes disciplinas y personas que prestan sus servicios.

La distribución del personal depende de cada proyecto, ya que cada área define sus objetivos, metas específicas y así delimita cuantas personas necesita para alcanzarlos. El número de personas y los salarios son acordados en conjunto entre el coordinador del área y las agencias donantes, las cuales brindan los salarios y prestaciones de ley. Los voluntarios son ubicados dependiendo de las necesidades de las áreas y la especialización que ellos y ellas posean.

La jornada de trabajo dentro de la oficina es la matutina de 8:30 a 17:00 horas, en algunos casos el trabajo de campo es nocturno o fines de semana, ello depende del tiempo que dispongan las personas beneficiarias para realizar las reuniones de capacitaciones, seguimiento o monitoreo. En la tabla II se muestra el FODA aplicado a los recursos humanos, el cual es la base para realizar su diagnóstico.

Tabla II. Método FODA aplicado en los recursos humanos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los recursos humanos son de diferentes disciplinas académicas, lo que permite la especialización de los equipos en los áreas de trabajo. 2. Se cuenta con personal que posee vocación de servicio y experiencia. 3. Empoderamiento del personal de la Doctrina Social de la Iglesia y los temas particulares que trabajan en cada área. 4. Se ha fomentado el trabajo dentro de los equipos, tomando en cuenta los valores de solidaridad, respeto, confianza, etc. 5. Existen espacios de reflexión y análisis para mejorar el trabajo del personal 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Se cuenta con el apoyo de capacitación permanente para el personal, por parte de instancias nacionales e internacionales. 7. Existe el apoyo de practicantes y epesistas de diferentes disciplinas académicas de la Universidades de San Carlos y Rafael Landivar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La integración del personal no es en forma reciproca. 2. El manual de funciones se encuentra incompleto 3. Falta de políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal. 4. Ausencia de métodos de evaluación de personal 	<ol style="list-style-type: none"> 5. La presencia de sectores, que hostigan y amenazan a grupos que trabajan en pro de los derechos humanos o en la reivindicación de los derechos sociales en general.

Al analizar la tabla II se observa que el número de fortalezas y oportunidades contiene 7 aspectos, mientras que las debilidades y amenazas contiene 5, ello indica que es viable del estudio de recursos humanos dentro de la institución porque existen mas potencialidades internas y externas, que debilidades dentro y fuera de la organización.

Las debilidades de la administración de recursos humanos se analizan a continuación, iniciando por la integración de recursos humanos.

3.1.2.1 Integración de recursos humanos

La integración de recursos humanos dentro de la institución no se da en forma recíproca, como se observa en el método FODA aplicado a los recursos humanos (tabla II) entre las fortalezas de la institución es contar con un equipo multidisciplinario con espíritu de servicio y trabajo, quien comparte los objetivos de la organización de acompañar a los más necesitados, en ocasiones esto implica trabajar en áreas de difícil acceso, que cuentan con un índice alto de delincuencia, en horarios nocturnos y con temáticas que algunos consideran controversiales, todo ello implica poner en riesgo la seguridad personal. Pero este equipo no es totalmente correspondido por parte de la institución, ya que no se ha logrado contribuir eficazmente al logro de las metas que cada persona se ha señalado apoyando los proyectos individuales, entre ellos se tienen estudios aplazados por varios miembros del personal.

Los acuerdos son una base para la integración del personal, pero para ello es necesario que existan lineamientos claros de trabajo, como la descripción y análisis de puestos contenido en el manual de funciones, sistemas de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, etc.

3.1.2.2 Manual de funciones

El manual de funciones se encuentra incompleto, al revisarlo se determina que se ha trabajado en un 14%, ya que solo se encuentran descritas las funciones para 7 de los 50 puestos con los que cuenta la institución. Sin embargo, es necesario analizar todos los descriptores y perfiles de puesto ya que la institución ha tenido cambios de estructura y es posible que sobrevengan más cambios.

Para ilustrar el formato de la descripción actual de los puestos, la figura 5 muestra la descripción para el cargo del coordinador general de del área de educación.

Figura 5. Funciones del coordinador general del programa

<p>Arzobispado de Guatemala Oficina de Pastoral Social</p> <p style="text-align: center;"><i>Funciones del personal de educación</i> Noviembre 1999</p> <p>1. Coordinador general del programa:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Representa al área ante los coordinadores de otras áreas dentro de la oficina de Pastoral como de otras instituciones.b) Ser el enlace ante el Ministerio de Educación para los procesos de acreditación y gestión de los proyectos.c) Gestionar los procesos de entrega de informes narrativos y financieros del proyectod) Dirigir, coordinar y controlar las acciones que el personal ejecuta en los proyectos del área.e) Apoyar acciones diversas que a nivel de oficina se impulsen.f) Coordinar acciones de pastoral social con otras instancias eclesiales.g) Sistematizar reuniones para el seguimiento de los procesos que cada programa ejecuteh) Realizar acciones técnicas cuando los proyectos lo requieran.i) Asesorar técnicamente la ejecución de los proyectos.j) Seguimiento técnico de las acciones que dentro del área de educación se realizan.k) Gestión administrativa en general.

Fuente: OPSAG . **Funciones del personal de educación**

La descripción del puesto que de la figura anterior se encuentra incompleta, ya que el cargo no se ubica dentro del organigrama, ni se indica subordinación, supervisión, comunicación; las funciones no se describen con base en su frecuencia (diarias, periódicas, eventuales), y no se cuenta con ninguna información de los perfiles del puesto.

Con base en el análisis del manual de funciones mostrado, se encuentra la necesidad de realizar la descripción y análisis de puestos completa para cada uno de los cargos de las áreas operativas y la administrativa. Otras de las debilidades de los recursos humanos dentro de la OPSAG son los métodos de reclutamiento de personal, los cuales se analizan a continuación.

3.1.2.3 Reclutamiento

En los sistemas de reclutamiento de personal es necesario contar con la descripción y perfiles del puesto, para encontrar a la persona idónea que cubra las necesidades de la institución en los cargos vacantes, al no existir un manual de funciones actualizado dicho proceso de reclutamiento se complica, aunado a la crisis que sufre la institución por el cambio del vicario pastoral y director ejecutivo. Posterior a la crisis, la nueva administración encuentra la necesidad de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes, por la urgencia de llenar dichas plazas no se llega a formular ningún proceso estandarizado y se utiliza el reclutamiento externo, el cual se describe a continuación.

3.1.2.3.1 Reclutamiento externo

En la aplicación del reclutamiento externo dentro de la OPSAG para la localización de los candidatos disponibles o colocados en otras organizaciones afines, ha involucrado solamente las siguientes técnicas:

- ◆ Presentaciones de candidatos por parte del personal de la institución, al encargado de recursos humanos.

- ◆ Contacto con personas que trabajan en organizaciones afines o con los mismos grupos meta.
- ◆ Presentación de candidatos en forma espontánea, quienes en determinado momento han llegado a entregar su curriculum vitae para el banco de datos y posteriormente han sido llamados en el momento de la existencia de una plaza vacante.

Estas técnicas no han sido eficientes, porque no han proveído de suficientes candidatos para abastecer el proceso de selección y en ocasiones el reclutamiento se ha vuelto muy lento.

3.1.2.3.2 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno en la institución ha sido empírico porque no se cuenta con el conocimiento de los datos e información relacionada con los otros subsistemas, tales como: análisis de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se somete cuando ingresa a la institución, tabulación o sistematización de resultados de las evaluaciones del desempeño, registros acerca de los programas de capacitación en los cuales ha participado, análisis en el manual de funciones de la diferencia entre el puesto actual del candidato y los requisitos adicionales que se harán necesarios para el puesto desocupado. Todo ello ha llevado a procesos frecuentes de:

- ◆ Transferencias de personal entre las diferentes áreas, sin tomar en cuenta que algunas necesitan personal con diferentes perfiles.
- ◆ Promociones y transferencias con promociones, sin el análisis de los registros, ya que estos no se encuentran completos.

- ◆ Rotación de personal.

Otra debilidad de la institución que va relacionada con el reclutamiento interno o externo es la selección de personal del personal, la cual se describe a continuación.

3.1.2.4 Métodos de selección y contratación

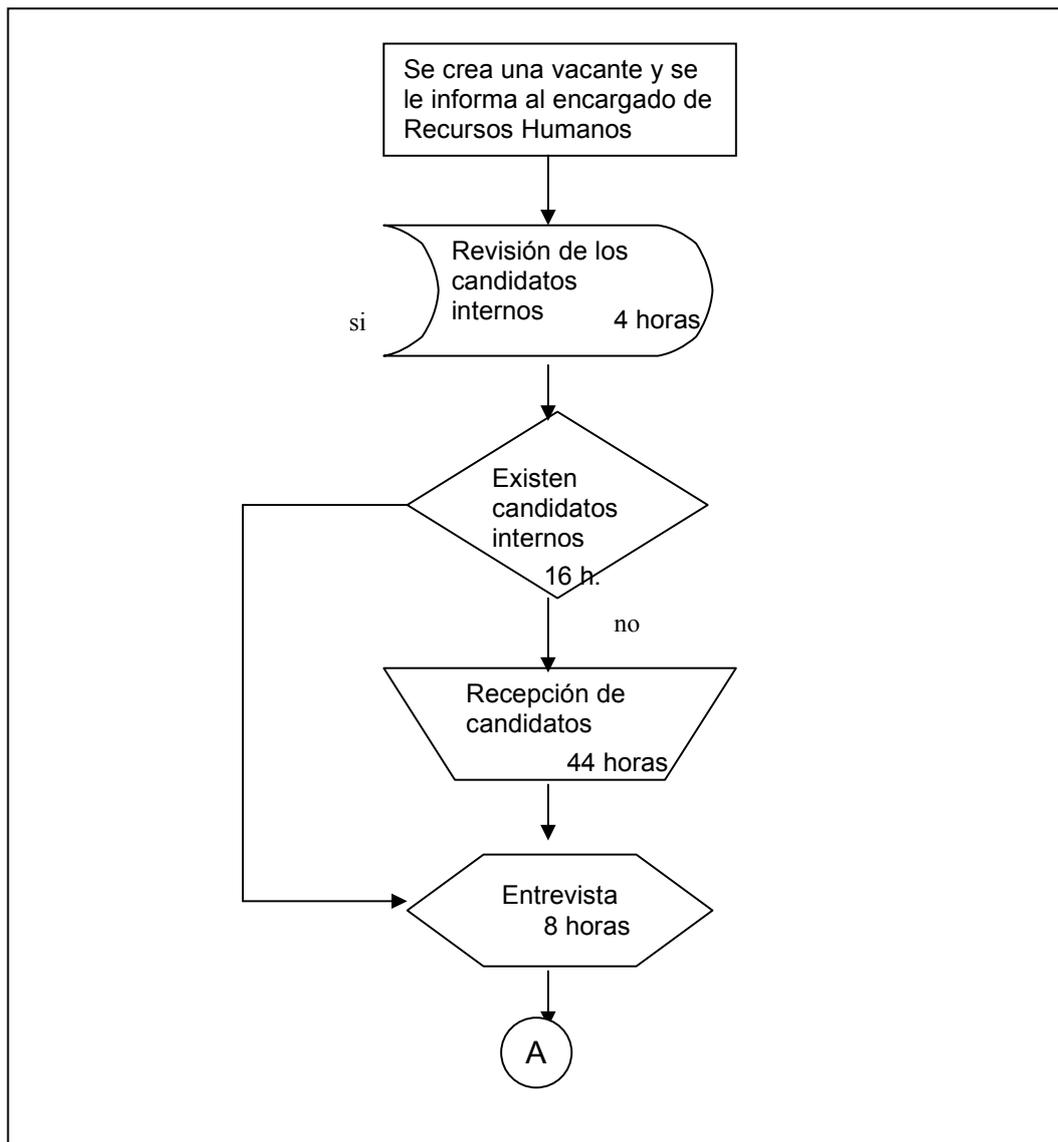
En el sistema de selección de personal se tienen que hacer las comparaciones de los candidatos, para elegir a la persona idónea para puesto vacante, los pasos que se han seguido generalmente para contratar a una persona dentro de la OPSAG son los siguientes:

- Recepción de curriculum vitae
- Análisis de la papelería de los candidatos
- Entrevista de selección, donde al candidato se le solicita ampliar información de sus nivel académico, experiencia y especializaciones.
- Decisión de contratar por parte del encargado de recursos humanos.

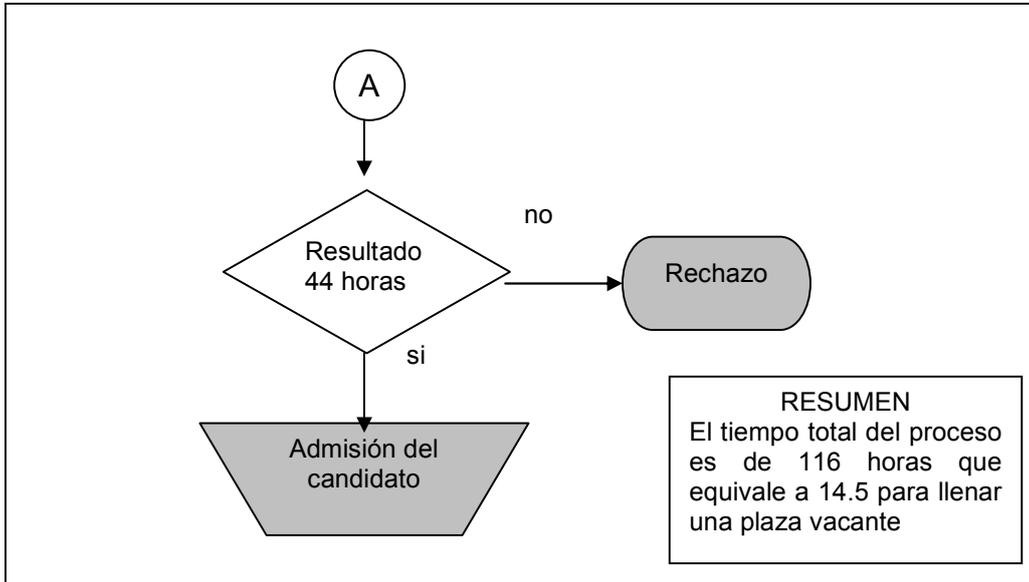
A este proceso le hace falta que antes de la decisión de contratación haya una descripción realista del puesto, ya que no existe una descripción adecuada de funciones, lo que no hace posible realizarla adecuadamente; tampoco se contempla dentro del proceso una entrevista con el superior inmediato, lo cual es necesario ya que cada encargado de área tienen una mejor visión del personal que necesita para la plaza vacante. La contratación del personal se basa en un convenio verbal.

A continuación se presenta la figura 6 que ilustra por medio de un flujograma los procesos de reclutamiento, selección y contratación más aplicados dentro de la institución.

Figura 6. Flujograma de los procesos de reclutamiento, selección y contratación



Continuación



El proceso de reclutamiento, selección y contratación descrito en el flujograma anterior muestra un tiempo aproximado de 116 horas que equivalen a 15 días hábiles para cubrir una plaza vacante, el cual puede ser optimizado al aplicar métodos de reclutamiento y selección.

3.1.3 Sistemas de monitoreo y evaluación

Los sistemas de monitoreo y evaluación por ser parte del proceso de planeación estratégica siempre han estado presentes dentro de la institución, por ello se han creado varias unidades para el fortalecimiento de la institucional cuyo objetivo ha sido apoyar a las áreas en la planeación, desarrollo y evaluación de los proyectos. Pero por cambios de personal o metodologías no se ha llegado a cubrir las expectativas de crear o instrumentos funcionales que unifiquen el monitoreo y evaluación dentro de todas la áreas.

Tabla III. Método FODA aplicado en los sistemas de evaluación

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>1. Cada área cuenta con un coordinador o una coordinadora quienes tienen entre sus funciones han de velar por el monitoreo y evaluación dentro de su área.</p> <p>2. Se cuenta con experiencia en el tema.</p>	<p>3. La imagen de la institución se fortalece debido a los informes de trabajo elaborados.</p>	<p>1. Ausencia de métodos estandarizados de evaluación de resultados y metodología</p> <p>2. El monitoreo no se realiza en cascada (primero a nivel organizativo y luego a nivel operativo)</p>	<p>3. Cada agencia donante cuenta con su propio formato, en el cual se le debe reportar la información.</p>

El método FODA de la tabla 3 muestra la ausencia de métodos estandarizados de evaluación de resultados y metodología, ello lleva a realizar un análisis más profundo al respecto, el cual se realiza a continuación.

3.1.3.1 Monitoreo y evaluación aplicado a metodológica y resultados

En relación con el monitoreo, evaluación de la metodología y resultados alcanzados, no existe uniformidad dentro de la institución, porque cada área trabaja con diferente grupo meta, lo que conlleva a la necesidad de utilizar diferentes métodos de enseñanza, para evaluar la metodología se elaboran diferentes instrumentos (cuestionarios), que contienen preguntas sencillas

sobre las actividades realizadas, las personas participantes, los problemas, logros, etc. En la figura 7 se muestra una guía de trabajo de evaluación.

Figura 7. Cuestionario utilizado para evaluación metodológica

Guía de trabajo				
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para esta actividad, es necesario que se formen grupos de trabajo, de acuerdo a la organización para realizar las réplicas en sus respectivas comunidades y/o centro educativo. 2. Elaborar un cuadro de acuerdo a la forma en que se trabajaron la réplicas. 3. El producto de esta actividad será un documento en donde se narren las experiencias obtenidas por lao y las jóvenes en formación. 4. La presentación en plenaria se realizará, utilizando la creatividad de cada grupo para su presentación, la cual no deberá llevar más de 10 minutos por grupo 				
¿Qué hicimos?	¿Cómo lo hicimos?	¿Con quiénes trabajamos?	¿Cuáles fueron nuestras limitaciones?	¿Cuáles fueron nuestros logros?
¿Qué aprendimos?				
¿Qué compromisos aprendimos?				
<i>GRACIAS POR TU ENTUSIASMO Y COMPROMISO</i>				

Este instrumento (cuestionario) es utilizado para evaluar las actividades de multiplicación de los grupos del área de juventud.

El monitoreo de resultados se realiza semestral o anualmente, cada área lo realiza por separado verificando los objetivos planificados en su(s) en

función con los resultados alcanzados, esta información sirve para la elaboración de los informes que son entregados a la institución y a los donantes que apoyan los proyectos.

No se realiza monitoreo del plan global de la institución. Otro aspecto importante del monitoreo y evaluación es la relacionada al personal, la cual se analiza a continuación.

3.1.3.2 Monitoreo y evaluación del desempeño

El monitoreo y evaluación del desempeño no cuenta con un parámetro claro de comparación por la falta de un manual funciones. La descripción del puesto en muchas ocasiones ha sido en forma verbal, luego al ocupante del puesto se le ha solicitado que realice actividades o tareas sin relación a su cargo, lo que ha causado confusión dentro del personal.

En algún momento esto puede traer ventajas al superior de poder cubrir necesidades urgentes con las personas bajo su cargo, pero trae la desventaja que el personal carece de una visión clara acerca de sus responsabilidades y funciones, además los superiores inmediatos no tienen parámetros claros de comparación con las funciones asignadas y acordadas mutuamente con el desempeño de los y las ocupantes de los cargos.

La ventaja de aplicar una adecuada evaluación del desempeño es la verificación constante del rumbo e introducir las correcciones y modificaciones necesarias detectando los ajustes hacia el personal, los equipos y en especial la organización.

3.1.4 Mercadotecnia de servicios

Dentro de la institución se aplican elementos de mercadotecnia de servicios, pero no son reconocidos dentro de esta metodología.

El intercambio de servicios que prestan no busca ninguna utilidad. Los elementos de mercadotecnia que se identifican dentro de la OPSAG son: la caracterización de necesidades de la población de la arquidiócesis, la segmentación en grupos, la creación de servicios en base a dichas necesidades.

Para motivar a las actividades de las institucionales o las que realiza cada una de las áreas, se aplican la publicidad, venta personal, propaganda; pero todo ello se realiza de manera aislada, no como un plan estructurado de mercadotecnia. Para visualizar el diagnóstico aplicado a mercadotecnia de servicios se presenta la tabla IV

Tabla IV. Método FODA aplicado a mercadotecnia de servicios

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>1. Por ser la OPSAG una instancia de la iglesia católica facilita la apertura de las personas para recibir la información o participar en actividades</p> <p>2. La institución ha realizado estudios sociales, económicos, políticos, donde se analizan a profundidad las necesidades de los grupos meta, con los que trabajan las áreas.</p> <p>3. La identificación de los grupos a quienes va dirigido el mensaje ya se encuentra</p>	<p>4. Se cuentan con redes de voluntarios y voluntarias quienes apoyan para la promoción de actividades</p>	<p>1. Limitación para informar de la situación actual de la OPSAG a la sociedad guatemalteca mediante los medios de comunicación social masivos</p> <p>2. Carencia de plan estructurado de mercadotecnia</p> <p>3. No se cuenta con suficientes fondos para crear una campaña muy onerosa en los medios de comunicación masiva</p>	<p>4. Rechazo de la información por enemigos de la iglesia católica o grupos pro derechos humanos</p>

Con el método FODA se encuentra las debilidades por solventar de promocionar los servicios o actividades que son de beneficio para la población guatemalteca y la carencia de un plan estructurado de mercadotecnia de servicios diseñado para organización no lucrativa. Otra de las debilidades detectadas dentro del FODA de administración es la organización administrativa y física de la bodega la cual se analiza a continuación.

3.1.5 Almacenamiento

Dentro de la institución existen 3 programas de entrega de víveres y ropa a personas necesitadas, los programas están dirigidos a niños de bajo peso, personas de la tercera edad y para el grupo de personas viviendo con VIH-SIDA (pvvs). Para ejecutar estos programas se recibe ayuda de Cáritas Arquidiosenas, quien hace donaciones anuales a la OPSAG, las cuales deben ser almacenadas adecuadamente.

Por otra parte dentro de las instalaciones de la OPSAG se encuentran materiales que han servido para la realización de algunas actividades o material de reciclaje (adorno, boletas consulta ciudadana, empaques de equipo, etc.), almacenados inadecuadamente en bodegas improvisadas. Para realizar un mejor diagnóstico de la situación del almacenamiento se aplica el FODA descrito en la tabla V

Tabla V. Método FODA aplicado al almacenamiento

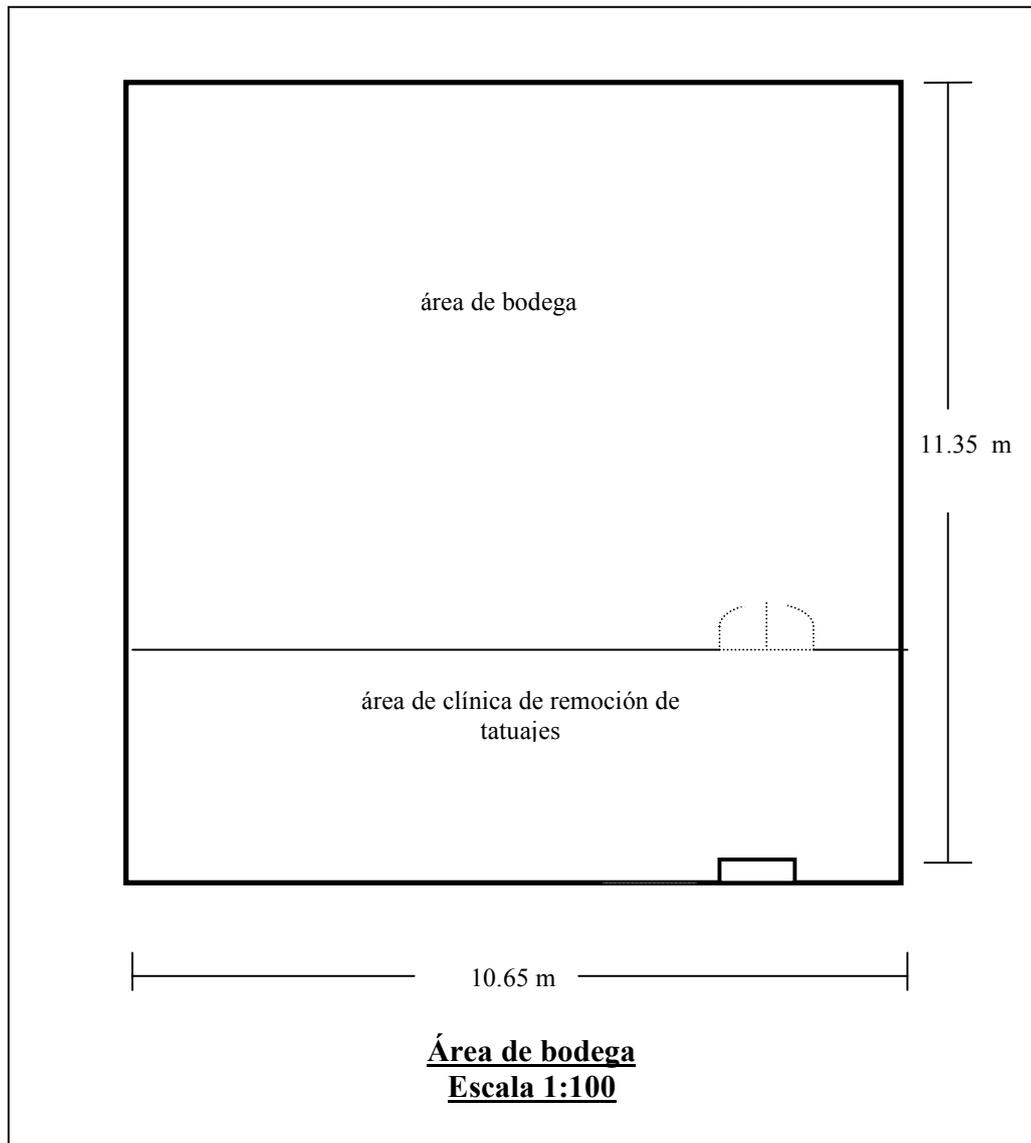
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un área propia para el almacenamiento de artículos. 2. Ingreso al Programa Mundial de Alimentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Donaciones por parte de Caritas Arquidiocesanas 4. Contar con voluntarias que apoyan en el empaque y despacho de artículos en bodega. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mala organización física y administrativa de la bodega.. 2. No contar con personal exclusivo que maneje los artículos en bodega 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Las políticas de preservación del centro histórico, limitan las mejoras del edificio que ocupa la institución por ser considerado como monumento histórico. 4. El cambio de políticas de la Unión Europea ha influido desfavorablemente en la ayuda proporcionada por Caritas Arquidiocesana.

Con el método FODA se encuentra las debilidades por solventar de la mala organización física y administrativa de la bodega, las cuales analizamos a continuación.

3.1.5.1 Área física

El área de bodega ha pasado por cambios, anteriormente se rentaba un local frente de las instalaciones de la OPSAG, luego se logro habilitar el área contigua a la oficina la cual también pertenece a la iglesia católica. Estas instalaciones cuentan con un área de 103 m², la altura asciende a los 4 metros, lo que da como resultado un volumen de 412m³. A continuación se muestra en la figura 8 donde se muestra el área de bodega, contiguo a la clínica para remoción de tatuajes, que es parte del proyecto de salud y prevención del VIH-SIDA.

Figura 8. Área de bodega



Al trasladar los artículos al nuevo local se colocaron los productos sobre algunas tarimas o en el piso, sin tomar en cuenta factores como: la distribución del espacio, protección de los artículos, identificación para su localización; no se existen rutas adecuadas de acceso.

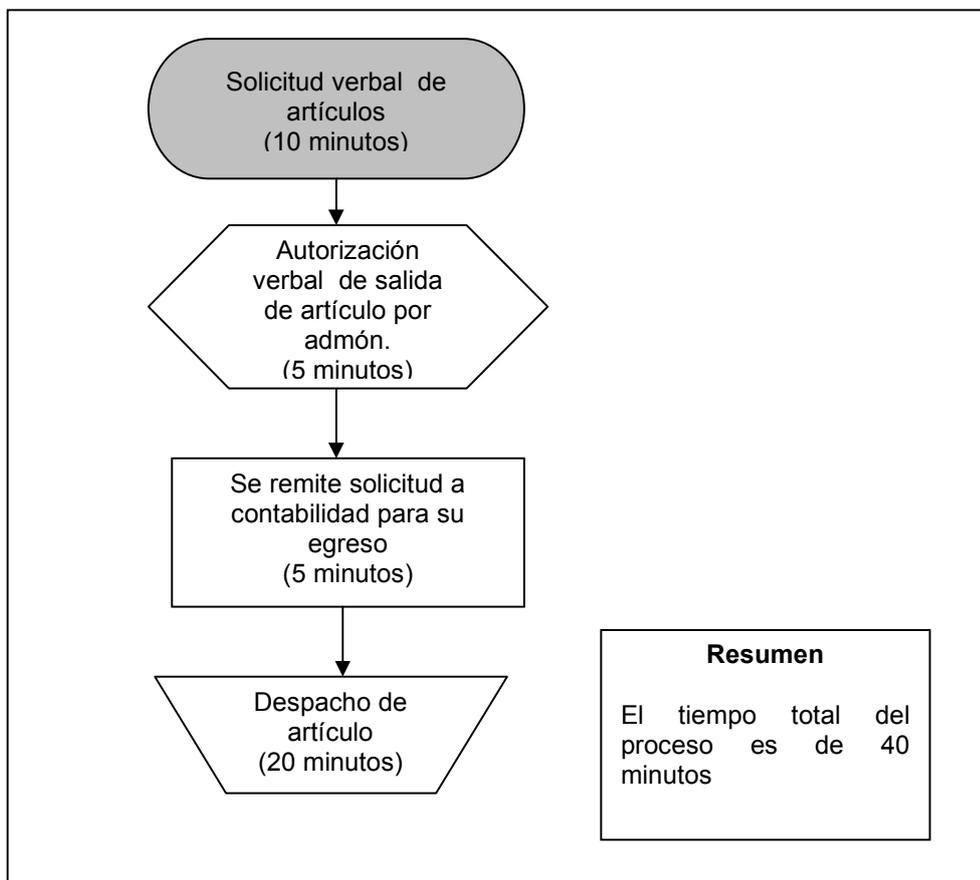
3.1.5.2 Organización administrativa

Existe un inventario de los alimentos almacenados en bodega: que contiene los siguientes artículos: maíz, harina, leche, aceite, pastas y agua, se incluyen sus cantidades, pero es necesario que entre otros aspectos se incluya la localización física para encontrar fácilmente dichos artículos dentro de la bodega.

Existen almacenados otros artículos constituidos por ropa usada que se encuentra dentro de costales, zapatos, y papelería de actividades que se han realizado dentro de la institución, de todo ello no se cuenta con registros.

Las operaciones de entrada y salida de artículos son coordinadas por la administradora, los artículos que tiene mayor rotación son los alimentos, los cuales son solicitados por las personas encargadas de los programas de entrega de víveres de las áreas de salud y prevención del VIH-SIDA; niñez, familia y sociedad, además de las personas que acuden a pedir ayuda a la oficina. El proceso de salida de artículo se describe en el flujograma siguiente de la figura 9.

Figura 9. Diagrama de flujo para operación de salida de artículos



El tiempo para retirar los productos en bodega es variable debido a que las personas que apoyan en este proceso tienen otras actividades y no es posible contratar personal exclusivo para atender la bodega, ya que la institución no se cuenta con recursos económicos para estas funciones, porque los artículos son donados y luego se vuelven a donar a las personas que los solicitan.

3.2 Planeación estratégica global y operativa

Dentro de la institución se aplica la planeación estratégica dentro del plan global y cada área cuenta con uno o varios proyectos operativos, dependiendo de la cantidad de donantes con las que cuente, ya que cada donante tiene su propio esquema para la elaboración de la planeación operativa.

Es importante que se toma en cuenta los resultados del diagnóstico anterior para la elaboración de los futuros proyectos de seguimiento, tanto de las áreas operativas como del plan global.

4. INTEGRACIÓN PROPUESTA DE RECURSOS HUMANOS

Para mejorar la integración entre la OPSAG y su personal se debe tomar en cuenta que los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar, existen objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos tales, como contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado, lo cual se alcanza apoyando a los proyectos individuales para que coincidan con los objetivos generales de la institución.

Se propone que a finales de semestre o previo a las planificaciones de área, se tome un tiempo para que, dentro de cada equipo se revisen que tanta injerencia, positiva o negativa ha tenido la participación de cada individuo de la institución en la obtención de sus metas tanto profesionales como de índole personal. Así al conocer los logros, las frustraciones, la organización puede encaminar acciones, en la medida de lo posible, para la obtención de dichas metas.

Para mejorar la integración se propone optimizar las directrices que sirven para tomar los acuerdos escritos, los cuales deben estar basados en el cargo que va a desempeñarse, definidos en el manual de funciones, también se debe acordar el horario, definir el salario y prestaciones, que en muchas ocasiones ya existe un acuerdo con las agencias donantes y la institución. Además de ello es necesario mejorar el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación, para encontrar a las personas idóneas para las plazas vacantes en el momento que surjan dentro de la institución.

Dentro de las propuestas se aborda lo referente al monitoreo y evaluación del desempeño como un elemento integrador de recursos humanos.

4.1 Planeación propuesta de recursos humanos

La planeación de recursos humanos se encuentra centrada en el director ejecutivo quien toma todas las decisiones pertinentes al personal, para mejorar esta situación se propuso inicialmente crear un departamento de recursos humanos, pero la institución no cuenta con recursos necesarios, para contratar más personal administrativo, por lo tanto se propuso que el órgano más indicado para coordinar esta actividad es el consejo de coordinadores, orientado y apoyado por la administradora, tomando en cuenta que la administración de recursos humanos no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado, sino que incumbe a todos los que tienen personal a su cargo; esto implica que los coordinadores de área deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad estén ocupados por personas capaces de desempeñarlos, por medio de la aplicación correcta de los métodos de provisión, desarrollo, monitoreo y evaluación.

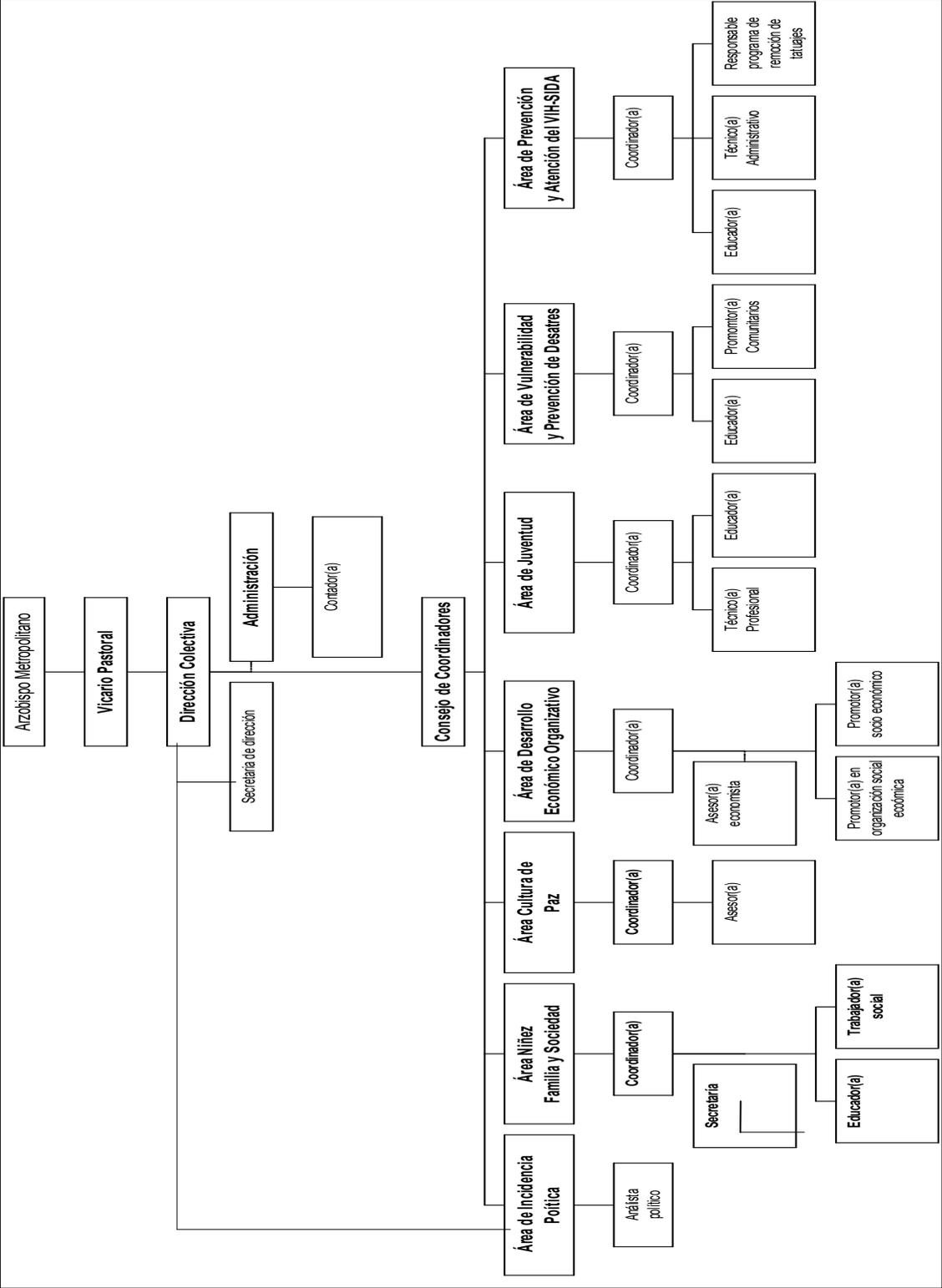
4.2 Programa de descripción y análisis de cargos

Para iniciar el trabajo estructurado de recursos humanos, es necesario contar con la descripción y análisis de puesto o cargos dentro de un manual de funciones, que sirve de base en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, así como en el monitoreo y evaluación del desempeño del personal.

Al realizar el plantear el programa de análisis de cargos o puestos dentro de la OPSAG se deben toma en cuenta tres etapas: planeación, preparación y ejecución.

- I. Etapa de planeación: en esta fase se planea cuidadosamente todo el trabajo de descripción y análisis de cargos. Contiene los siguientes pasos:
 - a) Determinación de los cargos que deben describirse: Se determina la importancia de analizar todos los puestos de las áreas, operativas y administrativas de la institución; el caso de puestos ocupados por varias personas, se solicita información de cada uno de los ocupantes para obtener varias perspectivas del puesto.
 - b) Elaboración del organigrama y ubicación de los cargos. Al ubicar los cargos o puestos en el organigrama, se logran visualizar el nivel jerárquico, responsabilidad y tareas de actuación. Al realizar este análisis se completa el organigrama existente con todos los puestos operativos de la institución, como se muestra en la figura 10 en donde se ven ubicados todos los puestos administrativos y operativos siendo los 27 puestos en total.

Figura 10. Organigrama actualizado de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado



- c) Secuencia de actividades: lo más conveniente es iniciar el análisis desde los puestos inferiores hacia los superiores, para no pasar por alto ninguna actividad o función.
 - d) Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Después de estudiar los métodos para la obtención de la información, entre los que se tienen la observación directa, entrevista, cuestionario y mixto, los cuales se describen el capítulo 2 de este informe. Se decide que el método mixto es el que más se adecúa a la Oficina de Pastoral Social, mediante un cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, ya que las actividades que se realizan en la institución son intelectuales y el tiempo del personal es muy limitado.
- II. Etapa de preparación: en esta etapa se eligen las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:
- a) Preparación del material de trabajo: elaboración del instrumento para la descripción y análisis de puestos. Se utiliza un cuestionario (ver anexo número 1).
 - b) Disposiciones del ambiente (información a la dirección, y a los coordinadores, para que a su vez informen a todo el personal del proceso de análisis de cargos.)
- III. Etapa de ejecución: en esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que se van a analizar y se redacta el análisis. Se siguen los siguientes pasos:

- a) Recolección de los datos acerca de los cargos por medio del método de análisis mixto.
- b) Selección de los datos obtenidos.
- c) Redacción provisional del análisis (primera propuesta del manual de funciones).
- d) Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifiquen o rectifiquen.
- e) Redacción de segunda propuesta de la descripción y análisis del cargo.
- f) Presentación de la segunda propuesta de la descripción y análisis del cargo para la aprobación (de la dirección colectiva de la OPSAG).
- g) Redacción definitiva de la descripción y análisis de cargo (manual de funciones de la institución).

4.3 Manual de funciones (descriptores y perfiles de puesto)

La Oficina de Pastoral Social del Arzobispado de Guatemala considera que para mejorar su nivel de gestión institucional es necesaria la utilización de métodos e instrumentos, como el manual de funciones, que le permitan lograr una estructura organizacional más eficiente y eficaz.

Al redactar el manual de funciones, se busca la forma de que sea más funcional, por lo tanto se realiza uno para cada área, para que cada equipo pueda consultarlo fácilmente, y lo encuentre adaptado a su(s) proyecto(s); todo ello sin olvidar que exista unidad entre los equipos referente a los niveles jerárquicos, responsabilidades y tareas. Se sigue la misma estructura para redactar el manual en cada área, la cual va ligada con el plan estratégico de la institución.

4.3.1 Dirección colectiva

Constituye la instancia superior del nivel ejecutivo de la estructura organizacional, que norma y coordina la ejecución de las diferentes acciones de la institución, de conformidad con el plan estratégico; así como a los postulados filosóficos y cristianos de la doctrina social de la Iglesia.

Está integrada por 3 co-directores, quienes tienen funciones administrativas en conjunto y en forma individual, las cuales están distribuidas equitativamente, las cuales se describen en la figura 11

Figura 11. Descripción del puesto de co-director(a)

Puesto: <i>Co-Director(a)</i> Área: <i>Dirección</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	3
◆ Superior inmediato:	<i>Vicario general</i>
◆ Reporta:	<i>Arzobispo de la arquidiócesis</i>
◆ Personas a su cargo:	<i>Coordinadores de área</i>
a través de los coordinadores:	<i>Personal de la OPSAG</i>
◆ Contactos permanentes:	
Internos:	<i>Equipo de dirección</i> <i>Consejo de coordinadores</i> <i>Administración</i>
Externos:	<i>Conferencia Episcopal</i> <i>Cancillería</i> <i>Organizaciones eclesiales</i> <i>Organizaciones de sociedad civil</i> <i>Grupos comunitarios</i> <i>Medios de comunicación</i>
➤ Función principal	
Es responsable ante las autoridades eclesiales del arzobispado de la eficiente administración de la institución, conforme a las políticas, misión, visión, objetivos y estrategias acordadas en el plan estratégico.	

Continuación

Para una mejor ejecución y optimización de las acciones, la dirección colectiva realiza actividades conjuntas de planeación, organización, dirección e integración de la siguiente forma:

- I. Es responsable del mantenimiento de las instalaciones, del equipo y de la administración de recursos humanos y financieros.
- II. Es responsable de las acciones operativas, monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos; manejo y asesoría de índole política.
- III. Es responsable de la elaboración, gestión y seguimiento de proyectos; representación ante las agencias donantes y asuntos eclesiales

➤ **Funciones básicas**

Funciones conjuntas (planeación, organización, Dirección)

a. Planeación

- a.1 **Planes, proyectos y presupuestos:** analiza y formula, conjuntamente con el personal, planes, proyectos y presupuestos. Se basa en las previsiones realizadas que deben seguirse para impulsar y desarrollar en forma adecuada el trabajo de la institución. Fija cursos alternativos, los cuales serán presentados para aprobación o modificaciones al Vicario General y Arzobispo Metropolitano. Se elaboran tanto a corto como a largo plazo.

b. Organización

- b.1 **Estructura de la institución:** estudia y revisa periódicamente la organización de la institución para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que se requieran en su estructura. Previo consenso con el equipo de coordinación.
- b.2 **Técnicas de organización:** procura mantenerse al corriente de todos aquellos instrumentos técnicos de organización que mejor ayuden a llenar las necesidades de la institución.
- b.3 **Coordinación:** vela por la planificación y organización de las actividades generales de la institución.

c. Dirección

c.1 Delegación inmediata

- c.1.1 Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos.
- c.1.2. Comparte la administración de personal con los coordinadores de área, en lo referente al reclutamiento, selección de personal, capacitación, solución de conflictos y evaluación del desempeño.

- c.2 **Delegación mediata:** cuida que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la responsabilidad y motivación al personal dentro de la áreas.

- c.3 **Decisiones:** en consenso con el equipo de dirección, toma todas las decisiones de carácter general para la institución,.

Continuación

c.4 **Coordinación:** establece constantemente la mejor coordinación posible entre todas las áreas, proyectos y personal de la institución. Cuida especialmente de coordinar la acción de sus colaboradores inmediatos celebrando con ellos juntas periódicas previamente calendarizadas.

c.5 **Comunicación:** Se encarga de establecer en toda la institución una adecuada comunicación para que los objetivos, políticas, misión, visión, etc., sean oportunamente conocidos y debidamente interpretados; trata de fomentar tanto este medio como por los demás que estime apropiados, el espíritu de colaboración y entusiasmo entre todo el personal.

d. Integración

d.1 **Selección de coordinadores:** selecciona a los superiores de las diferentes áreas de la institución determinando antes si posee las capacidades técnicas y administrativas necesarias. Decide sobre la contratación provisional y definitiva de dichos miembros del personal. Vela igualmente por el retiro, cambio o aumento del mismo personal administrativo.

d.2 **Capacitación y desarrollo del personal:** Analiza las áreas de conocimiento que deben fortalecerse en el personal y se basa en ello para planificar y gestionar la capacitación, para contar en el futuro con personas más calificadas en la ejecución de sus labores, cuando sea pertinente, para reproducir los conocimientos con los grupos meta.

Funciones de cada responsable

Funciones administrativas (finanzas, recursos humanos, mantenimiento y almacenamiento)

a. Finanzas

a.1 *Previsión Financiera:* recibe por parte de los contadores de la institución los estados de resultados, para analizar la situación financiera de la misma. Con su dictamen proporciona consejos para realizar mejoras tomando como base los resultados obtenidos.

a.2 *Presupuestos:* Analiza y corrige los presupuestos de funcionamiento de la institución y de las actividades de las áreas.

a.3 *Contaduría y pagos fiscales:* Vela por que se realicen periódicamente auditorías internas y externas. Cuida de la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales.

b. Recursos humanos

b.1 *Reclutamiento, selección y contratación de personal:* cuida de aplicar adecuadamente los mejores procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal al momento de recibir notificación de la existencia de una plaza vacante dentro de las áreas. Decide conjuntamente con el coordinador de área sobre la contratación provisional y definitiva del personal; así como del retiro, cambio y rotación del mismo.

b.2 *Desarrollo del personal:* Vela por que el personal desarrolle las cualidades necesarias para posibles ascensos.

continuación

- c. **Ampliaciones, modificación modulares y mantenimiento:** Analiza y coordina el reacondicionamiento de las instalaciones; en caso sea necesario. Cuida de que permanezca un mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas, telefónicas, pluviales, etc., servicios que son prestados por empresas ajenas a la institución.
- d. **Almacenamiento de productos en bodega**
 - d.1 Gestiona la donación de artículos con diversas entidades para la provisión de víveres y ropa que se distribuyen a las personas dentro del programa materno infantil, de la tercera edad o a quienes lo solicitan en las instalaciones de la OPSAG.
 - d.2 Vela por la adecuada organización física y administrativa de la bodega siendo responsable de autorizar las requisiciones de artículos o material almacenado en la misma.
- **Funciones de elaboración, gestión, seguimiento de proyectos y relaciones públicas.**
 - a. **Elaboración**
 - a.1. Revisa las políticas, estrategias y lineamientos generales y específicos de los proyectos, busca la unidad de acción con pertinencia al plan estratégico de la OPSAG.
 - a.2. Asesora y acompaña la elaboración de planes, presupuestos, informes de las diferentes áreas de la OPSAG.
 - b. **Gestión**
 - b.1. Mantiene comunicación y negociación con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas e internacionales, para brindar información, coordinación de actividades, así como gestionar y establecer vínculos de cooperación.
 - b.2. Representa ordinariamente a la institución en asuntos eclesiales, asesorando en las relaciones con los diversos niveles jerárquicos.
 - b.3. Genera fluidez en todas las comunicaciones formales.
 - c. **Seguimiento:**
 - c.1. Acompaña y comparte en los programas de capacitación y de formación técnica a las poblaciones que se benefician al ser atendidas.
 - d. **Relaciones Públicas:**
 - d.1. Representa ordinariamente a la institución, responsabilizándose de su adecuado funcionamiento.
 - d.2. Vocero oficial de la institución en temas políticos, económicos, sociales y otros de trascendencia nacional.
- **Funciones operativas (monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos; manejo y asesoría de índole político)**
 - a. **Monitoreo**
 - a.1 Cuida de que se establezcan los sistemas más adecuados para monitoreo y evaluación, para el personal, metodología y resultados.
 - a.2 Monitorea la actuación de sus colaboradores inmediatos, tanto por medio de métodos e instrumentos establecidos, como personalmente, para orientar, mejorar, ajustar, etc., todas las funciones y actividades.

Continuación

- a.3 Estudia e interpreta todos los resultados obtenidos de las evaluaciones, para encontrar mejoras para la institución.
- b. **Seguimiento**
- b.1 Motiva a los coordinadores para que cubran eficazmente todas las actividades que les han sido encomendadas y que se provea para ello de los medios necesarios para alcanzarlos.
- c. **Manejo y asesoría de índole político**
- c.1 Coordina el área de incidencia política, la cual está encaminada a generar un espacio permanente de análisis sobre la realidad local y nacional en base al estudio de la información de los medios de comunicación y monitoreo directo de algunas actividades, con el fin de que la institución tenga un mayor nivel de incidencia política en la arquidiócesis
- c.2 Analiza, corrige y autoriza la reproducción del informe semanal de análisis político.
- **Actividades generales de la dirección colectiva**
- Actividades diarias**
- ◆ Revisa asuntos pendientes y los ordena según su importancia a fin de solucionarlos en el curso del día.
 - ◆ Revisa y estudia la correspondencia escrita y electrónica recibida remitiendo a los coordinadores respectivos la que les corresponde.
 - ◆ Estudia problemas de diversa índole, para tal efecto solicita toda la información que considere necesaria.
 - ◆ Autoriza documentos, cheques, etc. dentro de las normas políticas prefijadas al respecto.
- **Actividades periódicas**
- ◆ Coordina reuniones con el vicario general (semanal).
 - ◆ Participa en la reunión con el consejo de coordinadores (quincenal)
 - ◆ Acude a reuniones con el arzobispo metropolitano (mensual)
 - ◆ Elabora documentos (mensual)
 - ◆ Atiende conflictos internos que ameriten intervención.
- **Actividades eventuales**
- ◆ Participa en congresos, convenciones, asambleas, etc., si es en beneficio del trabajo de la institución, y en acuerdo con el equipo.
 - ◆ Elabora informes (cada tres meses)
 - ◆ Atiende visitas de personas de las organizaciones cooperantes.
- **Otras responsabilidades**
- ◆ Atiende al público cuando lo amerite.
 - ◆ contacto con los párrocos, cuando es necesario.
- **Especificaciones del puesto de co-director**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
- a.1 **Educación:** Requiere tener conocimientos adquiridos en el área humanística, graduado de las carreras universitarias de: economía, administración de empresas, u otras ciencias sociales, con postgrado en administración o ciencias sociales.
- a.2 **Conocimientos especiales**

Continuación

- a.2.1 Organización social comunitaria, elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes; administración de personal; procesos de formación institucional; conocimientos teológicos pastorales; doctrina social de la iglesia.
- a.2.2 Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes, tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
- a.2.3 Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3 **Experiencia:** Debe poseer una experiencia mínima de 3 años en un puesto similar.
- a.4 **Sexo:** masculino o femenino

- b. **Requisitos personales deseables:** Buen juicio, creativo (a), con amplio criterio, positivo (a) y sensibilidad social, con vocación de servicio, emprendedor (a) y con capacidad para tomar decisiones, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

- c. **Responsabilidad**
 - c.1 **Con el Vicario General y el Arzobispo Metropolitano**
 - c.1.1 Dialogar, recibir asesoría, hacer consultas, brindar información que le sea requerida y presentar informes de trabajo.
 - c.1.2 Asistir a las reuniones que programe el vicario pastoral y el arzobispo metropolitano, con el fin de exponer las distintas situaciones que se presenten dentro de la institución.
 - c.2 **Con los coordinadores de áreas y demás personal de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar información, asesoría e información.
 - c.3 **Con los destinatarios:** para atender consultas, brindar asesoría e información cuando ello lo amerite.
 - c.4 **Con las agencias donantes:** debe mantener contactos permanentes, entregar oportunamente las planificaciones, evaluaciones, etc. que le sean requeridas.

- d. **Autoridad**
 - d.1 Le corresponde íntegramente en todas las funciones, niveles y campo de la institución.

Dentro del área de dirección, labora una secretaria que asiste a los tres co-directores y se encarga de la recepción de la oficina, el puesto se describe en la figura 12.

Figura 12. Descripción del puesto de secretaria de dirección

Puesto: <i>Secretaría de dirección</i> Área: <i>Dirección</i>	
◆	Número de personas en el mismo puesto: 1
◆	Superior Inmediatos: <i>Dirección colectiva</i>
◆	Contactos Permanentes
	Internos: <i>Todas las áreas</i>
	Externos: <i>Conferencia Episcopal</i>
	<i>Cancillería</i>
	<i>Organizaciones eclesiales</i>
	<i>Organizaciones de sociedad civil</i>
	<i>Grupos comunitarios</i>
➤	Función principal: se encarga de atender las llamadas telefónicas, faxes y correo electrónico; de la redacción y transcripción de planificaciones, memorias, informes, sistematizaciones, cartas y memos, copia de documentos; realiza cotizaciones y apoya en reuniones del área e institución.
➤	Funciones básicas
a.	Servicios estenográficos
a.1.	Toma taquigráficamente los dictados de los directores haciendo la transcripción de los mismos.
a.2.	Sistematiza la información emanada de las diferentes actividades de la institución.
a.3.	Despacha oportunamente la correspondencia, revisando previamente las direcciones (postales o electrónicas)
b.	Archivo
b.1.	Maneja el archivo de todos los documentos importantes, debiéndolo hacer por mes y luego anual, para guardar todos los documentos clasificados por años.
b.2.	Elabora compendio de memorias e informes.
b.3.	Actualiza el directorio de organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
c.	Comunicación
c.1.	Atiende las llamadas telefónicas, toma nota de los mensajes cuando la persona interesada no pueda contestarlos y los comunica a dichas personas.
c.2.	Recibe y remite la visitas a las personas indicadas.
c.3.	Remite la correspondencia y/o información a las diferentes áreas.
d.	Finanzas:
d.1.	Realiza solicitudes de fondos y viáticos.
d.2.	Entrega liquidaciones a la administración.
➤	Actividades diarias
◆	Atiende visitas de público en general.
◆	Atiende llamadas telefónicas
◆	Envía y recibe faxes y correos electrónicos.

Continuación

- **Actividades periódicas**
 - ◆ Elabora cotizaciones (quincenal)
- **Actividades eventuales**
 - ◆ Participa en actividades generales de la institución.
 - ◆ Redacta y transcribe informes a las agencias donantes.
 - ◆ Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por la dirección y/o agencias donantes.
- **Otras responsabilidades**
 - ◆ Se encarga del orden de la oficina de la dirección.
 - ◆ Elabora reproducciones de material (fotocopias)
- **Especificaciones del puesto de secretaria de dirección**
 - a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
 - a.1 **Educación básica:** Necesita tener los conocimientos adquiridos en las carreras de secretariado con estudios universitarios de carrera humanística.
 - a.2 **Conocimientos especiales**
 - a.2.1 Elaboración de proyectos, sistematización, redacción de informes, conocimientos mínimos teológicos pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2 Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesador de palabras, internet, etc.
 - a.3 **Experiencia:** Debe poseer una experiencia mínima de 2 años en puesto similar.
 - a.4 **Sexo:** Femenino
 - a.5 **Criterio:** el requerido por la selección y catalogación de archivos.
 - b. **Requisitos personales deseables:** Buen juicio, amplio criterio, positiva, sensibilidad social, vocación de servicio, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuosa y responsable.
 - c. **Esfuerzo**
 - c.1 **Físico:** El necesario para el manejo de computadoras realizada en la mayor parte de la jornada.
 - c.2 **Mental:** Atención concentrada durante los dictados y las transcripciones, que en ocasiones, se convierte en intermitente por las llamadas telefónicas, y la atención de público en general.
 - d. **Responsabilidad**
 - d.1 **Con la dirección colectiva**
 - d.1.1 Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, brindar información que le sea requerida.
 - d.1.2 Participación en las distintas actividades generales de la institución.
 - d.2 **Con los coordinadores de áreas** y demás empleados de la institución, para atender consultas, brindar información.
 - d.3 **Con los destinatarios de la institución:** para atender consultas, brindar información.

Continuación

- d.4 **Con el equipo de oficina:** estar atenta cuando la computadora necesite servicio, proveer el material para que se desarrolle su trabajo.

- e. **Condiciones de trabajo**
 - e.1 **Posición:** varía, predominando la posición sentada.
 - e.2 **Cansancio:** el producido por el esfuerzo del trabajo con computadoras.

4.3.2 Administración

El área administrativa dentro de la OPSAG, es la instancia técnica encargada de asesorar en la preparación, ejecución y evaluación financiera de los proyectos de la institución y cada una de las áreas; vela por la administración de recursos humanos; así mismo se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones físicas de la institución, organización, física y administrativa de la bodega.

La integra un miembro de la dirección colectiva y los contadores, el (la) encargado(a) del área es el Co-director (a) de quien ya se definió su puesto en el la parte figura 11 del presente manual, el puesto de contador se describe a continuación en la figura 13.

Figura 13. Descripción del puesto de contador(a)

Puesto: <i>Contador(a)</i> Área: <i>Administración</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	4
◆ Superior inmediato:	Co-director(a)
◆ Contactos permanentes:	
Internos:	<i>Coordinadores</i>
Externos:	<i>Vicario General</i> <i>Profina</i> <i>Ministerio de Educación</i> <i>Cooperación Española</i>
➤ Función principal:	es responsable ante el (la) administrador(a) del control financiero de los proyectos con el fin de cumplir con los convenios económicos establecidos entre las agencias donantes y la OPSAG. Para ello procesa transacciones financieras mediante procesos técnicos de contabilidad. Vela por el control interno, mediante las políticas administrativas, con el fin de poder proporcionar información financiera confiable para la posterior toma de decisiones, por parte del área de administración y dirección.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación:	formula y propone a la administración procedimientos técnicos y lineamientos generales y específicos del trabajo contable.
b. Organización:	lleva el control de las pólizas y el análisis de todos los ingresos y egresos de los proyectos a su cargo.
c. Ingresos:	elabora la contabilización de los ingresos por venta de folletos u otros artículos, teniendo como base los recibos emitidos por la OPSAG y/o boleta de depósito bancario.
d. Sueldos:	organiza todo lo relacionado con el pago de salarios y prestaciones a los empleados.
e. Caja Chica:	recibe las liquidaciones de la caja chica de los proyectos a su cargo.
e.1.	Archiva los comprobantes en orden correlativa y cronológico junto al comprobante de reintegro como soporte de dicho egreso.
e.2.	Efectúa chequeos periódicos de la caja chica, dejando evidencia escrita de estos informes.
f. Conciliaciones bancarias	
f.1.	Concilia regularmente los saldos según el banco contra los saldos en libros.
f.2.	Presenta todas las conciliaciones para aprobación de la administración.
f.3.	Archiva las copias de los depósitos sellados por el banco.
g. Anticipo para viáticos, compras y contratación de servicios	

Continuación

- g.1. Recibe las solicitudes de anticipo de viáticos y gastos, los cuales procesa de la siguiente manera: analiza la existencia de fondos para el proyecto, luego lo presenta a la administración para su autorización.
- g.2. Emisión de cheques: después de autorizado el anticipo o gasto, procede a imprimir el documento, solicitud de firmas y visado de cheque.
- g.3. Recibe y revisa liquidaciones con los respectivos comprobantes de gastos y depósitos bancarios en el caso de que el gasto sea menor al anticipo.
- g.4. Cuando se realizan compras mayores a Q 800.00 pide que a la solicitud se adjunten tres cotizaciones de diferentes proveedores.
- h. **Pago a proveedores**
 - h.1. Entrega a la administración el reporte de todos los pagos que se debe efectuar a los proveedores, guardando especial cuidado en las fechas de pago, para que no exista ningún problema.
 - h.2. Hace entrega de los cheques a los proveedores, archivando los comprobantes en cuentas canceladas.
- i. **Inventario:** lleva el control del inventario físico de los activos de la institución.
- j. **Control y administración de bodega**
 - j.1. Efectúa un inventario al año o los que estime necesario el (la) administrador (a), en el cual exista código de localización física.
 - j.2. Lleva el control de donaciones, compras y salidas. Verifica el estado y/o condición de todo artículo que reciba y coordina su estiba en el área de bodega.
 - j.3. Recibe requisiciones de bodega autorizadas por la administración, y contabiliza los egresos de los artículos.
- k. **Relaciones de trabajo**
 - k.1. Mantiene comunicación con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas e internacionales, para brindar información, y colaborar en la gestión de proyectos con los coordinadores de área.
 - k.2. Revisa la ejecución financiera de los proyectos con los coordinadores de área, en forma periódica o para soluciones puntuales.
- l. **Informes**
 - l.1. Entrega resúmenes a la administración de todos los egresos y pagos realizados durante el mes de los proyectos a su cargo.
 - l.2. Elabora y presenta oportunamente las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales.
- **Actividades periódicas**
 - ◆ Elabora planificaciones de actividades del equipo.
 - ◆ Realiza sistematización de documentos.
- **Actividades eventuales**
 - ◆ Participa en actividades de la institución.
 - ◆ Efectúa solicitudes urgentes.
 - ◆ Colabora en análisis de proyectos.

Continuación

- ◆ Elabora reportes contables, informes y memorias.
- ◆ Maneja
 - Control de Retención ISR e IVA.
 - Control interno del pago del IGSS.
 - Control de facturas especiales.
- ◆ Revisa informes del área.
- ◆ Colaboración de planificaciones y evaluaciones del área .
- ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios, para beneficio del trabajo del área.

➤ **Otras responsabilidades**

- ◆ Colabora en atención al personal cuando es necesario.
- ◆ Apoya a los otros contadores cuando le es requerido.
- ◆ Asiste en uso y mantenimiento de computadoras.
- ◆ Realiza compra de materiales.

➤ **Especificaciones del puesto de contador**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

- a.1. **Educación:** Requiere tener conocimientos contables, adquiridos en la carrera de perito contador de preferencia con estudios de las carreras universitarias de auditoría, economía, administración de empresas, o carrera afín.
- a.2. **Conocimientos Especiales**
 - a.2.1. Elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras en especial del manejo de hojas electrónicas.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de dos (2) años en puesto similar.
- a.4. **Destreza:** Necesita destreza en el manejo de números y de cuentas, así como el manejo de archivos.
- a.5. **Sexo:** masculino o femenino.

- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, amplio criterio, positivo, sensibilidad social, vocación de servicio, emprendedor y capacidad para tomar decisiones, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso y responsable.

c. **Requisitos físicos**

- c.1. **Concentración necesaria:** El trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

d. **Responsabilidad**

d.1. **Con el (la) administrador (a):**

- d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, brindar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo

Continuación

- d.1.2. Participación en las distintas actividades generales del área y de la institución.
- d.1.3. Debe asistir a reuniones del área, o cuando el (la) administrador(a) lo requiera.
- d.1.4. Asistir al administrador(a) cuando lo requiera.
- d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información.
- d.3. **Con las agencias donantes:** debe mantener contactos permanentes, entregar oportunamente los informes financieros, etc. que le sean requeridos.
- e. **Autoridad:** Toma **decisiones** respecto a las soluciones de la ejecución presupuestaria y ubica fondos para las actividades de las áreas.

4.3.3 Área: Incidencia política

Es la instancia encargada de abrir un espacio permanente de análisis sobre la realidad local y nacional basado en la información que proporcionan tanto los medios de comunicación como el monitoreo directo de algunas actividades, con el fin de que la institución genere un mayor nivel de incidencia política.

La integra un miembro de la dirección colectiva y los(as) analistas políticos, el (la) encargado(a) del área es el Co-director (a) de quien ya se definió su puesto en el la figura 11 del presente manual, el puesto de analista político se describe a continuación en la figura 14.

Figura 14. Puesto de analista político

Puesto: <i>Analista político</i> Área: <i>Incidencia política</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	2
◆ Proyectos:	<i>MISEREOR</i>
◆ Superior inmediatos:	<i>Co-director</i>
◆ Contactos permanentes:	
Internos:	<i>Administración</i> <i>Equipo del área</i> <i>Coordinadores de área</i> <i>Áreas de trabajo de la OPSAG</i>
Externos:	<i>Fuentes informativas</i> <i>Instituciones afines al trabajo del área</i>
➤ Función principal:	planifica, organiza, y monitorea actividades técnicas y operativas, con el objeto de informar al personal de la institución del análisis sobre la realidad local y nacional, por medio de informes periódicos que den las bases del análisis político; con el fin de que los educadores favorezcan un mayor nivel de incidencia en las comunidades y grupos meta.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación:	
a.1.	Formula y propone al encargado de área procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
a.2.	Apoya en la revisión y actualización de programas de capacitación.
b. Organización:	cuida por la provisión de los medios necesarios (material didáctico, movilización, etc.) para el desarrollo de actividades.
c. Monitoreo:	de medios de comunicación radial y escrita en temas de interés para la OPSAG, como: análisis de coyuntura, noticias internacionales, etc.
d. Finanzas	
d.1.	Elabora y presenta presupuestos específicos, a la coordinación del área y administración para su aprobación.
d.2.	Efectúa depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.
e. Relaciones públicas	
e.1.	Mantiene contacto con medios de comunicación.
e.2.	Representa al área en las diferentes reuniones con instituciones afines por delegación del coordinador de área.
e.3.	Apoya en la atención del público.

Continuación

- **Actividades diarias**
 - ◆ Lee y analiza las noticias de todos los diarios que circulan en la capital.
 - ◆ Recorta y archiva las noticias trascendentes para el trabajo de análisis político.
 - ◆ Elabora análisis de las noticias y comunicados radiales.
 - **Actividades periódicas**
 - ◆ Elabora de semanario de análisis político
 - ◆ Actualiza la base de datos computarizada.
 - ◆ Monitoreo directo de actividades trascendentes para la institución
 - ◆ Elabora informes y sistematizaciones de actividades.
 - **Actividades eventuales**
 - ◆ Participa y apoya actividades generales de la institución.
 - ◆ Realiza monitoreo, lectura y análisis de leyes emanadas del congreso que sean de interés de la OPSAG.
 - ◆ Participa en planificaciones y evaluaciones del área .
 - ◆ Asiste en capacitaciones, foros y seminarios, si es en beneficio del trabajo, en acuerdo a la coordinación del área.
 - ◆ Atiende al público cuando es necesario.
 - **Otras responsabilidades**
 - ◆ Colabora en el arreglo del salón para actividades especiales.
 - ◆ compra de materiales.
 - ◆ Apoya a las consultas ciudadanas de “La Guatemala Distinta”
 - ◆ Apoyo a otras área en acuerdo con el coordinador.
 - **Especificaciones del puesto de analista político**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
- a.1. **Educación:** requiere tener conocimiento en el área humanística, graduado o con estudios avanzados de las carreras universitarias politicología, sociología, periodismo, o carrera afín.
 - a.2. **Conocimientos Especiales**
 - a.2.1. Elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, conocimientos políticos e históricos de este país; conocimientos teológico pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, correo electrónico, internet, etc.
 - a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de dos (2) años en puesto similar.
 - a.4. **Sexo:** masculino o femenino.
- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), con amplio criterio, positivo(a) y sensibilidad social, con vocación de servicio, emprendedor (a) y capacidad para tomar decisiones, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso(a) y responsable.

continuación

c. **Requisitos físicos**

- c.1. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

d. **Responsabilidad**

d.1. **Con el encargado del área:**

- d.1.1. Dialogar, recibir asesoría, acompañamiento e instrucciones, hacer consultas, brindar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo
- d.1.2. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución debidamente planificadas.
- d.1.3. Acudir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.

- d.2. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información y coordinación de actividades.

4.3.4 Área de niñez, familia y sociedad

El área de niñez, familia y sociedad del de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado es la instancia técnica encargada de Facilitar el desarrollo de procesos que permitan contribuir al fortalecimiento de la integración familiar, disminución y prevención de la violencia intrafamiliar, especialmente en lo que respecta a las niñas, niños, jóvenes y mujeres con necesidad de acompañamiento legal. Crear una red para la prevención del maltrato infantil que involucre entidades legales de ONG'S y OG'S.

El equipo está integrado por el (la) coordinador(a) de área, el educador (a) y el (la) trabajador social (a) y la secretaria. Todos los puestos del área de niñez familia y sociedad se describen a continuación, iniciando por el puesto de coordinador(a) de área, el cual se describe en la figura 15.

Figura 15. Descripción del puesto(a) de coordinador(a) del área de niñez, familia y sociedad

<p>Puesto: <i>Coordinador(a) de área</i> Área: Niñez familia y sociedad</p>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	6
◆ Proyecto:	<i>Prevención en la violencia intra familiar, prevención del maltrato infantil y salud integral de la mujer.</i>
◆ Superior inmediato:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Personas a su cargo:	<i>Educadores(as) Trabajadora social Secretaria</i>
◆ Contactos permanentes	
◆ Internos:	<i>Consejo de coordinadores Administración Áreas de trabajo de la OPSAG</i>
Externos:	<i>Conferencia Episcopal Cancillería Movimientos sociales por derechos humanos Grupo articulado contra explotación social infantil Comisión Nacional Contra el Maltrato Infantil - CONACNI Comisión de Agilización de la Denuncia Comisión del Movimiento Social a Favor de La Niñez y Juventud Movimiento Mujeres</i>
➤ Función principal:	es responsable ante la dirección de la eficiente administración del área. Para ello, planifica, organiza, dirige y monitorea las actividades operativas, administrativas y financieras del área encaminadas a la contribución y al fortalecimiento de la integración familiar y disminución de la violencia intra familiar, especialmente cuando va dirigida hacia las niñas, niños, jóvenes y mujeres con necesidad de acompañamiento legal. Así mismo, busca orientar hacia la prevención de esta problemática.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación	
a.1. Políticas:	revisa y formula las políticas, estrategias y lineamientos generales y específicos del proyecto a realizar por el área, con pertinencia al plan estratégico de la OPSAG, las cuales propone a la dirección para su revisión y/o autorización

Continuación

a.2. **Planes, proyectos y presupuestos:** formula conjuntamente con el personal de su área, planes, proyectos y presupuestos los cuales presenta para aprobación o modificaciones de la dirección, se elaboran tanto a corto como a largo plazo.

a.3. **Diseña:** programas de capacitación y formación técnica a la población beneficiaria, esta función la realiza con la colaboración del equipo de trabajo.

b. Organización

b.1. **Funciones:** cuida que el personal a su cargo asuma las funciones que le han sido asignadas en las descripciones de puestos respectivas, de manera que se cumpla con las obligaciones y no exista duplicidad de actividades.

b.2. **Organización comunitaria:** desarrolla procesos que permitan a las comunidades fortalecer y recobrar su sentido de participación familiar, social y política; busca la prevención y reducción de la violencia intra familiar a la luz del evangelio, con base en la convención de derechos del niño.

b.3. **Coordina:** las diferentes acciones que se realizan en el área, a la vez que cuida del seguimiento de las mismas.

c. Integración

c.1. **Selección de personal:** cuida de que el (la) encargado (a) del reclutamiento, selección y contratación de personal aplique los procedimientos adecuados en el momento en que surja una plaza vacante en su área.

c.2. **Capacitación y desarrollo del personal:** gestiona oportunidades de capacitación para el personal a su cargo para así contar en el futuro con personas más calificadas en la ejecución de sus labores y, cuando sea pertinente, reproducir los conocimientos con el personal y/o grupos comunitarios.

c.3. **Promueve** la actualización de conocimientos, valores y actitudes que fortalezcan el trabajo en equipo.

d. Dirección

d.1. Delegación inmediata:

d.1.1. Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos.

d.1.2. Delega las funciones de coordinación en alguno los educadores, esto sucede en caso de ausencia y en forma rotativa (ya que en su oportunidad cada educador puede ser delegado).

d.2. **Delegación mediata:** cuida de que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la responsabilidad y motivación conferida recibida cuando sea necesario en el trabajo de multiplicación con los grupos meta.

d.3. **Coordina** las acciones de sus colaboradores inmediatos, para ello programa y calendariza reuniones periódicas de información, formación y trabajo, etc.

e. Monitoreo

e.1. **Acompañamiento:** participa en actividades de campo desarrolladas por el personal de su área y grupos multiplicadores.

e.2. **Revisión:** analiza conjuntamente con el equipo planes, presupuestos informes y material elaborado o usado.

e.3. **Evaluación:** vela por la adecuada aplicación de los métodos e instrumentos de evaluación.

Continuación

- f. **Finanzas**
- f.1. **Presupuestos:** elabora el presupuesto anual y lo presenta a la dirección para su aprobación.
 - f.2. **Recursos:** administra adecuadamente los recursos del proyecto.
 - f.3. **Caja:** manejo de caja chica.
 - f.4. **Monitoreo:** cuida que las solicitudes de fondos, viáticos y liquidaciones se realicen de acuerdo a los procedimientos de la institución.
- g. **Relaciones públicas**
- g.1. **Mantiene comunicación y negociación:** con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas e internacionales, para brindar información, coordinación de actividades, gestionar y establecer vínculos de cooperación.
 - g.2. **Representa:** a la institución en reuniones de organizaciones afines al trabajo del área, por delegación expresa de la Dirección.
- **Actividades periódicas**
- ◆ Participa en las reuniones con el consejo de coordinadores (quincenal)
 - ◆ Asiste a reuniones de:
 - Movimientos Social de la Niñez [M.S.N.] (mensual)
 - Grupo Articulado por Derechos de la Niñez (mensual)
 - Gran Alianza Por La Paz (mensual)
- **Actividades eventuales**
- ◆ Por razones de fuerza mayor sustituye a cualquier miembro del equipo.
 - ◆ Participa en congresos, convenciones, asambleas, etc., Si es en beneficio del trabajo del área y en acuerdo con la dirección.
 - ◆ Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por la dirección o requeridos por agencias donantes.
 - ◆ Atiende visitas de personas de las organizaciones cooperantes.
 - ◆ Acude a actividades de emergencias humanitarias.
- **Otras responsabilidades**
- ◆ Apoya a la trabajadora social en denuncias delicadas y difíciles de manejar
 - ◆ Apoya a otras áreas.
- **Especificaciones del puesto de coordinador del área de niñez familia y sociedad**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
- a.1. **Educación:** requiere tener conocimiento adquiridos en el área humanística, graduado o con pensum cerrado de las carreras universitarias de administración de empresas, trabajo social, psicología, ciencias jurídicas y sociales o carrera afín.
 - a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Organización social comunitaria en procesos de prevención y reducción de violencia intrafamiliar; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes; administración de personal; procesos de denuncias legales; conocimientos mínimos teológicos pastorales, doctrina social de la Iglesia.

Continuación

- a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
- a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 2 años en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino.
- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo, amplio criterio, positivo (a), sensibilidad social, vocación de servicio y emprendedor (a), con capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.
- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico, equipo (8 a 20 lb aproximadamente) previo a la realización de actividades del área.
 - c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.
- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con la dirección colectiva**
 - d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento de acuerdo a los lineamientos institucionales, hacer consultas, dar información que sea requerida y presentar informes de trabajo.
 - d.1.2. Asistir a las reuniones que programa la dirección colectiva, con el fin de exponer las distintas situaciones que se presentan dentro del área, o coordinar actividades generales de la institución.
 - d.1.3. Apoyar y asistir a la dirección cuando ésta lo requiera
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás personal de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información del área a su cargo.
 - d.3. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información; negociación, coordinación y seguimiento de actividades.
 - d.4. **Con las agencias donantes:** debe mantener contactos permanentes, entregar oportunamente las planificaciones, evaluaciones, etc. Que le sean requeridas.
- e. **Autoridad**
 - e.1. Es el interlocutor del área.
 - e.2. Es responsable conjuntamente con el (la) administrador (a) de la decisión de la selección y contratación de personal para el área, ya que es quien mejor conoce los requisitos de los puestos a su cargo.
 - e.3. Toma decisiones para mejorar la calidad del trabajo del área previa reunión y consenso del equipo de trabajo.

Dentro del área de niñez, familia y sociedad también se analizó el puesto de educador(a), el cual está descrito en la figura 16.

Figura 16. Descripción del puesto(a) de educador(a) del área de niñez, familia y sociedad

Puesto: <i>Educador(a)</i> Área: <i>Niñez familia y sociedad</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	3
◆ Proyecto:	<i>Prevención en la violencia intra familiar, prevención del maltrato infantil y salud integral de la mujer.</i>
◆ Superior inmediatos:	<i>Coordinador (a) del área</i>
◆ Reporta además a:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Contactos permanentes	
Internos:	<i>Administración Áreas de trabajo de la OPSAG</i>
Externos:	<i>Párrocos y agentes de pastoral Movimientos sociales por derechos humanos Foro de niños de la calle</i>
➤ Función principal:	Planificar, formular temáticas, organizar, dirigir, y monitorear actividades técnicas y operativas, con el objetivo de capacitar a facilitadores (multiplicadores) en la prevención de la violencia intra familiar y salud mental, a través de técnicas de educación popular.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación	
a.1. Lineamientos de trabajo:	formula en conjunto con el equipo del área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
a.2. Planes, proyectos y presupuestos:	elabora planificaciones, proyectos y presupuestos a desarrollar con los grupos comunitarios atendidos, los cuales son presentados al coordinador (a) del área para su análisis y aprobación.
a.3. Diseña:	programas de capacitación, con las temáticas específicas dirigidas a los grupos comunitarios atendidos, esta función la realiza en forma individual o en colaboración con el equipo del área.
b. Organización	
b.1. Coordina:	ejecución de proyectos del área con grupos de formación o seguimiento.
b.2. Facilita:	talleres de capacitación
b.3. Acompaña y asesora:	los eventos de capacitación o multiplicación.
b.4. Cuida:	por la provisión de los medios necesarios (material didáctico, movilizaciones, refacciones, etc.) Para el desarrollo de actividades.

Continuación

- c. **Dirección**
 - c.1. Motiva la responsabilidad y participación que requiere cada uno de los colaboradores en los grupos meta.
- d. **Monitoreo**
 - d.1. Acompaña el seguimiento de las acciones de campo y de la oficina en forma puntual de acuerdo a los resultados esperados por la institución y el proyecto.
 - d.2. Asiste y asesora a las personas o miembros de las agrupaciones atendidas.
- e. **Finanzas**
 - e.1. Elabora presupuestos de actividades que presenta para su aprobación a la coordinación del área y administración.
 - e.2. Entrega las liquidaciones a la administración
 - e.3. Hace depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.
- f. **Relaciones públicas**
 - f.1. Representa al área en reuniones con instituciones afines, por delegación de la coordinación del área.
 - f.2. Apoya en la atención del público, cuando es necesario.
- **Actividades periódicas**
 - ◆ Apoyo en la formulación de proyectos del área.
 - ◆ Colaboración en encuentros.
- **Actividades eventuales**
 - ◆ Asiste a actividades generales de la institución
 - ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios, si es en beneficio del trabajo del área en acuerdo con el (la) coordinador (a) .
 - ◆ Elaboración de informes específicos del trabajo y sistematización de actividades.
- **Otras responsabilidades**
 - ◆ Apoya en la organización de encuentros regionales.
 - ◆ Agiliza el contacto con los párrocos.
 - ◆ Cotizaciones y compra de materiales.
 - ◆ Apoyo a otras áreas.
- **Especificaciones del puesto de educador**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
 - a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimiento en el área humanística, graduado o con estudios avanzados de las carreras universitarias de pedagogía, trabajo social, psicología o carrera afín.

Continuación

- a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Organización social comunitaria en procesos de prevención y reducción de violencia intrafamiliar; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, mediación pedagógica, redacción de informes; conocimientos mínimos teológicos pastorales; doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino.
- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo, amplio criterio, positivo(a), con sensibilidad social y vocación de servicio y emprendedor(a) y capacidad para tomar decisiones, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso(a) y responsable.
- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico y equipo (8 a 20 lb aproximadamente) previo a la realización de actividades del área.
 - c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.
- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con el coordinador (a) de área**
 - d.1.1. Colaborar y sustituir al coordinador cuando este no pueda ejecutar sus funciones y se le delegue para ello.
 - d.1.2. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, brindar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.
 - d.1.3. Participación en las distintas actividades generales del área y de la institución.
 - d.1.4. Debe asistir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información, por delegación de la coordinación.
 - d.3. **Con los destinatarios:** atender consultas, brindar asesoría e información; negociación, coordinación y acompañamiento de actividades; apoyar como facilitador de talleres.
- e. **Autoridad:** toma decisiones al trabajar con los grupos comunitarios atendidos con respecto a planificación de días de trabajo.

Otro de los puestos que se analizó dentro del área de niñez, familia y sociedad es el trabajador(a) social del eje de acompañamiento, el cual se describe a continuación en la figura 17.

Figura 17. Descripción del puesto(a) de trabajador(a) social del eje de acompañamiento del área de niñez, familia y sociedad

Puesto: <i>Trabajadora social del eje de acompañamiento</i> Área: <i>Niñez familia y sociedad</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	1
◆ Proyecto:	SKN
◆ Superior inmediato:	Coordinador(a) del área
◆ Reporta además a:	Dirección colectiva
◆ Contactos permanentes Internos:	Administración Áreas de trabajo de la OPSAG
Externos:	Movimientos sociales por derechos humanos CONACMI Vicecancillería (curia) Ministerio público Policía nacional Párrocos
➤ Función principal:	atender a la población afectada, investigando los casos y denuncias de violencia intra familiar, maltrato infantil, orfandad y otros por extrema pobreza tratamiento y seguimiento social. Buscar alternativas de atención que respondan a las necesidades de los sectores más vulnerables.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación	
a.1.	Formula conjuntamente con el equipo del de área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
a.2.	Apoya en la elaboración de planes, proyectos o talleres a desarrollar con los grupos comunitarios atendidos.
a.3.	Elabora planes, informes y estadísticas del eje de acompañamiento.
b. Organización:	coordina visitas domiciliarias (investigación socioeconómica).
c. Finanzas	
c.1.	Elabora presupuestos de actividades que presenta para su aprobación a la coordinación del área y administración.

Continuación

- c.2. Realiza solicitud de fondos y viáticos.
- c.3. entrega liquidaciones a la administración
- d. **Relaciones públicas**
 - d.1. Atención de casos por medio de entrevistas personales para conocer la problemática familiar y encontrar alternativas de solución o referencia de los mismos.
 - d.2. Actualiza registros de los casos en sus respectivos libros de fichas sociales, para mantener actualizadas las estadísticas.
 - d.3. Orienta y acompaña en el procedimiento de denuncias legales de casos a la magistratura de menores y familia para solicitar protección para los (as) niños (as) y mujeres
 - d.4. Representa el área en las diferentes reuniones con instituciones afines, por delegación del coordinador (a) del área.
- **Actividades periódicas**
 - ◆ Realiza visitas domiciliarias (investigación socioeconómica).
 - ◆ Investiga y participa en redes interinstitucionales para referencia de casos.
 - ◆ Formula planes de eje de acompañamiento (semestral)
- **Actividades eventuales**
 - ◆ Participa en actividades generales de la institución.
 - ◆ Elabora informes referentes al puesto (semestral).
 - ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios, si es en beneficio del trabajo del área y en acuerdo con la coordinación.
 - ◆ Asiste a reuniones con otras organizaciones afines al trabajo del área.
 - ◆ Apoya en la redacción de informes y proyectos del área.
 - ◆ Colabora en la elaboración de presupuestos de encuentros regionales.
- **Otras responsabilidades**
 - ◆ Responsabilidad directa del programa de personas de la tercera edad.
- **Especificaciones del puesto de trabajador (a) social**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
 - a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimiento en el área humanística, graduado o con estudios avanzados de las carreras universitarias de trabajo social.
 - a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Organización social comunitaria en procesos de prevención y reducción de violencia intrafamiliar; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes; procesos de denuncias legales; tener conocimientos mínimos teológicos pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.

Continuación

- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 1 año en puesto similar
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino

- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), amplio criterio, positivo (a) sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a) y con capacidad para tomar decisiones, capaz de trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico, equipo (8 a 20 lb aproximadamente) previo a la realización de actividades del área.
 - c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con el coordinador (a) de área**
 - d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, brindar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.
 - d.1.2. Participa en las distintas actividades generales del área y de la institución.
 - d.1.3. Acudir a reuniones del área, o cuando el coordinador (a) le requiera.
 - d.1.4. Asistir al coordinador (a) del área cuando este lo requiera.
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información cuando sea delegado para ello.
 - d.3. **Con los destinatarios:** para atender consultas, brindar asesoría e información y coordinación de actividades.

- e. **Autoridad:** toma decisiones en la búsqueda de soluciones urgentes para la problemática que presentan los solicitantes.

El área niñez, familia y sociedad cuenta con una secretaria, la cual complementa la parte administrativa, su puesto se describe a continuación en la figura 18.

Figura 18. Descripción del puesto(a) de secretaria del área de niñez, familia y sociedad

Puesto: <i>Secretaria</i> Área: <i>Niñez, familia y sociedad</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	1
◆ Proyectos:	<i>Prevención en la Violencia Intra Familiar, Prevención del Maltrato Infantil y Salud Integral de la mujer</i>
◆ Superior inmediato:	<i>Coordinador(a) del área</i>
◆ Reporta además a:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Contactos permanentes internos:	<i>Administración Áreas de trabajo de OPSAG</i>
externos:	<i>Movimientos sociales por derechos humanos Comisión Nacional Contra El Maltrato Infantil Parroquias Ministerio público Policía nacional Agilización de la denuncia</i>
➤ Función principal:	se encarga de atención de llamadas telefónicas, faxes, correo electrónico; de la redacción y elaboración de cartas, copia de documentos; realiza cotizaciones y apoya en reuniones del área e institución
a. Servicios estenográficos	
a.1.	Toma taquígraficamente los dictados del (la) coordinador (a) de área haciendo la transcripción de los mismos.
a.2.	Transcribe la información emanada de las diferentes actividades del área.
a.3.	Contesta correspondencia sencilla que se le encomienda, copia artículos o estudios que se le señalen.
a.4.	Despacha oportunamente la correspondencia, revisando previamente las direcciones (postales o electrónicas)
b. Archivo	
b.1.	Maneja el archivo de todos los documentos importantes, actividad que primero se realiza por mes y luego por año, para guardar todos los documentos clasificados anualmente.
b.2.	Realiza un compendio de memorias e informes.
b.3.	Actualiza el directorio de organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
c. Comunicación	
c.1.	Atiende las llamadas telefónicas, anota de los mensajes cuando la persona interesada no pueda contestarlos y los comunica a las personas que le indiquen.

Continuación

c.2. Recibe y remite la visitas a las persona indicada.

d. **Finanzas**

d.1. Elabora solicitudes de fondos y viáticos.

d.2. Entrega liquidaciones a la administración

➤ **Actividades periódicas**

◆ Lleva el control de videoteca (semanal)

◆ Realiza cotizaciones, según procedimientos administrativos (quincenal)

➤ **Actividades eventuales**

◆ Cobra consultas de psicología.

◆ Apoya en entrevistas al público respecto al trabajo del área.

◆ Por delegación del coordinador (a) representa a la institución asistiendo a reuniones con otras organizaciones afines al trabajo del área.

◆ Asiste a congresos, convenciones, asambleas, etc., Si es en beneficio del trabajo del área, y en acuerdo con en coordinador

➤ **Especificaciones del puesto**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

a.1. Necesita tener los conocimientos correspondientes a dos años de estudios comerciales que comprenden por lo menos gramática, taquigrafía, mecanografía, correspondencia, computación, documentación y archivo.

a.2. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 6 meses que le permita precisión, limpieza y rapidez.

a.3. **Sexo:** femenino

a.4. **Criterio:** el requerido por la selección y catalogación de archivos.

b. **Características personales deseables:** con buen juicio, amplio criterio, positiva, sensibilidad social, vocación de servicio, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuosa y responsable.

c. **Esfuerzo**

c.1. **Físico:** el necesario para el manejo de computadoras que se realiza en la mayor parte de la jornada.

c.2. **Mental:** atención concentrada durante los dictados y las transcripciones que en ocasiones se convierte en intermitente por las llamadas telefónicas, y la atención de público en general.

d. **Responsabilidad**

d.1. **Con el coordinador (a) de área:**

d.1.1. Dialogar, recibir asesoría, hacer consultas, brindar información que le sea requerida.

d.1.2. Participa en las distintas actividades generales del área y de la institución, o cuando el coordinador lo requiera.

d.2. **Con los coordinadores de áreas** y demás empleados de la institución, para atender consultas o brindar información.

Continuación

- d.3. **Con los destinatarios:** del trabajo del área, para atender consultas, brindar información.
- d.4. **Con el equipo de cómputo:** estar atenta, para cuando la computadora necesite servicio y proveer el material para que se desarrolle su trabajo.
- e. **Condiciones de trabajo**
 - e.1. **Posición:** varía, predominando la posición sentada.
 - e.2. **Cansancio:** el producido por el esfuerzo del trabajo con computadoras.

4.3.5 Area: Cultura de paz

El área de cultura de paz de la Oficina de Pastoral Social es la instancia encargada de educar a los grupos meta en la cultura de paz, a partir del conocimiento de los derechos humanos, los valores del pensamiento social de la iglesia, y las distintas convenciones y tratados internacionales. Así mismo genera procesos de participación ciudadana y democrática. Coadyuvar a la reconstrucción del tejido social guatemalteco.

El equipo está integrado por el (la) coordinador(a) de área, el (la) asesor(a) y técnico operativo, este último cargo es temporal, es ocupado durante el tiempo que dura la consulta ciudadana de “la Guatemala Distinta”. Todos los puestos del área de cultura de paz se describen a continuación, se inician en la figura 19 con el puesto de coordinador.

Figura 19. Descripción del puesto de coordinador(a) del área de cultura de paz

<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> Puesto: <i>Coordinador (a) de área</i> Area: <i>Cultura de paz</i> </td> </tr> </table>	Puesto: <i>Coordinador (a) de área</i> Area: <i>Cultura de paz</i>
Puesto: <i>Coordinador (a) de área</i> Area: <i>Cultura de paz</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de personas en el mismo puesto: 6 ◆ Proyecto: <i>“Cultura de paz e incidencia política para la construcción de una Guatemala distinta”</i> ◆ Superior inmediato: <i>Dirección colectiva</i> ◆ Personas a su cargo: <i>Asesores</i> <i>Técnico operativo (personal de la consulta ciudadana)</i> ◆ Contactos Permanentes Internos: <i>Administración</i> <i>Áreas de trabajo de la OPSAG</i> <li style="padding-left: 20px;">Externos: <i>Parroquias</i> <i>Conferencia Episcopal de Guatemala, Consejo de Laicos</i> <i>Alcaldes, líderes sociales</i> <i>Comités cívicos</i> <i>Organizaciones Civiles</i> <p>➤ Función principal: es responsable ante la dirección de la eficiente administración del área. Para ello, planifica, organiza, dirige, monitorea las actividades operativas, administrativas y financieras del área, encaminadas a generar un espacio permanente de análisis sobre la realidad local y nacional; formando valores, liderazgo y generación de propuestas con el fin de que los líderes comunitarios (alcaldes, docentes, empresarios, agentes de pastoral, etc.) tengan un mayor nivel de incidencia en sus comunidades y grupos de referencia.</p> <p>Funciones básicas</p> <p>a. Planeación</p> <p style="padding-left: 20px;">a.1 Políticas: revisa y formula las políticas, estrategias y lineamientos generales y específicos del proyecto a realizar por el área, con pertinencia al plan estratégico de la OPSAG, las cuales propone a la Dirección para su revisión y/o autorización.</p> <p style="padding-left: 20px;">a.2 Planes, proyectos y presupuestos: elabora conjuntamente con el personal de su área planes, proyectos y presupuestos los cuales son presentados para aprobación o modificaciones a la Dirección. Se elaboran tanto a corto como a largo plazo.</p> <p>b. Organización</p> <p style="padding-left: 20px;">b.1 Funciones: cuida por que el personal a su cargo asuma las funciones que le han sido asignadas las descripciones de puestos respectivas, de manera que se cumpla con las obligaciones, y no exista duplicidad de actividades.</p> <p style="padding-left: 20px;">b.2 Organización Comunitaria: apoya al equipo para generar procesos de participación ciudadana y democrática.</p>	

Continuación

- b.3 **Coordina:** diferentes acciones que se realizan en el área. Monitorea su cumplimiento.

- c. **Integración**
 - c.1 **Selección de personal:** cuida de que el (la) encargado(a) del reclutamiento, selección y contratación de personal apliquen los procedimientos adecuados en el momento en que surja una plaza vacante en su área.
 - c.2 **Capacitación y desarrollo del personal:** gestiona oportunidades de capacitación para el personal a su cargo.
 - c.3 **Actualización de conocimientos:** promueve los valores y actitudes que fortalezcan el trabajo en equipo.

- d. **Dirección**
 - d.1 **Delegación inmediata:**
 - d.1.1 Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos, teniendo el cuidado de que exista la debida información del ejercicio que se haga de ella.
 - d.1.2 Delega las funciones de coordinación en algún miembro del equipo en su ausencia.
 - d.2 **Delegación mediata:** cuida de que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la responsabilidad y motivación conferida en el trabajo de multiplicación con los grupos meta.
 - d.3 **Coordinación:**
 - d.3.1 Coordina acciones con el equipo; para ello programa y calendariza reuniones periódicas de información, formación y trabajo.
 - d.3.2 Promueve la cohesión del equipo.

- e. **Monitoreo**
 - e.1 **Acompañamiento:** participa en actividades de campo desarrolladas por el personal del área y grupos multiplicadores.
 - e.2 **Revisión:** analiza conjuntamente con el equipo planes, presupuestos informes y material elaborado o usado.
 - e.3 **Vela** por la adecuada aplicación de los métodos e instrumentos de evaluación

- f. **Finanzas**
 - f.1 **Presupuestos:** elabora el presupuesto anual y lo presenta a la dirección para su aprobación.
 - f.2 **Recursos:** administra adecuadamente los recursos del proyecto.
 - f.3 **Caja:** maneja fondos de caja chica
 - f.4 **Monitoreo:** cuida que las solicitudes de fondos, viáticos y liquidaciones se realicen de acuerdo a los procedimientos de la institución.

- g. **Relaciones públicas**
 - g.1 **Mantiene comunicación y negociación:** con representantes de organizaciones nacionales, públicas y/o privadas, e internacionales, para brindar información, coordinación de actividades, gestionar y establecer vínculos de cooperación.

Continuación

g.2 **Representa:** a la institución en reuniones de organizaciones afines al trabajo del área, por delegación expresa de la dirección.

➤ **Actividades diarias**

- ◆ Obtiene la información del equipo para realizar los informes periódicos.

➤ **Actividades periódicas**

- ◆ Coordina reuniones del equipo de trabajo (quincenal).
- ◆ Participa en reuniones con el consejo de coordinadores (quincenal).

➤ **Actividades eventuales**

- ◆ Por razones de fuerza mayor sustituye a cualquier miembro del equipo
- ◆ Participa en congresos, convenios, asambleas, etc. , si es en beneficio del trabajo del área y en acuerdo con la dirección.
- ◆ Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por la dirección o requeridos por las agencias donantes. (trimestral, semestral y anual).
- ◆ Atiende visitas de personas de las organizaciones cooperantes.

➤ **Otras responsabilidades**

- ◆ Apoya en la elaboración del trabajo emanado de actividades interinstitucionales.
- ◆ Da apoyo logístico para las actividades.

➤ **Especificaciones del puesto de coordinador del área de cultura de paz**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimiento adquiridos en el área humanística, graduado o con pensum cerrado de las carreras universitarias de pedagogía, sociología, politicología, o carrera afín.

a.2. **Conocimientos especiales:**

- a.2.1. Organización social comunitaria; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes; administración de personal; doctrina social de la Iglesia.
- a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
- a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.

a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de tres (3) años en puesto similar.

a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

b. **Características personales deseables:** buen juicio, creativo(a), amplio criterio, positivo(a), sensibilidad social, vocación de servicio, emprendedor(a) y con capacidad para tomar decisiones, y trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso(a), responsable, con valores cristianos sólidos, de preferencia que sea comprometido en su parroquia.

Continuación

- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. Capacidad de trabajar bajo presión.
- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con la dirección colectiva:**
 - d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento de acuerdo a los lineamientos institucionales; hacer consultas, dar información que le sea requerida y presentar informes de trabajo.
 - d.1.2. Asistir a las reuniones que programe la dirección colectiva, con el fin de exponer las distintas situaciones que se presentan dentro del área, o coordinar actividades generales de la institución.
 - d.1.3. Apoyar y asistir a la dirección cuando esta lo requiera.
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás personal de la institución** para la coordinación de actividades generales y específicas; atender consultas, brindar información del área a su cargo.
 - d.3. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información; negociación, coordinación y acompañamiento de actividades.
 - d.4. **Con las agencias donantes:** debe mantener contactos permanentes, entregar oportunamente las planificaciones, evaluaciones, etc. Que le sean requeridas.
- e. **Autoridad**
 - e.1. Es el (la) interlocutor del área.
 - e.2. Es responsable conjuntamente con el (la) administrador (a) de la decisión de selección y contratación de personal para el área, ya que es quien mejor conoce los requerimientos de los puestos a su cargo.
 - e.3. Toma decisiones para mejorar la calidad del trabajo del área, previa reunión y consenso del equipo de trabajo.

Otro puestos dentro del área de cultura de paz es el de asesor(a), el cual se describe en la figura 20.

Figura 20. Descripción del puesto de asesor(a)

Puesto: <i>Asesor(a)</i> Área: <i>Cultura de paz</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	3
◆ Proyectos:	<i>Cultura de paz e incidencia política para la construcción de una Guatemala distinta</i>
◆ Superior Inmediatos:	<i>Coordinador(a) de área</i>
◆ Contactos Permanentes:	
Internos:	<i>Administración Equipo del área Áreas de trabajo de la OPSAG</i>
Externos:	<i>Parroquias y decanatos Alcaldes municipales Alcaldes auxiliares Casas de retiro Comités y organizaciones civiles</i>
➤ Función principal:	planificar, organizar, dirigir, y monitorear actividades técnicas y operativas, con el objetivo de capacitar a agentes de pastoral, líderes sociales, empresarios y/o comerciantes para lograr la participación ciudadana e incidencia comunitaria.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación	
a.1.	Formula, en conjunto con el coordinador y el equipo del área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
a.2.	Elabora planificaciones de talleres, seminarios, foros, encuentros de formación y asesoría en mesas de discusión.
a.3.	Apoya en la revisión y actualización de programas de capacitación.
b. Organización	
b.1.	Coordina: ejecución de procesos de formación y capacitación para los grupos meta.
b.2.	Facilita: talleres de formación
b.3.	Acompaña y asesora: a las poblaciones meta y mesas de discusión.
b.4.	Provee: los medios necesarios (material didáctico, movilización, refacciones, etc.) para el desarrollo de actividades con los grupos meta.
c. Dirección:	motiva la responsabilidad y participación que requiere cada uno de los colaboradores de los grupos meta.
d. Monitoreo:	acompaña el seguimiento de las acciones de campo y de la oficina en forma puntual de acuerdo a los resultados esperados por la institución y el proyecto.

Continuación

- e. **Finanzas**
 - e.1. Elabora presupuestos de actividades para la aprobación por parte de la coordinación del área y administración.
 - e.2. Entrega liquidaciones a la administración.
- f. **Relaciones públicas**
 - f.1. Agiliza la comunicación con párrocos, grupos parroquiales y agentes de pastoral, líderes sociales, comités comunitarios, empresarios y/o comerciantes.
 - f.2. Representa al área y/o institución en las diferentes reuniones con organizaciones afines, por delegación del coordinador de área.
 - f.3. Apoya en la atención del público, cuando es necesario.
- **Actividades periódicas**
 - ◆ Elabora materiales y documentos de apoyo.
 - ◆ Facilita talleres de formación.
 - ◆ Elabora de informes.
 - ◆ Realiza sistematizaciones de actividades del área.
- **Actividades eventuales**
 - ◆ Participa en actividades generales de la institución.
 - ◆ Prepara seminarios.
 - ◆ Asiste en capacitaciones, foros y seminarios, si es en beneficio del trabajo del área.
 - ◆ Colabora en la atención al público cuando es necesario.
- **Otras responsabilidades**
 - ◆ Acompaña y asesora a voluntarios que colaboran dentro de su área.
 - ◆ Apoya en las consultas ciudadanas de “la Guatemala Distinta”.
 - ◆ Apoyo a otras áreas
- **Especificaciones del puesto de Asesor (a)**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
 - a.1. **Educación:** requiere tener conocimiento en el área humanística, graduado o con pensum cerrado de las carreras universitarias pedagogía, politicología, sociología, trabajo social, psicología, o carrera afin.
 - a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Organización social comunitaria; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, mediación pedagógica, redacción de informes; doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
 - a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de dos (2) años en puesto similar.
 - a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

Continuación

- b. **Requisitos personales deseables:** agresividad en el trabajo, propositivo (a), con buen juicio, creativo (a), amplio criterio y positivo (a), con sensibilidad social, vocación de servicio, emprendedor, capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a), responsable; con valores cristianos sólidos de preferencia que sea comprometido con su parroquia.
- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. Con el temple necesario para que pueda trabajar bajo presión.
- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con el coordinador (a) de área:**
 - d.1.1. Colaborar y sustituir al coordinador cuando éste no pueda ejecutar sus funciones y se la delegue.
 - d.1.2. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, dar la información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.
 - d.1.3. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución debidamente planificadas.
 - d.1.4. Acudir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información, por delegación del coordinador.
 - d.3. **Con los párrocos, agentes de pastoral, líderes sociales, alcaldes y empresarios:** para la negociación, coordinación y acompañamiento de las actividades del área.

Dentro del área de cultura de paz, cada año se realiza una consulta ciudadana y se contrata personal temporal para apoyar en este proyecto, a continuación en la figura 21 se describe el puesto de este personal de apoyo.

Figura 21. Descripción del puesto de técnico(a) operativo

Puesto: <i>Técnico operativo (consulta ciudadana)</i> Área: <i>Cultura de paz</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	3
◆ Proyectos:	<i>Campaña consulta ciudadana</i>
◆ Superior Inmediatos:	<i>Coordinador(a) de área</i>
◆ Reporta además a:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Contactos Permanentes	
Internos:	<i>Administración Equipo del área</i>
Externos:	<i>Áreas de trabajo de la OPSAG. Párrocos y agentes de pastoral Autoridades del Ministerio de Educación Centros educativos ONG'S</i>
➤ Función principal:	organizar, dirigir, y monitorear actividades técnicas y operativas, con el objetivo de generar procesos de trabajo que busquen recoger la opinión de la población guatemalteca a través de consultas ciudadanas, sobre temas prioritarios de interés nacional. Tales resultados puedan llegar a traducirse en la progresiva construcción de la agenda social básica, cuya discusión contribuya a una reestructuración del tejido social y a una propuesta de gobierno más consiente e incluyente.
➤ Funciones básicas	
a. Organización	
a.1. Diseño:	elaboración e impresión del instrumento para la realización de la consulta social.
a.2. Distribución:	de las boletas, de manera que la muestra sea lo más fiel posible, a la realidad de la población guatemalteca
a.3. Coordinación:	organiza la distribución de boletas llenas, para su codificación y tabulación interna y externa a la institución.
a.4. Recopilación, organización y análisis:	de los resultados de la información
a.5. Provisión:	de los medios necesarios (boletines informativos, boletas, etc.) Para el desarrollo de actividades de la campaña.
b. Dirección:	motiva a los líderes comunitarios (de pastoral y educativos) para colaborar en la distribución, llenado y recolección de boletas.
c. Aprovisionamiento de personal:	recluta y capacita personal voluntario para codificación y tabulación de las boletas.
d. Monitoreo	
d.1.	Monitorea impresiones de boletas y boletines informativos de las consultas ciudadanas anteriores.
d.2.	Asesora entrega, llenado y recopilación de boletas.

Continuación

d.3. Da asistencia en codificación y tabulación de boletas interna y externamente de la OPSAG.

e. Finanzas

- e.1. Elabora y presenta presupuestos, para su aprobación a la coordinación del área y administración.
- e.2. Realiza solicitud de fondos y viáticos.
- e.3. Entrega de liquidaciones a la administración.
- e.4. Hace depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.

f. Relaciones públicas

- f.1. Agiliza contacto y convocatoria a reuniones con organizaciones e instituciones que apoyan la consulta ciudadana de "la Guatemala Distinta".
- f.2. Presenta el proyecto de la consulta ciudadana con diferentes instituciones y organizaciones.
- f.3. Representa al proyecto en las diferentes reuniones con instituciones afines, por delegación del coordinador (a).
- f.4. Apoya en la atención del público, cuando es necesario.

➤ Actividades periódicas

- ◆ Coordina la reproducción y compaginación de informes de campañas anteriores.
- ◆ Apoya en procesos de formación con población meta de cultura de paz.
- ◆ Apoya en la elaboración de informes y memorias del área de cultura de paz.

➤ Actividades eventuales

- ◆ Participa en actividades generales de la institución.
- ◆ Preparación de seminarios.
- ◆ Colabora en planificaciones y evaluaciones del área .
- ◆ Sistematiza el proceso de cultura de paz (talleres, encuentros, congresos, conferencias de prensa, etc.)
- ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios, si es en beneficio del trabajo del área.
- ◆ Colabora en atención al público cuando es necesario.

➤ Otras responsabilidades

- ◆ Realiza cotizaciones y compra de materiales.
- ◆ Organiza el uso de vehículos.
- ◆ Elabora el control de materiales y equipo.
- ◆ Ordena las boletas de las consultas ciudadanas anteriores.
- ◆ Archiva los informes de la campaña.

➤ Especificaciones del puesto de técnico operativo

a. Requisitos intelectuales y experiencia

- a.1. **Educación:** requiere tener conocimiento en el área humanística, estudios avanzados de las carreras universitarias de pedagogía, trabajo social, psicología, sociología o carrera afín.

Continuación

- a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Organización social comunitaria; planificación, monitoreo, evaluación y sistematización;
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3. **Experiencia:** es deseable que posea una experiencia en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), con amplio criterio, positivo (a) y sensibilidad social, con vocación de servicio, emprendedor (a) y con capacidad para el diálogo, la toma de decisiones y trabajo en equipo; con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material y equipo en la ejecución de talleres o para la entrega y recepción de boletas (con peso aproximado de 10 a 20 lb).
 - c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con el coordinador (a) de área:**
 - d.1.1. Recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, dar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.
 - d.1.2. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución.
 - d.1.3. Acudir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.
 - d.2. **Con el equipo:** asistir a reuniones de planificación e información; asumir las decisiones que se acuerden
 - d.3. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información cuando sea delegado (a).
 - d.4. **Con los destinatarios de trabajo de la campaña:** para la negociación coordinación y acompañamiento de las actividades del área.
 - d.5. **Con el público en general:** para atender consultas, brindar asesoría e información y coordinación de actividades.

- e. **Autoridad:** toma decisiones urgentes en el trabajo de campo.

4.3.6 Área de desarrollo económico organizativo

El área de desarrollo económico organizativo –DEO- de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado, es la instancia técnica encargada de la promoción y fortalecimiento de la organización comunitaria, propiciando la participación de la población beneficiaria en actividades económicas con enfoque de autogestión y desarrollo comunitario. Sus líneas de trabajo son: la capacitación técnica, la organización social y los procesos económicos.

El equipo está integrado por el (la) coordinador(a) de área, el (la) asesor (a) económico, el (la) promotor (a) comunitario y el (la) promotor (a) socio económico. Todos los puestos del área de desarrollo económico organizativo se describen a continuación, iniciando por el puesto de coordinador que se describe en la figura 22.

Figura 22. Descripción del puesto(a) de coordinador(a) del área de desarrollo económico organizativo

Puesto: <i>Coordinador(a) de área</i> Área: <i>Desarrollo económico organizativo</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	6
◆ Proyectos:	<i>“Ampliación y seguimiento de crédito para mujeres CORDAID”</i>
◆ Superior inmediato:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Personas a su cargo:	<i>Promotor en organización social</i> <i>Promotor socio económico</i>
◆ Contactos permanentes Internos:	<i>Consejo de coordinadores</i> <i>Administración</i> <i>Áreas de trabajo de la OPSAG</i>
externos:	<i>Conferencia episcopal</i> <i>Cancillería</i> <i>Movimientos sociales por derechos humanos</i> <i>Instituciones de formación</i>

Continuación

- **Función principal:** es responsable ante la dirección de la eficiente administración del área. Para ello, planifica, organiza, dirige y monitorea las actividades operativas, administrativas y financieras del área, encaminadas a procesos de auto gestión, de conformidad a las políticas, estrategias y lineamientos de trabajo acordados por la institución.

- **Funciones básicas**
 - a. **Planeación**
 - a.1. **Políticas:** formula y revisa las políticas, estrategias y lineamientos generales y específicos del proyecto a realizar por el área, con pertinencia al plan estratégico de la OPSAG, las cuales propone a la dirección para su revisión y/o autorización
 - a.2. **Planes, proyectos y presupuestos:** formula conjuntamente con el personal de su área planes, proyectos y presupuestos los cuales serán presentados para aprobación o modificaciones a la dirección, se elaboran tanto a corto como a largo plazo.

 - b. **Organización**
 - b.1. **Funciones:** cuida que el personal a su cargo asuma las funciones que le han sido asignadas en las descripciones de puestos respectivas, de manera que se cumpla con las obligaciones y que no exista duplicidad de actividades.
 - b.2. **Organización comunitaria:** brinda ayuda en proceso económicos con criterio empresarial, solidaridad y desarrollo comunitario, que contribuye al fortalecimiento de la organización social en las áreas marginales –urbanas y rurales- de la arquidiócesis de Guatemala. Facilita financiamiento a grupos formales y no formales (laicos (as) comprometidos (as) con su comunidad) que por su situación económica no son sujetos usuales de crédito del sistema bancario nacional.
 - b.3. **Coordinación:** organiza las diferentes acciones que se realizan en el área, cuidando de que haya un seguimiento de las mismas para lograr la eficiencia y eficacia en los resultados del proyecto.

 - c. **Integración**
 - c.1. **Selección de personal:** cuida de que el (la) encargado(a) del reclutamiento, selección y contratación de personal aplique los procedimientos adecuados en el momento en que surja una plaza vacante en su área, de acuerdo a los perfiles del puesto.
 - c.2. **Capacitación y desarrollo del personal:** gestiona oportunidades de capacitación para el personal a su cargo para así contar en el futuro con personas más calificadas en la ejecución de sus labores y, cuando sea pertinente reproducir los conocimientos con el personal y/o los grupos meta.
 - c.3. Promueve la actualización de conocimientos, valores y actitudes que fortalezcan el trabajo de equipo.

 - d. **Dirección**
 - d.1. **Delegación inmediata:**
 - d.1.1. Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos, teniendo el cuidado que exista la debida información.

d.1.2. En su ausencia, delega las funciones de coordinación en algún miembro del equipo.

Continuación

d.2. **Delegación mediata:** cuida que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la responsabilidad y motivación conferida en el trabajo de multiplicación con los grupos meta.

d.3. **Coordina:** las acciones del equipo, para ello programa y calendariza reuniones periódicas de información, formación y trabajo.

e. Monitoreo

e.1. **Acompañamiento:** participa en actividades de campo desarrolladas por el personal de su área y grupos multiplicadores.

e.2. **Vela:** por la adecuada aplicación de los métodos e instrumentos de evaluación

e.3. Revisión

e.3.1. Analiza conjuntamente con el equipo, planes, presupuestos informes y material elaborado o usado por sus colaboradores para el trabajo del área.

e.3.2. Revisa y aprueba los perfiles de proyectos económicos y sociales para los grupos atendidos por el área

e.4. Asesoría

e.4.1. Asesora e imparte los programas de capacitación y formación técnica a la población destinataria.

e.4.2. Revisa el trabajo de estudiantes de psicología, trabajo social, administración educativa, etc. Que realizan prácticas dentro de su área.

f. Finanzas

f.1. **Presupuestos:** elabora conjuntamente con el equipo, el presupuesto anual y lo presenta a la dirección para su aprobación.

f.2. **Recursos:** administra adecuadamente los recursos del proyecto.

f.3. **Caja:** responsable de los fondos de caja chica y de movilización del área.

f.4. **Monitoreo:** cuida que las solicitudes de fondos y viáticos se realicen de acuerdo a los procedimientos de la institución.

g. Relaciones públicas

g.1. Mantiene comunicación y negociación con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas e internacionales, para brindar información, coordinación de actividades, gestionar y establecer vínculos de cooperación.

g.2. Representa a la institución en reuniones de organizaciones afines al trabajo del área, por delegación expresa de la dirección.

➤ Actividades periódicas

- ◆ Coordina reunión del equipo de trabajo.
- ◆ Participa en la reunión con el consejo de coordinadores (quincenal)
- ◆ Asiste a reuniones de trabajo del comité de crédito.

➤ Actividades eventuales

- ◆ Por razones de fuerza mayor sustituye a cualquier miembro del equipo.

- ◆ Participa en congresos, convenciones, asambleas, etc., si es en beneficio de trabajo del área, y en acuerdo con la dirección.
- ◆ Presenta los proyectos del área a parroquias y grupos meta.

Continuación

- ◆ Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por la dirección o requeridos por las agencias donantes.
- ◆ Atiende visitas de personas de las organizaciones cooperantes.

➤ **Otras responsabilidades**

- ◆ Atiende al público cuando es necesario.
- ◆ Apoyo a otras áreas.

➤ **Especificaciones del puesto de coordinador de DEO**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

a.1. **Educación:** requiere tener conocimientos adquiridos en el área humanística, graduado o con pensum cerrado de las carreras universitarias de: economía, administración de empresas u otras ciencias humanísticas.

a.2. **Conocimientos especiales**

a.2.1. Organización social comunitaria, elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes; administración de personal; conocimientos mínimos teológico pastorales, doctrina social de la Iglesia.

a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.

a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 3 años en puesto similar.

a.4. **Sexo:** masculino o femenino

b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), con amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a) y con capacidad para tomar decisiones, capaz de trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

c. **Requisitos físicos**

c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico o equipo (8 a 25 lb aproximadamente) previo a la realización de talleres.

c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

d. **Responsabilidad**

d.1. **Con la dirección colectiva**

d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento de acuerdo a los lineamientos institucionales; hacer consultas, dar información que le sea requerida y presentar informes de trabajo.

Continuación

- d.1.2. Asistir a las reuniones que programa la dirección colectiva, con el fin de exponer las distintas situaciones que se presentan dentro del área, o coordinar actividades generales de la institución.
- d.1.3. Apoyar y asistir a la dirección cuando ésta lo requiera.
- d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás personal de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información del área a su cargo.
- d.3. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información; negociación, coordinación y acompañamiento de actividades.
- d.4. **Con las agencias donantes:** debe mantener contactos permanentes y entregar oportunamente las planificaciones, evaluaciones, etc. Que le sean requeridas.
- e. **Autoridad**
- e.1. Es el interlocutor del área.
- e.2. Es responsable conjuntamente con el (la) administrador (a) de la decisión de selección y contratación de personal para el área, ya que es quien mejor conoce los requerimientos de los puestos a su cargo.
- e.3. Toma decisiones para mejorar la calidad del trabajo del área previa reunión y consenso del equipo de trabajo.

Dentro del área de desarrollo económico organizativo cuentan con un asesor economista su puesto se describe en la figura 23.

Figura 23. Descripción del puesto(a) de asesor(a) economista del área de desarrollo económico organizativo

Puesto: *Asesor economista*
Área: *Desarrollo económico organizativo*

- ◆ Número de personas en el mismo puesto: 1
- ◆ Proyectos: *“Ampliación y Seguimiento de Crédito Para Mujeres CORDAID”*
- ◆ Superior inmediatos: *Coordinador(a) del área*
- ◆ Reporta además a: *Dirección colectiva*

- ◆ Contactos permanentes
- Internos: *Coordinador de área*
Promotor socio económico
Promotor en organización social
- Externos: *Áreas de trabajo de la OPSAG*
Beneficiarios.

Continuación

- **Función principal:** asesora y asiste técnicamente a los miembros del equipo de trabajo del área y a los destinatarios en la elaboración de proyectos económicos y sociales a nivel de prefactibilidad.

Funciones básicas

a. **Planeación**

- a.1. **Políticas:** define y propone al coordinador y equipo del área, los lineamientos generales para la elaboración de los estudios de prefactibilidad de proyectos económicos y sociales.
- a.2. **Planes:** formula y propone al coordinador y equipo del área, procedimientos técnicos y lineamientos generales y específicos de trabajo para la realización de estudios de prefactibilidad.

b. **Monitoreo**

- b.1. Asesora y asiste técnicamente a los miembros del equipo de trabajo del área y a los beneficiarios en la elaboración de los estudios de prefactibilidad de los proyectos.
- b.2. Asesora en la sistematización de informes narrativos de actividades del área.

c. **Relaciones públicas**

- c.1. **Mantiene comunicación:** con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas, e internacionales, cuando le sea solicitado para brindar información, establecer vínculos de cooperación técnica y coordinar actividades relativas al puesto de trabajo.
- c.2. **Con los destinatarios de los procesos y acciones de área:** para atender consultas, brindar información, presentar asesoría y asistencia técnica; para la coordinación de actividades relativas al puesto de trabajo.

➤ **Actividades periódicas**

- ◆ Asiste al coordinador del área cuando éste lo requiere
- ◆ Participa en reuniones del área.

➤ **Actividades eventuales:**

- ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios, para beneficio del trabajo del área.
- ◆ Colabora en la elaboración de presupuestos de encuentros u otras actividades del área.

➤ **Especificaciones del puesto**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

- a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimientos contables, graduado o con pensum cerrado en la carrera universitaria de economía o carrera afín.
- a.2. **Conocimientos especiales:**
 - a.2.1. Organización social comunitaria, diagnósticos participativos, identificación, formulación y evaluación de proyectos económicos y sociales; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes, habilidades docentes; equidad de género; conocimientos mínimos teológico pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

Continuación

a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.

a.3. **Experiencia necesaria:** tres (3) años en puesto similar.

a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, con amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a) y capacidad para tomar decisiones y capaz de trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso(a) y responsable.

c. **Requisitos físicos**

c.1. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

d. **Responsabilidad**

d.1. Con el **coordinador(a) de área:**

d.1.1. Dialogar, hacer consultas, brindar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo

d.1.2. Participación en las distintas actividades generales del área y de la institución.

d.1.3. Debe asistir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.

d.1.4. Asistir al coordinador (a) del área cuando éste lo requiera.

d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información.

Dentro de los puestos analizados dentro del área de desarrollo económico organizativo, está el cargo de promotor socio económico el cual se describe en la figura 24.

Figura 24. Descripción del puesto de promotor (a) socio económico del área de desarrollo económico organizativo

Puesto: <i>Promotor(a) socio económico</i> Área: <i>Desarrollo económico organizativo</i>	
◆	Número de personas en el mismo puesto: 1
◆	Proyectos: <i>“Ampliación y seguimiento de crédito para la mujer”</i>
◆	Superior inmediato: <i>Coordinador (a) del área</i>
◆	Reporta además a: <i>Dirección colectiva</i>
◆	Contactos permanentes
	Internos: <i>Administración financiera</i>
	<i>Asesor del área</i>
	<i>Promotor en organización social</i>
	<i>Áreas de trabajo de la OPSAG</i>
	Externos: <i>Párrocos</i>
	<i>Juntas directivas (de los grupos atendidos)</i>
	<i>Líderes comunitarios</i>
➤	Función principal: planificar, organizar, dirigir, y monitorear actividades técnicas y operativas, de los procesos de autogestión económica, de conformidad a las políticas estrategias y objetivos del área y de la institución.
➤	Funciones básicas
a.	Planeación
a.1.	Apoya en la planificación y ejecución de los diagnósticos participativos y en la elaboración de los estudios de prefactibilidad de los proyectos económicos de producción, comercio y/o servicios.
a.2.	Formula con el equipo del área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
b.	Organización
b.1.	Coordina la ejecución de procesos de seguimiento de créditos a grupos destinatarios.
b.2.	Provee los medios necesarios (material didáctico, refrigerios, etc.) Para el desarrollo de actividades de multiplicación de los grupos meta a su cargo.
c.	Dirección
c.1.	Motiva la responsabilidad y participación que requiere cada uno de los colaboradores de los grupos meta.
d.	Monitoreo
d.1.	Asesora y asiste técnicamente a los integrantes y miembros de juntas directivas de las agrupaciones atendidas por el área, en la elaboración de los estudios de prefactibilidad de proyectos, así como en aspectos administrativos, financieros y de organización.

Continuación

- d.2. Revisa y **actualiza** programas de capacitación, reglamentos de crédito, etc.
- d.3. Facilita acciones de campo y de la oficina en forma puntual de acuerdo a los resultados esperados por la institución y el proyecto.
- d.4. Participa en la elaboración de evaluaciones.

e. Finanzas

- e.1. Opera controles administrativos de crédito.
- e.2. Realiza depósito de amortizaciones.
- e.3. Modifica cartera de crédito conocida como Contineti, para ello se actualizan las cuentas corrientes de cada grupo, el cuadro de situación actual, y la información general.
- e.4. Elabora presupuestos de las actividades que presenta, para su aprobación a la coordinación del área y administración.
- e.5. Entrega de liquidaciones a la administración.
- e.6. Realiza depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.

f. Relaciones públicas

- f.1. Representa a el área en las diferentes reuniones con instituciones afines, con el trabajo del área, por delegación del coordinador de área.
- f.2. Colabora en el contacto con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas cuando para ello sea delegado, para brindar información relacionada con la auto gestión económica.
- f.3. Apoya en la atención del público.
- f.4. Agiliza el contacto con párrocos.

➤ Actividades periódicas

- ◆ Participa en reuniones de coordinación del área (semanal).
- ◆ Apoya en la planificación de diagnósticos (mensual).
- ◆ Facilita la capacitación a los destinatarios de los procesos de auto gestión económica .
- ◆ Formula estudios socioeconómicos (mensual).
- ◆ Elabora materiales de apoyo para los bancos comunales (quincenal).

➤ Actividades eventuales

- ◆ Apoya en actividades generales de la institución.
- ◆ Colabora en actividades administrativas del área.
- ◆ Acompaña en reuniones con las juntas directivas de los grupos atendidos.
- ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios si es en beneficio del trabajo del área y en acuerdo con el coordinador

➤ Otras responsabilidades

- ◆ Participa en la organización de encuentros regionales.
- ◆ Apoyo a otras área, por designación del coordinador.

Continuación

- **Especificaciones del puesto de promotor (a) socio económico**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia de**
- a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimientos en el área contable, graduado o con estudios avanzados de las carreras universitarias de administración de empresas, economía, auditoría o carrera afín.
- a.2. **Conocimientos especiales**
- a.2.1. Organización social comunitaria, diagnósticos participativos, elaboración de proyectos económicos; monitoreo de proyectos a grupos fondo rotativo de crédito, administración de cartera de crédito, sistematización, redacción de informes, impartir capacitación, mediación pedagógica; conocimientos mínimos teológico pastorales, doctrina social de la Iglesia.
- a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
- a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.2.4. Es deseable que domine lenguas mayas como k'qchiquel.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de tres (3) años en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino
- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), con amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a), con capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.
- c. **Requisitos físicos**
- c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico o equipo (8 a 25 lb aproximadamente) previo a la realización de talleres.
- c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.
- d. **Responsabilidad**
- d.1. **Con el coordinador (a) de área:**
- d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, dar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.
- d.1.2. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución, debidamente planificadas.
- d.1.3. Debe asistir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.
- d.2. **Con el asesor economista:** para recibir asesoría, hacer consultas y brindar información que le sea requerida.
- d.3. **Con los coordinadores de área y demás empleados de la institución,** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información, cuando le sea delegado por el coordinador.
- d.4. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría, información y asistencia técnica y para la coordinación de actividades relativas al puesto de trabajo.

Continuación

- e. **Autoridad:** toma decisiones al trabajar con los grupos meta con respecto planificación de días de trabajo.

Otro de los puestos analizados dentro del área de desarrollo económico organizativo, fue el de promotor(a) en organización social el cual se describe en la figura 25.

Figura 25. Descripción del puesto de promotor (a) en organización social del área de desarrollo económico organizativo

Puesto: *Promotor en organización social*
Área: *Desarrollo económico organizativo*

- ◆ Número de personas en el mismo puesto: 1
- ◆ Proyectos: “Ampliación y seguimiento de crédito para la mujer”
- ◆ Superior inmediato: Coordinador(a) del área
- ◆ Reporta además a: Dirección colectiva
- ◆ Contactos permanentes:
 - Internos: Administración
 - Asesor del área
 - Promotor socioeconómico
 - Áreas de trabajo de la OPSAG
 - Externos: Párrocos
 - Líderes comunitarios
 - Instituciones educativas
 - Instituciones de formación
- **Función principal:** planificar, organizar, dirigir, y monitorear actividades técnicas y operativas de los procesos de organización social, de conformidad a las políticas, estrategias y objetivos del área y de la institución.
- **Funciones básicas**
 - a. **Planeación**
 - a.1. Apoya en la planificación y ejecución de los diagnósticos participativos.
 - a.2. Formula conjuntamente con el equipo del área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.

Continuación

- a.3. Apoya en la revisión y actualización de programas de capacitación, reglamentos de crédito, etc.
- b. **Organización**
 - b.1. Coordina procesos de organización social en áreas marginales urbanas y rurales de la Arquidiócesis de Guatemala.
 - b.2. Provee los medios necesarios (material didáctico, movilización, refrigerios, etc.) Para el desarrollo de actividades de multiplicación de los grupos meta a su cargo.
- c. **Dirección:** motiva la responsabilidad y participación que requiere cada uno de los colaboradores en los grupos meta.
- d. **Monitoreo**
 - d.1. Apoya en la asesoría y asistencia técnica que se brinda a los integrantes y miembros de juntas directivas de las agrupaciones atendidas por el área, en aspectos tales como organización y administración.
 - d.2. Acompaña el seguimiento de las acciones de campo y de la oficina en forma puntual de acuerdo a los resultados esperados por la institución y el proyecto.
 - d.3. Revisa y actualiza programas de capacitación, reglamentos de crédito, etc.
 - d.4. Participa en la elaboración periódica de las evaluaciones del trabajo del área.
 - d.5. Asesora y acompaña el trabajo de estudiantes de psicología, trabajo social, administración educativa, etc. Que realizan prácticas dentro del área.
- e. **Finanzas**
 - e.1. Elabora los presupuestos de las actividades que presenta para su aprobación a la coordinación del área y administración.
 - e.2. Entrega liquidaciones a la administración.
 - e.3. Hace depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.
- f. **Relaciones públicas**
 - f.1. Representa al área en diferentes reuniones con instituciones afines, por delegación del coordinador (a) del área.
 - f.2. Agiliza el contacto con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas cuando para ello sea delegado, para brindar información relacionada con la organización social. Establece vínculos de cooperación técnica y coordinación de actividades relativas al puesto de trabajo.
 - f.3. Establece vínculos con párrocos y agentes de pastoral para la identificación de nuevos grupos y coordinar actividades.
- **Actividades periódicas**
 - ◆ Participa en reuniones de coordinación del área (semanal).
 - ◆ Apoya en la planificación de diagnósticos (mensual).
 - ◆ Elabora materiales de apoyo.
- **Actividades eventuales**
 - ◆ Participa en actividades de la institución.
 - ◆ Colabora en actividades administrativas del área.

Continuación

- ◆ Asiste a reuniones con las juntas directivas de los grupos atendidos.
- ◆ Facilita la capacitación a los beneficiarios de los procesos de organización social.
- ◆ Participa en congresos, convenios, asambleas, etc., si es en beneficio del trabajo del área y en acuerdo con la coordinación

➤ **Otras responsabilidades**

- ◆ Apoyo en Actividades de tipo logístico
- ◆ Apoyo a otras áreas en acuerdo con la coordinación

➤ **Especificaciones del puesto de promotor (a) en organización social**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

a.1. **Educación básica:** requiere tener estudios avanzados o graduado de las carreras universitarias de administración de empresas, trabajo social, psicología o carrera afín.

a.2. **Conocimientos Especiales**

a.2.1. Organización social comunitaria, diagnósticos participativos, elaboración de proyectos económicos; fondo, sistematización, redacción de informes, capaz de impartir capacitación, mediación pedagógica; conocimientos mínimos teológico pastorales, doctrina social de la Iglesia.

a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.

a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de tres (3) años en puesto similar.

a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

b. **Requisitos personales deseables:** Buen juicio, creativo (a), de amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a), capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

c. **Requisitos físicos**

c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico o equipo (8 a 25 lb aproximadamente) previo a la realización de talleres.

c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

d. **Responsabilidad**

d.1. **Con el coordinador (a) de área**

d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, dar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.

d.1.2. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución, debidamente planificadas.

d.1.3. Acudir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.

d.1.4. Asistir al coordinador del área y al asesor economista cuando éstos le requieran

Continuación

- d.2. **Con el asesor economista:** para recibir asesoría, hacer consultas y brindar información que le sea requerida.
- d.3. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución,** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información, cuando sea delegado por el coordinador.
- d.4. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría, información y asistencia técnica y para la negociación, coordinación y acompañamiento de actividades relativas al puesto de trabajo.
- e. **Autoridad:** toma decisiones al trabajar con los grupos meta con respecto a la planificación de días de trabajo.

4.3.7 Área de juventud

El área de juventud de la oficina de Pastoral Social del Arzobispado es la instancia técnica encargada de generar un espacio permanente de análisis sobre la realidad local y nacional, formación de valores, liderazgo y generación de propuestas, con el fin de que los jóvenes tengan un mayor nivel de incidencia en sus comunidades.

El equipo está integrado por el (la) coordinador(a) de área, el técnico (a) profesional y el educador (a) juvenil. Todos los puestos del área de juventud se describen a continuación, iniciando en la figura 26 con el puesto de coordinador(a).

Figura 26. Descripción del puesto de coordinador(a) del área de juventud

<table border="1"> <tr> <td> Puesto: <i>Coordinador (a) de área</i> Área: <i>Juventud</i> </td> </tr> </table>		Puesto: <i>Coordinador (a) de área</i> Área: <i>Juventud</i>
Puesto: <i>Coordinador (a) de área</i> Área: <i>Juventud</i>		
◆ Número de personas en el mismo puesto:	6	
◆ Proyecto:	<i>La Guatemala distinta, incidencia política y memoria histórica</i>	
◆ Superior inmediato:	<i>Dirección colectiva</i>	
◆ Personas a su Cargo:	<i>Técnico profesional</i> <i>Educadores (as) juveniles</i>	
◆ Contactos Permanentes Internos:	<i>Consejo de coordinadores</i> <i>Administración</i> <i>Áreas de trabajo de la OPSAG</i>	
Externos:	<i>Instituciones que luchan por la juventud</i> <i>UNICEF</i> <i>Parroquias</i> <i>Instituciones educativas</i>	
➤ Función principal:	es responsable ante la dirección de la eficiente administración del área. Para ello, planifica, organiza, dirige, monitorea las actividades operativas, administrativas y financieras del área, todas encaminadas a generar un espacio permanente de análisis sobre la realidad local y nacional, formando valores, liderazgo y generación de propuestas con el fin de que los jóvenes tengan un mayor nivel de incidencia en sus comunidades y grupos de referencia.	
➤ Funciones básicas		
a. Planeación		
a.1. Políticas:	revisa y formula las políticas, estrategias y lineamientos generales y específicos del proyecto a realizar por el área, con pertinencia al plan estratégico de la OPSAG, los cuales propone a la dirección para su revisión y/o autorización.	
a.2. Planes, proyectos y presupuestos:	elabora conjuntamente con el equipo del área planes, proyectos y presupuestos los cuales serán presentados para aprobación o modificaciones de la dirección, se elaboran tanto a corto como a largo plazo.	
a.3. Diseña:	programas de capacitación y formación técnica a la población destinataria, esta función la realiza en colaboración con el equipo de trabajo.	
b. Organización		
b.1. Funciones:	vela porque el personal a su cargo asuma las funciones que le han sido asignadas en las descripciones de puestos respectivas, a manera que se cumpla con las obligaciones y no exista duplicidad de actividades.	
b.2. Organización comunitaria:	desarrolla procesos que permitan crear cuadros de liderazgo juvenil que promuevan la organización e incidencia local.	
b.3. Coordina	las diferentes acciones que se realizan en el área, cuidando que haya un seguimiento de las mismas, para lograr la eficiencia y eficacia en los resultados del proyecto.	

Continuación

- c. **Integración**
 - c.1. **Selección de personal:** cuida de que el (la) encargado(a) del reclutamiento, selección y contratación de personal apliquen los procedimientos adecuados en el momento en que surja una plaza vacante en su área, de acuerdo a los perfiles de puesto.
 - c.2. **Capacitación y desarrollo del personal:** gestiona oportunidades de capacitación para personal a su cargo para así contar en el futuro con personas más calificadas en la ejecución de sus labores y cuando, sea pertinente reproducir los conocimientos con el personal y/o grupos meta.
 - c.3. **Promueve:** la actualización de conocimientos, valores que fortalezcan el trabajo de equipo.

- d. **Dirección**
 - d.1. **Delegación inmediata:**
 - d.1.1. Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos.
 - d.1.2. Delega las funciones de coordinación al técnico profesional en su ausencia.
 - d.2. **Delegación mediata:** cuida de que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la responsabilidad y motivación conferida, cuando sea necesario en el trabajo de multiplicación con los grupos meta.
 - d.3. **Coordina acciones con el equipo:** para ello se programan y calendarizan reuniones periódicas de información, formación y trabajo.

- e. **Monitoreo**
 - e.1. **Acompañamiento:** participa en actividades de campo desarrolladas por el equipo de trabajo y los grupos multiplicadores.
 - e.2. **Revisión:** analiza conjuntamente con el equipo planes, presupuestos informes y material elaborado o usado en el trabajo del área.
 - e.3. **Vela** por la adecuada aplicación de los métodos e instrumentos de las diversas actividades emanadas del trabajo.

- f. **Finanzas**
 - f.1. **Presupuestos:** elabora conjuntamente con el equipo, el presupuesto del proyecto y lo presenta a la dirección para su aprobación.
 - f.2. **Sueldos:** analiza conjuntamente con la dirección la planilla de salarios, de acuerdo a las políticas institucionales.
 - f.3. **Recursos:** administra adecuadamente los recursos del proyecto.
 - f.4. **Caja:** manejo de fondos de caja chica.
 - f.5. **Monitoreo:** cuida porque las solicitudes de fondos, viáticos y liquidaciones se realicen de acuerdo a los procedimientos de la institución.

- g. **Relaciones publicas**
 - g.1. **Mantiene comunicación y negociación:** con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas e internacionales, para brindar información, coordinación de actividades, así como gestionar y establecer vínculos de cooperación.
 - g.2. **Representa:** a la institución en reuniones afines al trabajo del área, por delegación expresa de la dirección.

Continuación

- **Actividades diarias**
 - ◆ Soluciona problemas diarios que se dan al ejecutar actividades.
 - ◆ Obtiene y procesa la información del equipo sobre su trabajo.
 - ◆ Coordina acciones en conjunto con otras áreas.
 - ◆ Monitorea la eficiencia del trabajo diario (gerencia por minuto)
 - ◆ Apoya la preparación de actividades de campo realizadas por el equipo.
- **Actividades periódicas**
 - ◆ Coordina reuniones con el equipo de trabajo (semanal)
 - ◆ Participa en:
 - reunión con el consejo de coordinadores (quincenal)
 - reuniones interinstitucionales
 - reuniones con el organismo cooperante.
- **Actividades eventuales**
 - ◆ Por razones de fuerza mayor sustituye a cualquier miembro del equipo.
 - ◆ Participa en congresos, convenciones, asambleas, etc. Si es en beneficio del trabajo del área, y en acuerdo con la dirección
 - ◆ Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por la Dirección o requeridos por las agencias donantes (trimestral, semestral y anual).
 - ◆ Presenta los proyectos del área a parroquias y establecimientos educativos.
 - ◆ Atiende a visitas de personas de las organizaciones cooperantes.
 - ◆ Participa en cursos de formación.
- **Otras responsabilidades**
 - ◆ Colabora con trabajo emanado en actividades interinstitucionales.
 - ◆ Apoya actividades de dirección u otras áreas
- **Especificaciones del puesto de coordinador de área de juventud**
 - a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
 - a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimientos adquiridos en el área humanística, graduado(a) de las carreras universitarias de pedagogía, administración de empresas, trabajo social, psicología, o carrera afín. De preferencia con estudios de maestría.
 - a.2. **Conocimientos Especiales:**
 - a.2.1. Organización social comunitaria; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes; administración de personal; conocimientos mínimos teológicos –pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
 - a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de tres (3) años en puesto similar.
 - a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

Continuación

- b. **Requisitos personales deseables:** espíritu joven, con buen juicio, creativo (a), amplio criterio y positivo (a), con sensibilidad social, vocación de servicio, emprendedor (a), con capacidad para tomar decisiones, y trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a), responsable.
- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Concentración necesaria:** El trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.
- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con la Dirección colectiva**
 - d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento de acuerdo a los lineamientos institucionales, hacer consultas, dar información que le sea requerida y presentar informes de trabajo;
 - d.1.2. Asistir a las reuniones que programa la dirección colectiva, con el fin de exponer las distintas situaciones que se presentan dentro del área, o coordinar actividades generales de la institución.
 - d.1.3. Apoyar y asistir a la dirección cuando ésta lo requiera
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás personal de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información del área a su cargo.
 - d.3. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información; para la, negociación coordinación y acompañamiento de las actividades del área.
 - d.4. **Con las agencias donantes:** debe mantener contactos permanentes, entregar oportunamente las planificaciones, evaluaciones, etc. que le sean requeridas.
- e. **Autoridad**
 - e.1. Es el (la) interlocutor del área.
 - e.2. Es responsable conjuntamente con el (la) administrador(a) de la decisión de selección y contratación de personal para el área, ya que es quien mejor conoce los requerimientos de los puestos a su cargo.
 - e.3. Toma decisiones para mejorar la calidad del trabajo del área previa reunión y consenso del equipo de trabajo.

Dentro del área de juventud otro de los puestos que se analizan es el de técnico(a) operativo el cual se describe en la figura 27

Figura 27. Descripción del puesto de técnico(a) profesional

<table border="1"> <tr> <td> Puesto: <i>Técnico profesional</i> Área: <i>Juventud</i> </td> </tr> </table>		Puesto: <i>Técnico profesional</i> Área: <i>Juventud</i>
Puesto: <i>Técnico profesional</i> Área: <i>Juventud</i>		
◆ Número de personas en el mismo puesto:	2	
◆ Proyectos:	<i>La Guatemala distinta, incidencia política y memoria histórica</i>	
◆ Superior Inmediatos:	<i>Coordinador(a) del área</i>	
◆ Reporta además a:	<i>Dirección colectiva</i>	
◆ Contactos Permanentes:		
Internos:	<i>Administración Equipo del área Áreas de trabajo de la OPSAG</i>	
Externos:	<i>UNICEF ODHAG Otras instituciones que trabajan con jóvenes</i>	
➤ Función principal:	es responsable de colaborar con la eficiente administración del área. Para ello conjuntamente con el (la) coordinador(a): planifica, organiza, facilita y monitorea las actividades operativas, administrativas y financieras del área. Se constituye en el soporte técnico metodológico del coordinador.	
➤ Funciones básicas		
a. Planeación		
a.1. Lineamientos de trabajo:	formula en conjunto con el equipo del área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.	
a.2. Planes, proyectos y presupuestos:	elabora conjuntamente con el (la) coordinador(a) y/o el personal del área planes, proyectos y presupuestos para su posterior aprobación a la Dirección y agencias donantes.	
a.3. Elabora:	planificaciones de talleres, encuentros de formación y capacitación comunitaria.	
a.4. Diseña:	Herramientas metodológicas.	
b. Organización		
b.1.	Coordina la ejecución de procesos de formación para capacitación de los jóvenes y facilita talleres de capacitación.	
b.2.	Acompaña y asesora los eventos de capacitación o multiplicación.	
b.3.	Colabora en la coordinación de actividades generales del área.	
b.4.	Seguimiento y acompañamiento de grupos.	
b.5.	Provee los elementos necesarios (material didáctico, movilización y refrigerios, etc.) para el desarrollo de actividades de multiplicación de los grupos meta.	
c. Dirección:	Motiva la responsabilidad y participación que requiere cada uno de los colaboradores en los grupos meta.	

Continuación

d. **Monitoreo**

- d.1. **Acompaña:** presta seguimiento de las acciones de campo y de la oficina en forma puntual de acuerdo a los resultados esperados por la institución y el proyecto.
- d.2. **Asiste y asesora:** a las personas o miembros de las agrupaciones atendidas.

e. **Finanzas**

- e.1. Elabora presupuestos de actividades, que presenta para su aprobación a la coordinación del área y administración de la OPSAG.
- e.2. Realiza solicitud de fondos y viáticos.
- e.3. Entrega liquidaciones a la administración.
- e.4. Realiza depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.

f. **Relaciones públicas**

- f.1. Agiliza contactos y presentaciones de los proyectos del área a sacerdotes y grupos parroquiales.
- f.2. Representa el área en las diferentes reuniones con instituciones afines a su trabajo, por delegación del coordinador del área
- f.3. Apoya en la atención del público, cuando es delegado por el coordinador.

➤ **Actividades periódicas**

- ◆ Participa en la planificación de actividades del equipo (semanal).
- ◆ Facilita talleres de formación en acuerdo al coordinador (a)
- ◆ Trabajo de campo fines de semana.

➤ **Actividades eventuales**

- ◆ Participa en actividades generales de la institución.
- ◆ Prepara conjuntamente con el equipo del área encuentros con grupos capacitados.
- ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios, si es en beneficio del trabajo del área, y en acuerdo con el coordinador.
- ◆ Elabora informes y memorias.

➤ **Otras responsabilidades**

- ◆ Realiza cotizaciones y compra de materiales.

Especificaciones del puesto de técnico profesional

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

- a.1. **Educación:** requiere tener conocimiento adquiridos en el área humanística, graduado o con pensum cerrado de las carreras universitarias pedagogía, trabajo social, psicología, o carrera afín.
- a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Organización social comunitaria en procesos de formación; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, mediación pedagógica; redacción de informes; conocimientos mínimos teológico- pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

Continuación

- a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de dos (2) años en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

- b. **Requisitos personales deseables:** espíritu joven, con buen juicio, creativo (a), amplio criterio, positivo (a) y sensibilidad social, con vocación de servicio, emprendedor (a), capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a), responsable.

- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico y equipo para ejecución de los talleres y encuentros (con peso aproximado de 10 a 60 lb)
 - c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con el coordinador(a) de área:**
 - d.1.1. Colaborar y sustituir al coordinador (a) cuando éste no pueda ejecutar sus funciones y se lo delegue.
 - d.1.2. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, dar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo
 - d.1.3. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución, debidamente planificadas.
 - d.1.4. Asistir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información, por delegación del coordinador (a).
 - d.3. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información; negociación, coordinación y acompañamiento de actividades; cumplir como facilitador (a) de talleres.

- e. **Autoridad:**
 - e.1. Las inherentes al coordinador(a) en caso de ausencia de éste
 - e.2. Toma decisiones al trabajar con los grupos meta, con respecto planificación de días de trabajo dificultades, que se puedan presentar.

El puesto que complementa el equipo de juventud es el de educador(a) juvenil el cual se describe en la figura 28.

Figura 28. Descripción del puesto educador(a) juvenil

Puesto: <i>Educador (a) juvenil</i> Área: <i>Juventud</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	2
◆ Proyectos:	<i>La Guatemala distinta, incidencia política y memoria histórica</i>
◆ Superior Inmediatos:	<i>Coordinador(a) del área</i>
◆ Reporta además a:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Contactos Permanentes Internos:	<i>Administración Equipo del área Áreas de trabajo de la OPSAG</i>
Externos:	<i>Parroquias Centros educativos Casas de retiro Restaurantes</i>
➤ Función principal:	planificar, organizar, dirigir, y monitorear actividades técnicas y operativas, con el objetivo de capacitar a jóvenes (multiplicadores), facilitando procesos de formación.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación	
a.1.	Formula y propone al coordinador de área procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
a.2.	Elabora planificaciones de talleres, encuentros de formación y capacitación comunitaria.
a.3.	Apoya en la revisión y actualización de programas de capacitación.
b. Organización	
b.1.	Coordina la ejecución de proyectos de formación o capacitación para los jóvenes y facilita talleres de formación
b.2.	Acompaña y asesora los eventos de capacitación o multiplicación.
b.3.	Seguimiento y acompañamiento de grupos.
b.4.	Cuida por la provisión de los medios necesarios (material didáctico, movilización, refrigerios, etc.) para el desarrollo de actividades de multiplicación de los grupos meta.
c. Dirección:	motiva la responsabilidad y participación que requiere cada uno de los colaboradores de los grupos meta.
d. Monitoreo	
d.1.	Acompaña el seguimiento de las acciones de campo y de la oficina en forma puntual de acuerdo a los resultados esperados por la institución y el proyecto.
d.2.	Asiste y asesora a las personas o miembros de las agrupaciones atendidas.

Continuación

e. Finanzas

- e.1. Elabora presupuestos de actividades, los cuales presenta para su aprobación a la coordinación del área y administración.
- e.2. Realiza solicitudes de fondos y viáticos
- e.3. Entrega de liquidaciones a la administración
- e.4. Hace depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.

f. Relaciones públicas

- f.1. Agiliza contactos y presentaciones del programa a sacerdotes y grupos parroquiales.
- f.2. Realiza comunicación con centros educativos, para la coordinación de actividades.
- f.3. Representa el área en las diferentes reuniones con instituciones afines, por delegación de la coordinación del área.
- f.4. Apoya en la atención al público por delegación de la coordinación.

➤ Actividades periódicas

- ◆ Planificación de actividades del equipo (semanal)
- ◆ Visita a centros educativos o comunidades parroquiales.
- ◆ Lectura, análisis y resúmenes de temas respecto al trabajo del área.

➤ Actividades eventuales

- ◆ Participa en actividades de la institución.
- ◆ Prepara conjuntamente con el equipo del área encuentros con los destinatarios de los grupos meta.
- ◆ Participa en planificaciones y evaluaciones del área .
- ◆ Asiste en capacitaciones, foros y seminarios, para beneficio del trabajo del área, de acuerdo con el (la) coordinador(a).
- ◆ Elaboración de informes y memorias

➤ Otras responsabilidades

- ◆ Atiende al público cuando es necesario
- ◆ Colabora en el arreglo del salón en actividades especiales.
- ◆ Realiza compra de materiales.

➤ Especificaciones del puesto de educador(a) juvenil

a. Requisitos intelectuales y experiencia

- a.1. **Educación:** Requiere tener conocimientos en el área humanística, graduado o con estudios avanzados de las carreras universitarias pedagogía, trabajo social, psicología, o carrera afín.
- a.2. **Conocimientos Especiales:**
 - a.2.1. Organización social comunitaria en procesos de formación; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular; mediación pedagógica; redacción de informes; conocimientos mínimos teológico pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.

Continuación

- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de dos (2) años en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

- b. **Requisitos personales deseables:** con espíritu joven, buen juicio, creativo (a), amplio criterio y positivo (a), con sensibilidad social, vocación de servicio, emprendedor (a), y capacidad para tomar decisiones, capacidad para trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** Requiere trasladar el material didáctico y equipo para ejecución de los talleres y encuentros (con peso aproximado de 10 a 60 lb)
 - c.2. **Concentración necesaria:** El trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con el coordinador (a) de área:**
 - d.1.1. Recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, dar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo
 - d.1.2. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución.
 - d.1.3. acudir a reuniones del área, o cuando el (la) coordinador(a) lo requiera.
 - d.1.4. Asistir al (a la) coordinador(a) del área cuando este(a) lo requiera.
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información, por delegación del coordinador.
 - d.3. **Con los párrocos y agentes de pastoral:** para la coordinación y articulación del trabajo conjunto y cumplir como facilitador(a) de talleres.
 - d.4. **Con los destinatarios:** del trabajo del área, para atender consultas, brindar asesoría e información y coordinación de actividades.

- e. **Autoridad:** Toma de decisiones al trabajar con los grupos meta, con respecto planificación de los días de trabajo.

4.3.8 Área de vulnerabilidad y prevención de desastres

El área de vulnerabilidad y Prevención de desastres de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado es la instancia técnica encargada de Contribuir al fortalecimiento de la organización social en las áreas marginales urbanas y rurales de la arquidiócesis de Guatemala en procesos que identifiquen, detecten, diagnostiquen e investiguen, desastres y emergencias tanto naturales como antrópicas (ocasionadas por el hombre), para generar así, una capacidad de respuesta local y organizada. De la misma manera se promueven actividades encaminadas al acondicionamiento de las viviendas vulnerables para que brinden protección y seguridad ante tales eventualidades.

El equipo está integrado por el (la) coordinador(a) de área, educador (a) educativo y el (la) promotor(a) comunitario. Todos los puestos del área de vulnerabilidad y prevención de desastres se describen a continuación, iniciando por el puesto de coordinador(a) que se describe en la figura 29.

Figura 29. Descripción del puesto(a) de coordinador(a) del área de vulnerabilidad y prevención de desastres

<table border="1"> <tr> <td>Puesto:</td> <td><i>Coordinador (a) de área</i></td> </tr> <tr> <td>Área:</td> <td><i>Vulnerabilidad y prevención de desastres</i></td> </tr> </table>		Puesto:	<i>Coordinador (a) de área</i>	Área:	<i>Vulnerabilidad y prevención de desastres</i>
Puesto:	<i>Coordinador (a) de área</i>				
Área:	<i>Vulnerabilidad y prevención de desastres</i>				
◆ Número de personas en el mismo puesto:	6				
◆ Proyecto:	<i>Programa de prevención, mitigación y respuesta a desastres</i>				
◆ Superior inmediato:	<i>Dirección colectiva</i>				
◆ Personas a su cargo:	<i>Promotor(a) comunitario(a) Educador(a)</i>				
◆ Contactos permanentes Internos:	<i>Consejo de coordinadores Administración Áreas de trabajo de la OPSAG</i>				
Externos:	<i>Caritas de Guatemala Catolic Relief Servicios (CRS) Gobernación Comisión Nacional Para La Red De Desastres (CONRED) Foro Interinstitucional (entidades homólogas de ayuda humanitaria) Parroquias Comunidades</i>				
➤ Función principal:	es responsable ante la dirección de la eficiente administración del área. Para ello planifica, organiza, dirige, monitorea las actividades operativas, administrativas y financieras del área, que se valen de procesos de organización comunitaria para identificar, detectar, diagnosticar e investigar la eventualidad de desastres y emergencias tanto naturales como ocasionadas por el hombre, con el fin de generar una respuesta organizada de las comunidades.				
➤ Funciones básicas					
a. Planeación					
a.1. Políticas:	formula y revisa las políticas, estrategias y lineamientos generales y específicos del proyecto a realizar por el área, con pertinencia al plan estratégico de la OPSAG, las cuales propone a la Dirección para su revisión y/o autorización.				
a.2. Planes, proyectos y presupuestos:	formula, conjuntamente con el personal de su área, planes, proyectos y presupuestos los, cuales serán presentados para aprobación o modificaciones de la dirección. Se elaboran tanto a corto como a largo plazo.				
a.3. Diseño:	realiza programas de capacitación y formación técnica dirigidos a la población beneficiaría atendida, esta función la realiza en colaboración con el equipo de trabajo.				

Continuación

b. Organización

- b.1. **Funciones:** cuida que el personal a su cargo asuma las funciones que le han sido asignadas en las descripciones de puestos respectivas, de manera que se cumpla con las obligaciones y no exista duplicidad de actividades.
- b.2. **Organización comunitaria:** contribuye al fortalecimiento de la organización social en las áreas marginales urbanas y rurales de la Arquidiócesis de Guatemala. En procesos que identifiquen, detecten, diagnostiquen e investiguen, a través de procedimientos formativos de prevención y mitigación, una cultura de prevención ante la eventualidad de desastres y emergencias tanto naturales, como ocasionadas por el hombre, para generar así una capacidad de respuesta local y organizada.
- b.3. **Organización del equipo:** las diferentes acciones que se realizan en el área, cuidando de que haya un seguimiento de las mismas, para lograr la eficiencia y la eficacia en los resultados del proyecto.

c. Integración

- c.1. **Selección de personal:** cuida de que el (la) encargado (a) del reclutamiento, selección y contratación de personal aplique los procedimientos adecuados en el momento en que surja una plaza vacante en su área o se cree otro puesto.
- c.2. **Capacitación y desarrollo del personal:** gestiona oportunidades de capacitación para el personal a su cargo para así contar en el futuro con personas más calificadas en la ejecución de sus funciones, y cuando sea pertinente, reproducir la información con el personal y/o los grupos meta.
- c.3. **Actualización:** promueve la actualización de los conocimientos, valores y actitudes que fortalezcan el trabajo en equipo.

d. Dirección

d.1. Delegación inmediata

- d.1.1. Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos.
- d.1.2. Delega las funciones de coordinación en el (la) educado(a), esto sucede en caso de ausencia.

d.2. **Delegación mediata:** cuida de que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la responsabilidad conferida en el trabajo de multiplicación con los grupos meta.

d.3. **Coordina:** acciones con el equipo, programando y calendarizando para ello reuniones periódicas de información, formación y trabajo.

e. Monitoreo

e.1. **Acompañamiento:** participa en actividades de campo desarrolladas por el personal de su área y grupos multiplicadores.

e.2. Revisión

- e.2.1. Analiza conjuntamente con el equipo, planes, presupuestos, memorias, informes y material elaborado o usado por sus colaboradores para el trabajo del área.
- e.2.2. Revisa y aprueba los perfiles de proyectos elaborados por los coordinadores (as) de emergencia local acerca de la prevención, mitigación y respuesta a desastres.
- e.2.3. Vela por la adecuada aplicación de los métodos e instrumentos de evaluación.

Continuación

e.3. Asesoría

- e.3.1. Asesora e imparte los programas de capacitación y de formación técnica a la población beneficiaria.
- e.3.2. Supervisa el trabajo de estudiantes de EPS de trabajo social, y otros practicantes que realizan estudios en beneficio en su área.

f. Finanzas

- f.1. **Presupuestos:** elabora el presupuesto anual y lo presenta a la Dirección para su aprobación.
- f.2. **Recursos:** administra adecuadamente los recursos del proyecto.
- f.3. **Caja:** responsable de los fondos de caja chica y de movilización del área.
- f.4. **Monitoreo:** cuida que las solicitudes de fondos, viáticos y liquidaciones se realicen de acuerdo a los procedimientos administrativos de la institución.

g. Relaciones publicas

- g.1. **Mantiene comunicación y negociación:** con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas e internacionales, para brindar información, coordinación de actividades, gestionar y establecer vínculos de cooperación.
- g.2. **Contactos interinstitucionales:** se establece comunicación con instituciones homólogas con el fin de coordinar y fortalecer el trabajo del área.
- g.3. **Representa:** a la institución en reuniones de organizaciones afines, por delegación expresa de la dirección.

➤ Actividades periódicas

- ◆ Planificación semanal (que se desglosa de la planificación anual)
- ◆ Anticipos de fondos para la realización de actividades
- ◆ Procesos de formación

➤ Actividades eventuales

- ◆ Por razones de fuerza mayor sustituye a cualquier miembro del equipo.
- ◆ Participa en congresos, convenciones, asambleas, etc., Si es en beneficio de trabajo del área, y en acuerdo con la dirección.
- ◆ Elabora documentos relacionados con el seguimiento y realización de actividades del área.
- ◆ Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por la dirección o requeridas por agencias donantes.
- ◆ Atiende visitas de personas de las organizaciones cooperantes.

- ◆ Atiende al público cuando es necesario.

➤ Otras responsabilidades

- ◆ Elabora informes y memorias de las reuniones interinstitucionales realizadas.
- ◆ Presenta el proyecto a los párrocos.
- ◆ Adquiere mapas de vulnerabilidad.
- ◆ Acude a actividades de emergencia humanitaria
- ◆ Apoya a las otras áreas.

Continuación

➤ **Especificaciones del puesto de coordinador del área de vulnerabilidad y prevención de desastres**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimientos adquiridos, graduado o con pensum cerrado de las carreras universitarias de: técnico en salud, médico y cirujano, trabajo social, ingeniería civil, arquitectura, o carreras afines.

Conocimientos especiales

a.1.1. Conocimientos básicos de geología que incluyan detección y diagnósticos de desastres y emergencias naturales a través de sistemas geográficos.

a.1.2. Organización social comunitaria, elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular; redacción de informes; administración de personal; procesos de formación institucional; conocimientos mínimos teológicos pastorales, doctrina social de la Iglesia.

a.1.3. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.

a.1.4. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.

a.2. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 3 años en puesto similar.

a.3. **Sexo:** masculino o femenino

b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), con amplio criterio, positivo(a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a), con capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

c. **Requisitos físicos**

c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladarse y trasladar el material didáctico (8 a 25 lb), en áreas de difícil acceso, donde no ingresa vehículo automotor, las distancias a recorrer son de 2 a 3 km

c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

d. **Responsabilidad**

d.1. **Con la dirección colectiva**

d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento de acuerdo a los lineamientos institucionales, hacer consultas, dar información que le sea requerida y presentar informes de trabajo.

d.1.2. Debe asistir a las reuniones que programa la dirección, con el fin de exponer las distintas situaciones que se presentan dentro del área, o coordinar actividades generales de la institución.

d.1.3. Apoya y asiste a los directores cuando le requieran.

d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás personal de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar información asesoría e información del área a su cargo.

Continuación

- d.3. **Con los destinatarios:** del trabajo del área, para atender consultas, brindar asesoría e información; negociación, coordinación y acompañamiento de actividades.
- d.4. **Con las agencias donantes:** debe mantener contactos permanentes y entregar oportunamente las planificaciones, evaluaciones, etc. Que le sean requeridas.
- d.5. **Bienes:** es responsable de los bienes del área (mobiliario y equipo).
- e. **Autoridad**
 - e.1. Es el (la) interlocutor (a) del área.
 - e.2. Es responsable conjuntamente con el (la) administrador (a) de la decisión de selección y contratación de personal para el área, ya que es quien mejor conoce los requerimientos de los puestos a su cargo.
 - e.3. Toma decisiones para mejorar la calidad del trabajo del área previa reunión y consenso con el equipo.

Dentro del área de vulnerabilidad y prevención también se analiza el puesto de educador(a) el cual se describe en la figura 30.

Figura 30. Descripción del puesto(a) de educador(a) del área de vulnerabilidad y prevención de desastres

Puesto: <i>Educador(a) de área</i> Área: <i>Vulnerabilidad y prevención de desastres</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	1
◆ Proyectos:	<i>“Programa de prevención, mitigación y respuesta a desastres”</i>
◆ Superior inmediatos:	<i>Coordinador (a) del área</i>
◆ Reporta además a:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Contactos permanentes:	
Internos:	<i>Administración</i> <i>Promotor (a) comunitario (a)</i>
Externos:	<i>Párrocos y agentes de pastoral</i> <i>Líderes comunitarios</i> <i>Foro Interinstitucional (entidades afines)</i>
➤ Función principal:	Apoya en la planeación, organización y monitoreo de las actividades técnicas y operativas, de los procesos encaminados a promover una educación preventiva ante los desastres y emergencias tanto naturales como ocasionadas por el hombre de conformidad a las políticas estrategias y objetivos del área y de la institución.

Continuación

➤ **Funciones básicas**

a. **Planeación**

- a.1. **Planes, proyectos y presupuestos:** elabora conjuntamente con el (la) coordinador(a) y/o equipo de trabajo planes, proyectos y presupuestos para su posterior aprobación de la dirección.
- a.2. Elabora conjuntamente con el equipo planificaciones de talleres, encuentros de formación y capacitación comunitaria y cumple un papel de facilitador en los mismos.
- a.3. Diseña herramientas metodológicas.

b. **Organización**

- b.1. Provee de los medios necesarios (material didáctico, refrigerios, etc.) Para el desarrollo de actividades de multiplicación de los grupos meta a su cargo.

c. **Monitoreo**

- c.1. Apoya en la asesoría y asistencia técnica a los integrantes y miembros de agrupaciones atendidas por el área, en aspectos de formación y capacitación comunitaria.
- c.2. Acompaña las actividades de campo de las agrupaciones beneficiarias en los procesos de capacitación y multiplicación
- c.3. Colabora en evaluaciones.

d. **Finanzas**

- d.1. Elaborar solicitudes de fondos y viáticos.
- d.2. Entregar liquidaciones a la administración.
- d.3. Hacer depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.

e. **Relaciones públicas**

- e.1. Agilizar vínculos con párrocos y agentes de pastoral para la coordinación del trabajo del área.
- e.2. Apoya en la atención al público, por delegación del coordinador.

➤ **Actividades periódicas**

- ◆ Participación en reuniones de coordinación del área
- ◆ Elaboración de informes internos

➤ **Actividades eventuales**

- ◆ Participación de actividades generales de la institución.
- ◆ Colabora en actividades administrativas del área.
- ◆ Reunión con los grupos atendidos.
- ◆ Participación en capacitaciones, foros y seminarios si es en beneficio del trabajo del área.

➤ **Otras responsabilidades**

- ◆ Actividades de tipo logístico.
- ◆ Apoya a otras áreas de acuerdo con el coordinador.

Continuación

- **Especificaciones del puesto de educador**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
- a.1. **Educación:** requiere estudios avanzados o graduado de las carreras universitarias de pedagogía, trabajo social, psicología o carrera afín.
- a.2. **Conocimientos especiales**
- a.2.1. Conocimientos básicos de geología, organización social comunitaria, elaboración diagnósticos de desastres y emergencias naturales.
- a.2.2. Elaboración de proyectos, sistematización, redacción de informes, métodos de capacitación, mediación pedagógica; conocimientos mínimos teológicos pastorales, doctrina social de la Iglesia.
- a.2.3. Requiere el manejo de computadoras y los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
- a.2.4. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de dos (2) años en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino
- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), de amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a), con capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.
- c. **Requisitos físicos**
- c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladarse y trasladar el material didáctico (8 a 25 lb), en área empinada de difícil acceso, donde no ingresa vehículo automotor, las distancias a recorrer son de 2 a 3 km
- c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.
- d. **Responsabilidad**
- d.1. **Con el coordinador (a) de área**
- d.1.1. Recibir asesoría, acompañamiento, hacer consultas, brindar información que le sea requerida y presentar informes de trabajo.
- d.1.2. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución.
- d.1.3. Debe asistir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.
- d.2. **Con el personal del área:** para coordinar actividades generales y específicas, atender consultas, brindar información relacionada con la organización social.
- d.3. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información cuando sea delegado para ello.
- d.4. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría, información y asistencia técnica y para la coordinación de actividades relativas al puesto de trabajo.
- e. **Autoridad:** toma decisiones al trabajar con los grupos meta con respecto planificación de días de trabajo.

Otro de los puestos dentro del área de vulnerabilidad y prevención de analizados es el de promotor(a) comunitario(a), el cual se describe en la figura 31.

Figura 31. Descripción del puesto(a) de promotor(a) comunitario(a) del área de vulnerabilidad y prevención de desastres

Puesto: <i>Promotor (a) comunitario (a)</i> Área: <i>vulnerabilidad y prevención de desastres</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	1
◆ Proyectos:	<i>“Programa de prevención, mitigación y respuesta a desastres”</i>
◆ Superior inmediatos:	<i>Coordinador(a) del área</i>
◆ Reporta además a:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Contactos permanentes:	
Internos:	<i>Administración Educador</i>
Externos:	<i>Parroquias Dirigentes comunitarios Foro interinstitucional</i>
➤ Función principal:	apoyar en la organización y monitoreo de actividades técnicas y operativas de los procesos de formación y capacitación de educación preventiva ante la eventualidad de desastres y emergencias, tanto naturales como ocasionadas por el hombre, de conformidad a las políticas estrategias y objetivos del área y de la institución.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación	
a.1.	Formula conjuntamente con el equipo del área, procedimientos técnicos y lineamientos de trabajo.
a.2.	Colabora con el equipo de trabajo en la elaboración de planes, proyectos y presupuestos para su posterior aprobación de la dirección.
a.3.	Apoya en la elaboración de planificaciones y temáticas para talleres, encuentros de formación y capacitación comunitaria .
b. Organización	
b.1.	Apoya la coordinación de convocatoria y promoción de trabajo voluntario.
b.2.	Cuida por la provisión de los medios necesarios (material didáctico, refrigerios, etc.) Para el desarrollo de actividades de multiplicación de los grupos meta a su cargo.

Continuación

- c. **Monitoreo**
 - c.1. Apoya en la asesoría y asistencia técnica que se brinda a los integrantes y miembros de agrupaciones atendidas por el área, en aspectos de formación comunitaria.
 - c.2. Acompaña las actividades de campo de las agrupaciones beneficiarias de los procesos de capacitación comunitaria.
 - c.3. Participa en evaluaciones periódicas acerca del realizado por el área y la institución.
- d. **Finanzas**
 - d.1. Elabora y entrega solicitud de fondos, viáticos y liquidaciones a la administración.
 - d.2. Depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.
- e. **Relaciones públicas**
 - e.1. Establece vínculos con párrocos y agentes de pastoral para la coordinación del trabajo del área.
 - e.2. Apoya en la atención del público.
- **Actividades periódicas**
 - ◆ Apoya en recorridos comunitarios.
 - ◆ Participa en reuniones de coordinación del área.
 - ◆ Colabora en la planificación de actividades (semanal).
 - ◆ Elabora de informes y memorias.
- **Actividades eventuales**
 - ◆ Colabora en la revisión y actualización de programas de capacitación y formación comunitaria.
 - ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios si es en beneficio del trabajo del área.
 - ◆ Asiste a actividades de la institución.
 - ◆ Colabora en actividades administrativas del área.
 - ◆ Sostiene reuniones con los grupos atendidos.
- **Otras responsabilidades**
 - ◆ Actividades de tipo logístico.
 - ◆ Apoya a otras áreas, en acuerdo con la coordinación.
- **Especificaciones del puesto de promotor (a) comunitario**
- a. **Requisitos intelectuales y experiencia**
 - a.1. **Educación:** requiere tener estudios correspondientes a secundaria y magisterio o carrera equivalente con una base de cultura general necesaria para el adecuado ejercicio de sus funciones.
 - a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Sistematización, redacción de informes, capaz de impartir capacitaciones, y elaborar de diagnósticos de desastres y emergencias naturales; tener conocimientos mínimos teológicos –pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse hacia los grupos meta.

Continuación

a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de tres (3) años en puesto similar.

a.4. **Sexo:** masculino o femenino

b. **Características personales deseables:** buen juicio, creativo (a), con amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a), con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a), responsable y con capacidad de trabajar en equipo.

c. **Requisitos físicos**

c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladarse y trasladar el material didáctico (8 a 25 lb), en área empinadas y de difícil acceso, donde no ingresa vehículo automotor, las distancias a recorrer son de 2 a 3 km

c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

d. **Responsabilidad**

d.1. **Con el coordinador(a) de área**

d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, brindar información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.

d.1.2. Participar en las distintas actividades generales de la institución.

d.1.3. Debe asistir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.

d.2. **Con el personal del área:** para apoyar en la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas y brindar información relacionada con la organización social.

d.3. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para colaborar en la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información

d.4. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información de actividades relativas al puesto de trabajo.

e. **Autoridad:** toma decisiones al trabajar con los grupos meta, con respecto a la planificación de días de trabajo.

4.3.9 Area de salud y prevención de VIH-SIDA

El área de Salud y Prevención del VIH-SIDA de la Oficina de Pastoral Social del Arzobispado es la instancia técnica encargada de desarrollar procesos que permitan a las comunidades fortalecer y recobrar su sentido de participación formando equipos de agentes multiplicadores de salud, conformados por pacientes con VIH-SIDA, agentes de pastoral y jóvenes estudiantes. Así mismo dentro del área se generan procesos de acompañamiento y solidaridad a través de grupos sociales de apoyo dirigido a personas infectadas con VIH-SIDA.

El equipo está integrado por el (la) coordinador(a) de área, el educador (a) y el (la) técnico (a) administrativo. Todos los puestos del área de salud y prevención del VIH-SIDA se describen a continuación, iniciando en la figura 32 con el puesto de coordinador(a) de área.

Figura 32. Descripción del puesto coordinador(a) del área de salud y prevención del VIH-SIDA

Puesto: <i>Coordinador (a) de área</i> Área: <i>Salud y prevención del VIH-SIDA</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	6
◆ Proyecto:	<i>CRS "Catholic Relief Services"</i>
◆ Superior inmediato:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Personas a su cargo:	<i>Educadores(as)</i> <i>Técnico(a) administrativo</i> <i>Encargado(a) de la clínica de remoción de tatuajes</i>
◆ Contactos permanentes: Internos:	<i>Consejo de coordinadores</i> <i>Administración</i> <i>Áreas de trabajo de la OPSAG</i>

Continuación

Externos:

*Coordinadora de Lucha Contra Sida
Cáritas Arquidiocesana
Parroquias
Instituciones educativas*

- **Función principal:** es responsable ante la dirección de la eficiente administración del área. Para ello: planifica, organiza, dirige y monitorea las actividades operativas, administrativas y financieras, encaminadas a formar un equipo de prevención contra el vih-sida a través de la formación de agentes multiplicadores en las comunidades de la arquidiócesis de Guatemala.

- **Funciones básicas**
 - a. **Planeación**
 - a.1. **Políticas:** revisa y formula las políticas, estrategias y lineamientos generales y específicos del proyecto a realizar por el área, con pertinencia al plan estratégico de la OPSAG, las cuales propone a la dirección para su revisión y/o autorización
 - a.2. **Planes proyectos y presupuestos:** formula conjuntamente con el personal del área planes, proyectos y presupuestos, los cuales se presentan ante la dirección colectiva para su aprobación o modificación se elaboran tanto a corto como a largo plazo.

 - b. **Organización**
 - b.1. **Funciones:** cuida que el personal a su cargo asuma las funciones que le han sido asignadas en las descripciones de puestos respectivas, de manera que se cumpla con las obligaciones, y no exista duplicidad de actividades.
 - b.2. **Organización comunitaria:** desarrolla procesos que permitan a las comunidades fortalecer y recobrar su sentido de participación formando equipos de agentes multiplicadores de salud, conformados por personas viviendo con el VIH-SIDA, agentes de pastoral y jóvenes estudiantes.
 - b.3. **Coordinación de actividades:**
 - b.3.1. Coordina las diferentes acciones que se realizan en el área, cuidando que exista un seguimiento de las mismas para lograr la eficiencia y eficacia en los resultados del proyecto.
 - b.3.2. Genera procesos de acompañamiento y solidaridad a través de grupos sociales de apoyo dirigido a personas infectadas de VIH-SIDA

 - c. **Integración**
 - c.1. **Selección de personal:** cuida de que el (la) encargado (a) del reclutamiento, selección y contratación de personal aplique los procedimientos adecuados en el momento en que surja una plaza vacante en su área.
 - c.2. **Capacitación y desarrollo del personal:** gestiona oportunidades de capacitación para el personal a su cargo para así contar en el futuro con personas más calificadas en la ejecución de sus labores y que cuando sea pertinente, sean capaces de reproducir los conocimientos con el personal y/o grupos meta.
 - c.3. Promueve la actualización de conocimientos, valores y actitudes que fortalezcan el trabajo en equipo.

Continuación

- d. **Dirección**
 - d.1. **Delegación inmediata:**
 - d.1.1. Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos.
 - d.1.2. Delega las funciones de coordinación en algún miembro del equipo en su ausencia.
 - d.2. **Delegación mediata:** vela para que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la responsabilidad y motivación conferida, cuando sea necesario en el trabajo de multiplicación con los grupos meta.
 - d.3. **Coordinación:** organiza acciones con el equipo, para ello programa y calendariza reuniones periódicas de información, formación y trabajo.
- e. **Monitoreo**
 - e.1. **Acompañamiento:** participa en actividades de campo desarrolladas por el personal de su área y grupos multiplicadores.
 - e.2. **Revisión:** analiza conjuntamente con el equipo planes, presupuestos informes y material elaborado o usado.
 - e.3. **Evaluación:** vela por la adecuada aplicación de los métodos e instrumentos de evaluación.
- f. **Finanzas**
 - f.1. **Presupuestos:** elabora el presupuesto anual y lo presenta a la Dirección para su aprobación.
 - f.2. **Recursos:** administra adecuadamente los recursos del proyecto.
 - f.3. **Caja:** manejo de caja chica
 - f.4. **Monitoreo:** cuida que las solicitudes de fondos, viáticos y liquidaciones se realicen de acuerdo a los procedimientos de la institución.
- g. **Relaciones públicas**
 - g.1. **Mantiene comunicación y negociación:** con representantes de organizaciones nacionales públicas y/o privadas e internacionales, para brindar información, coordinación de actividades, gestionar y establecer vínculos de cooperación.
 - g.2. **Representa:** a la institución en reuniones de organizaciones afines al trabajo del área, por delegación expresa de la dirección.
- **Actividades diarias**
 - ◆ Soluciona problemas diarios que se dan al ejecutar actividades.
 - ◆ Obtiene información del equipo sobre su trabajo para realizar los informes periódicos.
 - ◆ Atiende llamadas de trabajo.
 - ◆ Prepara cartas, documentos y material para sistematizar.
 - ◆ Solución de dificultades en el programa de destatuaje.
- **Actividades periódicas**
 - ◆ Asiste a reunión con el consejo de coordinadores (quincenal)
 - ◆ Coordina reuniones de información y seguimiento del trabajo del área (quincenal)

Continuación

➤ **Actividades eventuales**

- ◆ Por razones de fuerza mayor sustituye a cualquier miembro del equipo.
- ◆ Participa en actividades generales de la institución
- ◆ Asiste a congresos, convenciones, asambleas, etc., Si es en beneficio del trabajo del área, en acuerdo con la dirección.
- ◆ Prepara informes sobre asuntos específicos encomendados por la dirección o requerido por las agencias donantes (trimestral, semestral y anual).
- ◆ Presenta el proyecto a parroquias y establecimientos educativos.
- ◆ Atiende visitas de personas de las organizaciones cooperantes.

➤ **Otras responsabilidades**

- ◆ Apoya en la elaboración del trabajo que se deriva de la coordinación con otras organizaciones.
- ◆ Apoya a otras áreas

➤ **Especificaciones del puesto de coordinadores del área de salud y prevención del VIH-SIDA**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia:**

- a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimientos adquiridos en el área humanística, graduado o con pensum cerrado de las carreras universitarias de: pedagogía, trabajo social, psicología, medicina, o carrera afín.
- a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Organización social comunitaria; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes; administración de personal; conocimientos mínimos teológico pastorales, doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
 - a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 2 años en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

b. **Requisitos personales deseables:** con buen juicio, creativo (a) y amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a) y con capacidad para tomar decisiones, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

c. **Requisitos físicos**

- c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico o equipo (8 a 25 lb aproximadamente) previo a la realización de talleres.
- c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

Continuación

d. Responsabilidad

d.1. Con la dirección colectiva

- d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento de acuerdo a los lineamientos institucionales, hacer consultas, dar información que le sea requerida y presentar informes de trabajo.
- d.1.2. Asistir a las reuniones que programe la dirección colectiva, con el fin de exponer las distintas situaciones que se presentan dentro del área, o coordinar actividades generales de la institución.
- d.1.3. Apoyar y asistir a la dirección cuando se lo requieran.

d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás personal de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información del área a su cargo.

d.3. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información; coordinación, negociación y acompañamiento de actividades.

d.4. **Con las agencias donantes:** debe mantener contactos permanentes, entregar oportunamente las planificaciones, evaluaciones, etc. Que le sean requeridas.

e. Autoridad

- e.1. Es el interlocutor del área.
- e.2. Es responsable conjuntamente con el (la) administrador (a), de la decisión de selección y contratación de personal para el área, ya que es quien mejor conoce los requerimientos de los puestos a su cargo.
- e.3. Toma decisiones para mejorar la calidad del trabajo del área previa reunión y consenso del equipo de trabajo.

Dentro del área de Salud y prevención del VIH-SIDA otro de los puestos que se analizan es el educar(a) el cual se describe en la figura 33

Figura 33. Descripción del puesto de educador (a) del área de salud y prevención del VIH-SIDA

Puesto: <i>Educador(a)</i> Área: <i>Salud y prevención del VIH-SIDA</i>

- ◆ Número de personas en el mismo puesto: 5
 - ◆ Proyecto: Catholic Relief Services (CRS)
 - ◆ Superior inmediato: *Coordinador (a) del área*
 - ◆ Reporta además a: *Dirección colectiva*
 - ◆ Contactos permanentes:
 - Internos: *Administración*
Equipo del área
 - Externos: *Parroquias*
Redes de capacitación de pvvs (personas viviendo con VIH-SIDA)
Practicantes de psicología.
- **Función principal:** planifica, organiza, dirige, y monitorea actividades técnicas y operativas, con el objetivo de capacitar a facilitadores (multiplicadores) para la prevención del sida, formando valores cristianos humanos y morales en comunidades de la arquidiócesis de Guatemala.
- **Funciones básicas**
- a. **Planeación**
 - a.1. Formula conjuntamente con el equipo del área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
 - a.2. Elabora planificaciones de talleres, encuentros de formación y capacitación comunitaria.
 - a.3. Apoya en la revisión y actualización de programas de capacitación para la prevención de VIH-SIDA.
 - b. **Organización**
 - b.1. Coordina la ejecución de procesos de formación o capacitación para la prevención del VIH-SIDA.
 - b.2. Acompaña y asesora en los eventos de capacitación o multiplicación.
 - b.3. Presta seguimiento y acompañamiento de grupos.
 - b.4. Provee los medios necesarios (material didáctico, movilización, refrigerios, etc.) Para el desarrollo de actividades de multiplicación de los grupos meta a su cargo.
 - c. **Dirección:** motiva la responsabilidad y participación que requiere cada uno de los grupos meta.
 - d. **Monitoreo**
 - d.1. Acompaña y da seguimiento a las acciones de campo y de la oficina en forma puntual de acuerdo a los resultados esperados por la institución y el proyecto.

Continuación

d.2. Asiste y asesora a las personas o miembros de las agrupaciones atendidas.

e. **Finanzas**

e.1. Elabora presupuestos de actividades y los presenta a la coordinación del área y administración para su aprobación.

e.2. Entrega liquidaciones a la administración.

e.3. Hace depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.

f. **Relaciones públicas**

f.1. Agiliza los contactos y presentaciones del programa a sacerdotes y grupos parroquiales.

f.2. Representa el área en las diferentes reuniones con instituciones afines, por delegación del coordinador (a).

f.3. Apoya en la atención al público.

➤ **Actividades periódicas**

◆ Participa en reuniones del área.

◆ Asiste a los talleres de formación.

◆ Realiza lectura, análisis y resúmenes de temas respecto al trabajo del área.

◆ Elabora informes y memorias.

➤ **Actividades eventuales**

◆ Participa en actividades generales de la institución.

◆ Apoya en la preparación de encuentros.

◆ Participa en los encuentros de voluntarios

◆ Colabora en planificaciones y evaluaciones del área.

◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios, si es en beneficio del trabajo del área.

➤ **Otras responsabilidades**

◆ Apoya en la atención al público cuando es necesario

◆ Ayuda en la decoración del salón, cuando le es solicitado.

◆ Realiza compra de materiales.

◆ Colabora en el programa materno infantil.

◆ Supervisa a estudiantes de psicología

◆ Apoya a otras áreas en acuerdo con el coordinador (a).

➤ **Especificaciones del puesto de educador(a)**

a. **Requisitos intelectuales y experiencia**

a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimiento en el área humanística, graduado o con estudios avanzados de las carreras universitarias de pedagogía, trabajo social, psicología, medicina o carrera afín.

a.2. **Conocimientos especiales**

a.2.1. Organización social comunitaria; mediación pedagógica; elaboración de proyectos; planificación, monitoreo y evaluación; sistematización, trabajo y educación popular, redacción de informes, con conocimientos mínimos teológico pastorales; doctrina social de la Iglesia.

Continuación

- a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
- a.2.3. Es deseable que pueda conducir vehículo para movilizarse en las gestiones del área.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino.

- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), de amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a) y con capacidad para tomar decisiones, capaz de trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.

- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar el material didáctico, medicina, alimentos o equipo (8 a 25 lb aproximadamente) previo a la realización de actividades del área.
 - c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.

- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con el coordinador (a) de área:**
 - d.1.1. Colaborar y sustituir al coordinador cuando éste no pueda ejecutar sus funciones y se las delegue.
 - d.1.2. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, brindar la información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.
 - d.1.3. Participar en las distintas actividades generales del área y de la institución debidamente planificadas.
 - d.1.4. Acudir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información.
 - d.3. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar asesoría e información, negociación, coordinación y acompañamiento de actividades y cumplir como facilitador (a) de talleres.

- e. **Autoridad:** toma decisiones al trabajar con los grupos meta, con respecto a la planificación de días de trabajo.

Otro de los puestos dentro del área de salud y prevención del VIH-SIDA, es el de técnico(a) administrativo, el cual se describe en la figura 34.

Figura 34. Descripción del puesto de técnico (a) administrativo (a) del área de salud y prevención del VIH-SIDA

Puesto: *Técnico (a) administrativo(a)*
Área: *Salud y prevención del VIH-SIDA*

- ◆ Número de personas en el mismo puesto: 1
- ◆ Superior inmediato: *Coordinador(a) del área*
- ◆ Reporta además a: *Dirección colectiva*
- ◆ Contactos permanentes:
 - internos: *Administración*
Áreas de trajo de la OPSAG
 - Externos: *Institución de lucha contra sida*
Párrocos y agentes de pastoral
Instituciones educativas
- **Función principal:** Apoya a la coordinación en la planificación, organización y monitoreo de las actividades operativas, administrativas y financieras, encaminadas a formar un equipo de prevención contra el VIH-SIDA a través de la formación de agentes multiplicadores en las comunidades de la arquidiócesis de Guatemala.
- **Funciones básicas**
 - a. **Planeación**
 - a.1. Formula conjuntamente con el equipo del área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
 - a.2. Elabora conjuntamente con el (la) coordinador(a) y el personal del área planes, proyectos presupuestos para su posterior aprobación de la dirección colectiva y agencias donantes.
 - a.3. Apoya en la revisión y actualización de programas de capacitación para la prevención de VIH-SIDA.
 - b. **Organización**
 - b.1. Colabora en la coordinación de actividades generales del área
 - b.2. Elabora de herramientas organizativas para el área.
 - c. **Archivo**
 - c.1. Maneja el archivo de todos los documentos importantes.
 - c.2. Actualiza el directorio de organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
 - d. **Comunicación**
 - d.1. Atiende las llamadas telefónicas.
 - d.2. Recibe y remite la visitas a la persona indicada.
 - e. **Finanzas**
 - e.1. Elabora solicitud de fondos y viáticos cuando se le encomienda.
 - e.2. Entrega liquidaciones a la administración.

Continuación

➤ **Actividades periódicas**

- ◆ Elabora cotizaciones según procedimientos administrativos.
- ◆ Apoya actividades del área y de la institución

➤ **Actividades eventuales**

- ◆ Apoya en entrevistas al público respecto al trabajo del área.
- ◆ Representa a la Institución asistiendo a reuniones con otras organizaciones afines, por delegación del coordinador del área.

➤ **Especificaciones del puesto de técnico (a) administrativo**

a. **Conocimientos y experiencia**

- a.1. Necesita tener los conocimientos del área administrativa graduado o con estudios avanzados de las carreras universitarias de administración de empresas o carrera afín.
- a.2. **Conocimientos especiales:** requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 6 meses.
- a.4. **Sexo:** femenino o masculino

- b. **Características personales deseables:** con buen juicio, amplio criterio, positivo (a), y sensibilidad social, con vocación de servicio, buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable, con valores cristianos.

c. **Esfuerzo**

- c.1. **Físico:** el necesario para el manejo de computadoras que abarca la mayor parte de la jornada.
- c.2. **Mental:** atención concentrada durante los dictados y las transcripciones, que en ocasiones, se convierte en intermitente por las llamadas telefónicas, y atención al público en general.

d. **Responsabilidad**

d.1. **Con el coordinador (a) de área**

- d.1.1. Para dialogar, recibir asesoría, hacer consultas, brindar información que le sea requerida.
- d.1.2. Participación en las distintas actividades generales del área y de la Institución, o cuando el coordinador le requiera.

d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para atender consultas, brindar información

d.3. **Con los destinatarios del trabajo del área:** para atender consultas, brindar información.

d.4. **Con el equipo:** estar atento (a) para cuando la computadora necesite servicio y proveer el material para que se desarrolle su trabajo.

Dentro del área de salud y prevención del VIH-SIDA existe un programa para la eliminación de tatuajes, ya que muchas de las personas que poseen un tatuaje, se lo han hecho sin las medidas higienicas necesarias, poniendose en alto riesgo de contraer el virus, se cuenta con voluntarios que apoyan el proyecto y son coordinados(as) por una persona responsable del área, sus funciones se describen en la figura 35.

Figura 35. Descripción del puesto(a) de responsable del programa de remoción de tatuajes del área de salud y prevención del VIH-SIDA

Puesto: <i>Responsable del programa de remoción de tatuajes</i> Área: <i>Salud y prevención del VIH-SIDA</i>	
◆ Número de personas en el mismo puesto:	1
◆ Superior inmediato:	<i>Coordinador (a) del área</i>
◆ Reporta además a:	<i>Dirección colectiva</i>
◆ Contactos permanentes:	
Internos:	<i>Administración Equipo del área Voluntarios(as)</i>
Externos:	<i>Proveedores Practicantes de enfermería y trabajo social</i>
➤ Función principal:	planifica, organiza y dirige actividades técnicas y operativas, con el objetivo de atender en la remoción de tatuajes a jóvenes ex - integrantes de maras y toda persona que por alguna razón se halla hecho un tatuaje, el cual le es razón de estigma y discriminación.
➤ Funciones básicas	
a. Planeación	
a.1.	Formula conjuntamente con el equipo del área, procedimientos, técnicas y lineamientos de trabajo.
a.2.	Realiza programas de capacitación para la prevención de VIH-SIDA, para los pacientes de la clínica de remoción de tatuajes.
b. Organización	
b.1.	Coordina la ejecución del proceso de remoción de tatuajes.
b.2.	Provee los materiales necesarios para el desarrollo de actividades de la clínica.
c. Dirección:	motiva la responsabilidad y participación que requiere cada uno de los voluntarios que colaboran en la clínica del proyecto de remoción de tatuajes.

Continuación

d. Finanzas

- d.1. Elabora presupuestos y solicitudes de materiales que presenta a la coordinación del área y administración para su aprobación.
- d.2. Entrega liquidaciones a la administración.
- d.3. Hace depósitos bancarios de la diferencia en liquidaciones en el caso de excedentes.

e. Relaciones públicas

- e.1. Representa el área en las diferentes reuniones con instituciones afines, por delegación del coordinador (a).
- e.2. Apoya en la atención al público.

➤ Actividades diarias

- ◆ Maneja el control de citas de los pacientes en tratamiento.
- ◆ Cobra el tratamiento y emite recibos de caja a los pacientes.
- ◆ Deposita los ingresos del proyecto.
- ◆ Actualiza base de datos, la cual sirve para elaborar las estadísticas del proyecto.
- ◆ Maneja ingreso y egreso de materiales de la clínica.

➤ Actividades periódicas

- ◆ Participa en reuniones del área.
- ◆ Asiste a reuniones generales del área.
- ◆ Realiza lectura, análisis y resúmenes de temas respecto a su trabajo.

➤ Actividades eventuales

- ◆ Participa en actividades generales de la Institución.
- ◆ Apoya en la preparación de encuentros.
- ◆ Participa en los encuentros de voluntarios
- ◆ Elabora informes, memorias de actividades generales del área.
- ◆ Colabora en planificaciones y evaluaciones del área.
- ◆ Participa en capacitaciones, foros y seminarios, si es en beneficio del trabajo del área.

➤ Otras responsabilidades

- ◆ Ayuda en la decoración del salón, cuando le es solicitado.
- ◆ Realiza compra de materiales.
- ◆ Supervisa a estudiantes de trabajo social y enfermería.
- ◆ Apoya a otras áreas en acuerdo con el coordinador (a).

➤ Especificaciones del puesto de encargado(a) de la clínica de remoción de tatuaje

a. Requisitos intelectuales y experiencia

- a.1. **Educación básica:** requiere tener conocimiento en el área humanística, graduado o con estudios avanzados de las carreras universitarias de trabajo social, psicología, medicina o carrera afín.

Continuación

- a.2. **Conocimientos especiales**
 - a.2.1. Trabajo y educación popular, redacción de informes, con conocimientos mínimos teológico pastorales; doctrina social de la Iglesia.
 - a.2.2. Requiere del manejo de computadoras y de los distintos paquetes tales como hojas electrónicas, procesadores de palabras, etc.
- a.3. **Experiencia:** debe poseer una experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
- a.4. **Sexo:** masculino o femenino.
- b. **Requisitos personales deseables:** buen juicio, creativo (a), de amplio criterio, positivo (a), con sensibilidad social y vocación de servicio, emprendedor (a) y con capacidad para tomar decisiones, capaz de trabajar en equipo, con buenas relaciones interpersonales, cordial, respetuoso (a) y responsable.
- c. **Requisitos físicos**
 - c.1. **Esfuerzos físicos necesarios:** requiere trasladar medicina, alimentos o equipo (8 a 25 lb aproximadamente).
 - c.2. **Concentración necesaria:** el trabajo requiere atención concentrada y constante, pero en ocasiones se vuelve intermitente, por problemas urgentes a resolver, llamadas telefónicas, atención al público, etc.
- d. **Responsabilidad**
 - d.1. **Con el coordinador (a) de área:**
 - d.1.1. Dialogar, recibir asesoría y acompañamiento, hacer consultas, brindar la información que le sea requerida, presentar informes de trabajo.
 - d.1.2. Participar en las distintas actividades generales del área y de la Institución debidamente planificadas.
 - d.1.3. Acudir a reuniones del área, o cuando el coordinador lo requiera.
 - d.2. **Con los coordinadores de áreas y demás empleados de la institución:** para la coordinación de actividades generales y específicas, atender consultas, brindar asesoría e información.
 - d.3. **Con los destinatarios del trabajo del proyecto:** para atender consultas, brindar asesoría e información.
- e. **Autoridad:** toma decisiones al trabajar en la clínica, con respecto a las citas de los pacientes y problemas urgentes con el equipo de voluntarios.

Con base en el análisis y descripción de puestos se elabora la propuesta de provisión de personal la cual se presenta a continuación.

4.4 Provisión de recursos humanos

Al elaborar la propuesta de la provisión de recursos humanos se toman en cuenta los procesos de suministro de personal a las diferentes áreas de la institución, que incluye todas las actividades relacionadas con la investigación de mercados de recursos humanos, laboral, sistemas de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Para iniciar los procesos de provisión se analiza en primer lugar el mercado laboral y de recursos humanos dentro del cual se encuentra la institución.

Mercado Laboral: Al analizar el trabajo que realiza la OPSAG, en sus diferentes áreas se puede definir que pertenece al mercado laboral de instituciones pro derechos humanos, con propuestas de tipo político, social, económico, cultural, educativo y religioso.

Mercado de Recursos Humanos: Después de la descripción y análisis de puestos, dentro de las áreas, se observó que el mercado de recursos humanos es muy peculiar porque se necesitan profesionales con experiencia para planear, organizar, gestionar y coordinar proyectos; y que sean a la vez, personas que conozcan y vivan los principios de la Iglesia Católica.

El siguiente proceso a analizar dentro la provisión de recursos humanos para la OPSAG son los sistemas de reclutamiento.

4.4.1 Reclutamiento

Para realizar el proceso de reclutamiento es necesario que la administradora tenga ordenada la información del personal, en lo referente respecto de:

- ◆ Resultados de las evaluaciones del desempeño del personal realizada por los coordinadores de cada área.
- ◆ Información de los resultados de los programas de capacitación en lo que ha participado el personal, tanto los proporcionados por la institución, como cursos recibidos en otras entidades.
- ◆ Contar con manual de funciones actualizado que incluye el análisis y descripción de todos los puestos de cada una de las áreas operativas y la administrativa.

4.4.1.1 Proceso de reclutamiento

Se propone el sistema de reclutamiento mixto, porque es el que más se adecúa a las necesidades de la institución, pues al surgir una plaza vacante y si se cubre por medio de reclutamiento interno, siempre queda una plaza vacante en otro lugar, la cual se debe llenar con reclutamiento externo, el sistema puede iniciar con reclutamiento interno, analizando si dentro de la organización existe la persona idónea para ocupar la plaza vacante, luego le sigue el reclutamiento externo para cubrir el puesto desocupado que se genera el traslado o ascenso de dicha persona. Con este proceso se le brinda al personal la oportunidad de desarrollo, al presentar la posibilidad de ascensos, a quienes reúnan las condiciones de promoción y aprovecha las inversiones de la institución consistentes en términos de capacitación.

Para aplicar el proceso de reclutamiento es importante analizar los requisitos para optar al cargo y los sistemas de reclutamiento los cuales se describen a continuación.

4.4.1.1.1 Requisitos para optar

El proceso puede abarcar los siguientes puntos:

- Se crea una vacante dentro de cualquier área de trabajo de la institución
- El encargado del área informa de la existencia de una vacante al responsable de recursos humanos, quien es la administradora.
- El responsable de recursos humanos revisa los descriptores y perfiles del puesto en el manual de funciones, para encontrar a la persona idónea que pueda optar a la plaza vacante. Dicha persona puede estar empleada en otro puesto dentro de la institución o puede ser reclutada fuera de ella.

4.4.1.1.2 Sistemas de Reclutamiento

- Se analiza la posibilidad de hacer un asenso o traslado, para llenar dicha vacante, revisando resultados de las evaluaciones del desempeño de los candidatos internos; así como información de los resultados de los programas de capacitación de los cuales han participado los candidatos; (reclutamiento interno).
- En caso de no encontrar resultados deseados se recurrirá al reclutamiento externo, revisando primeramente archivos donde encontraremos expediente del personal que ha realizado trabajos temporales, ha asistido a reclutamientos anteriores, o se ha presentado espontáneamente.
- Si no se encuentran personas que llenen el perfil del puesto, se atenderán presentaciones de candidatos por parte del personal de la institución.

➤ Como siguiente alternativa para convocar candidatos, se hará por medio de anuncios en los periódicos de mayor circulación y/o en revistas.

a) Para elaborar un anuncio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Analizar lo que hay que ofrecerle al candidato
- Enfocar el anuncio al mercado laboral que se pretende alcanzar.
- Escoger adecuadamente el medio donde se pretende publicar dicho anuncio.
- Verificar el tipo de anuncio; puede ser abierto o cerrado (con o sin el nombre de la institución).
- Escoger el tipo de mensaje.
- Definir el tamaño del anuncio, los tipos de gráficos y ante todo, el contenido y
- Optar por la repetición del anuncio como efecto de refuerzo.

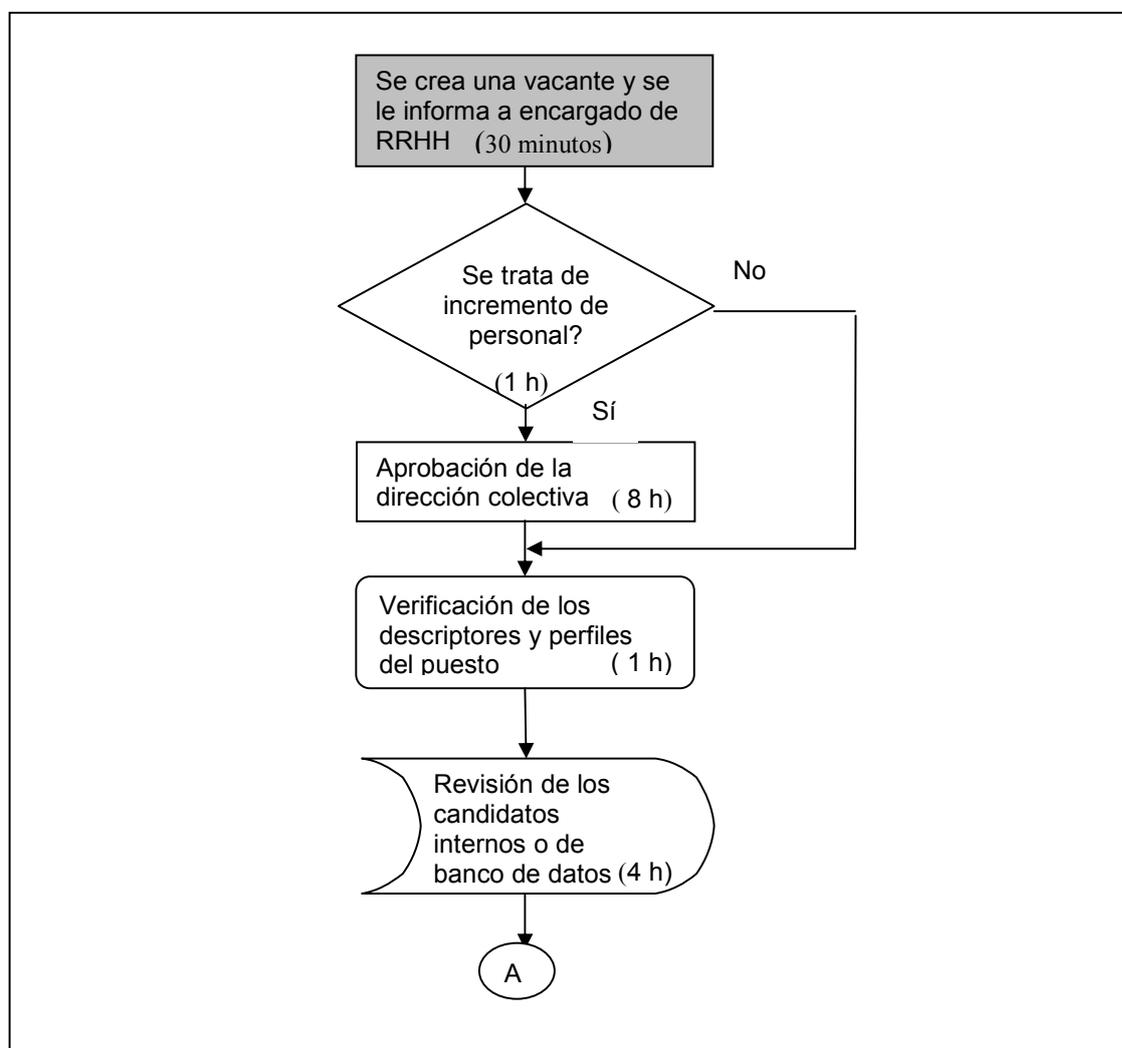
b) Por otra parte, al redactar el anuncio se debe tener como base los siguientes datos:

- Título del puesto.
- Naturaleza de las funciones de la institución.
- Localización de la institución.
- Objetivos del área donde se localiza el puesto.
- Tipo de pedido (“búsqueda, invita, desea, ofrece”).
- Sumario del contenido del cargo (función principal).
- Especificaciones del puesto.
 - Requisitos intelectuales y experiencia.
 - Características personales deseables.
- Ventajas y beneficios.

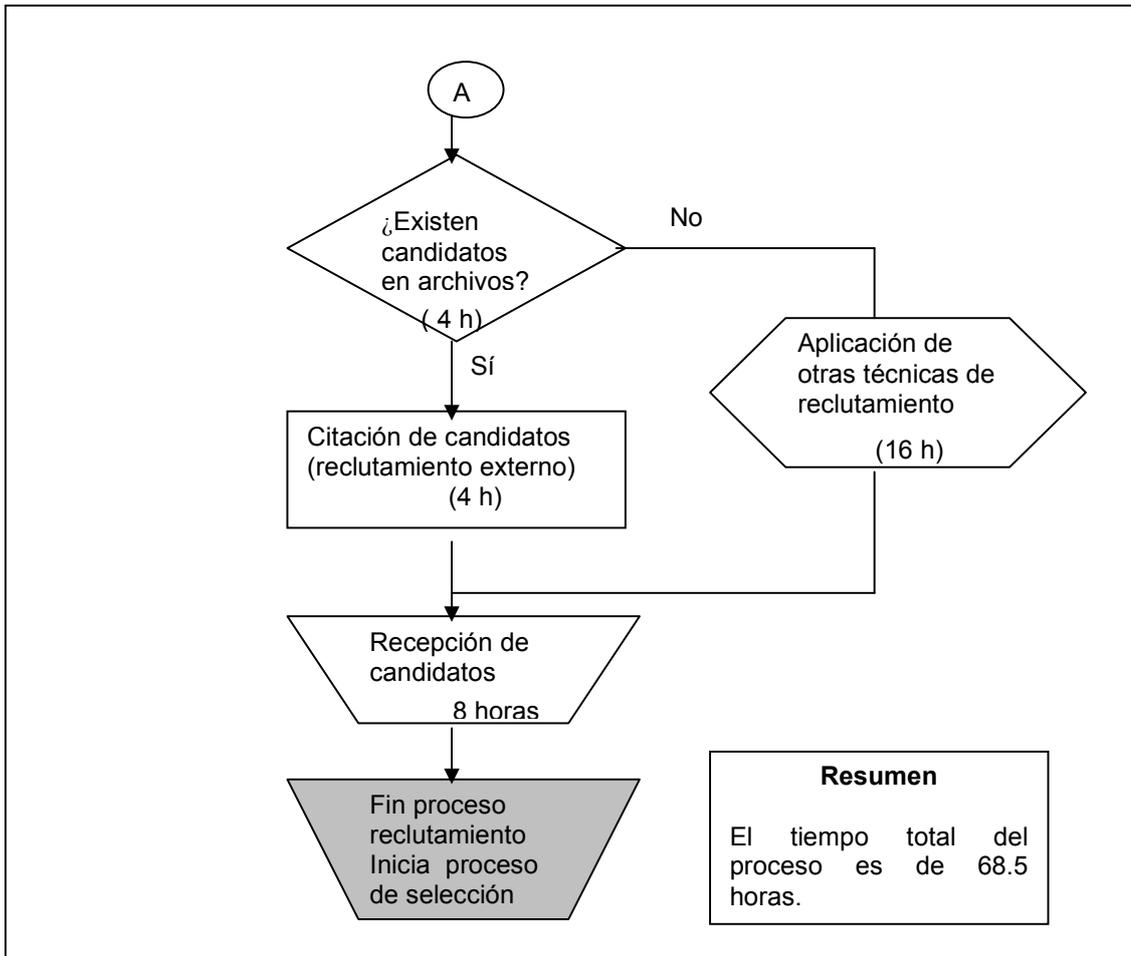
- Horarios de trabajo.

En la figura 36 se muestra el flujograma del proceso de reclutamiento de personal propuesto para la OPSAG.

Figura 36. Flujograma del proceso de reclutamiento propuesto para la OPSAG



Continuación



En conclusión se puede ver que los proceso de reclutamiento personal propuesto para la OPSAG descrito en el flujograma de la figura 6, varían con los proceso actuales ilustrados del flujograma de la figura 36, ya que para los método propuesto se cuenta con el manual de funciones, así también se incluyen otras operaciones como investigaciones de los candidatos.

Al aumentar operaciones no se pretende volver el proceso más lento, sino brindar las herramientas necesarias para que el proceso sea más efectivo, de tal manera de encontrar al candidato idóneo para la plaza vacante.

Por otra parte al comparar los tiempos de los métodos actuales y propuestos estos últimos son menores volviendo el proceso más eficiente. A continuación se presenta la propuesta para la selección de personal.

4.4.2 Selección

La tarea de selección la deben llevar a cabo conjunta y armónicamente el encargado de recursos humanos y el coordinador del área donde se encuentra el puesto de la vacante.

Después de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la institución. Por lo tanto el proceso de selección debe abarcar, no sólo un diagnóstico, sino un pronóstico de esas dos variables.

Para realizar este proceso es necesario contar con los siguientes elementos:

- a) Manual de funciones actualizado
- b) Verificación de los datos por el superior inmediato especificando los requisitos y características del aspirante del cargo
- c) Análisis del cargo en el mercado, en el caso de un puesto nuevo, del que no se cuenta con una definición clara en la institución

4.4.2.1 Proceso de selección

- La encargada de recepción entrega a los (as) candidatos (as) de plaza vacante, la solicitud de empleo (ver anexo 2) que deben llenar en su totalidad.
- Se entregan los expedientes al encargado (a) de recursos humanos y, de ser posible, se sostiene una entrevista con el candidato, en caso contrario se citan para otro día
- Luego se verifican los datos y referencias proporcionados por el solicitante para obtener más información de las personas que lo conocen

En esta etapa de selección de personal, se intentan verificar los datos y referencias que el candidato ha escrito. Si en algún momento se llega a encontrar alguna inconsistencia en el currículum vitae o algunos datos alterados o falsificados se procede a retirar la solicitud del proceso.

A continuación se presenta una guía de cómo emplear el uso de referencias, específicamente de los empleos anteriores:

- Obtener las referencias de manera uniforme, no escoger grupo o sectores
- En la solicitud, debe incluirse la autorización para verificar las referencias
- Cuestionar la validez de los comentarios que se obtengan
- Tener cautela cuando se interpreta el tono de voz, el silencio o las resistencias

- Si es posible, dar la oportunidad, al solicitante de refutar las referencias desfavorables
 - Obtener dos referencias anteriores
 - No asumir que un choque de personalidad haya sido culpa del candidato
 - Un despido no necesariamente es indicio de un mal trabajador
- Con la información obtenida hasta el momento se procede al análisis y se decide de acuerdo al currículum, investigaciones y cumplimiento de requisitos, quiénes son los candidatos que pueden ocupar la plaza.
 - Se entrega los expedientes seleccionados a la secretaria para que notifique a los candidatos; los expedientes no seleccionados se archivarán en el banco de datos de la institución para tener disponible dicha información en un momento determinado.
 - Debe citarse a los candidatos para una entrevista con el encargado del área donde se encuentra la plaza vacante; o con la dirección colectiva, en el caso que la vacante sea un puesto de coordinación.

4.4.2.2 Decisión de contratación

Como último paso se procede a tomar la decisión sobre la persona a quien se le ofrecerá el puesto y acerca de los términos del empleo.

Se puede decir que la entrevista de selección es el medio más confiable para escoger a la persona correcta para que ocupe una vacante.

La referencias, cuando no son laborales, pueden llegar a ser poco confiables debido a la camaradería entre los referidos y el candidato, lo que desvirtúa la veracidad de los datos. Cuando al candidato se le somete a cuestionarios psicológicos, los resultados obtenidos tienden a perder su confiabilidad, debido a que la mayoría los conoce de antemano y se corre el riesgo de que él no se obtenga un resultado que permita evaluar las posibilidades reales que tenga el candidato, si se toma en cuenta lo oneroso que resultan, tanto en la relación de precio del test en sí como en la evaluación de los mismos.

Por otra parte, los certificados, diplomas y títulos académicos sirven como referencia de la educación que ha recibido la persona, pero carecen de los datos suficientes como para que de ellos se efectúa una evaluación justa de la personalidad y habilidades que posea.

4.4.2.2.1 Entrevista de selección

La entrevista de selección debe enfocarse hacia la obtención de los datos del entrevistado, así como observar sus actitudes y rasgos característicos.

Deben tomarse en cuenta los objetivos y necesidades del candidato, a la vez que se le informa acerca de las características y funciones del puesto vacante para verificar que estén en concordancia con lo que de ella espera dentro de la institución, para lograr una óptima integración del recurso humano.

4.4.2.2.1.1 Pasos previos para la elaboración de una entrevista

El plan de trabajo de la entrevista consiste, en primer lugar, en determinar las áreas de información que se desean explorar.

a. **Revisión de la solicitud y del curriculum vitae**

- a.1 Revisar los antecedentes laborales.
- a.2 Poner atención en cualquier incongruencia.
- a.3 Examinar bien las razones por las cuales ha cambiado sus empleos anteriores.
- a.4 Cuando la persona que esté entrevistando no encuentre algún término claro, debe preguntar al entrevistado el significado de dicho término.
- a.5 Se debe revisar la solicitud y/o curriculum vitae y buscar si tiene algún área que el entrevistador no hubiese entendido, o que se sienta confundido.

b. **Destinar tiempo para la entrevista.** El tiempo que se utiliza para la entrevista, estará en función del puesto que se esté solicitando. No se debe actuar en forma apresurada.

c. **Cómo debe prepararse el ambiente.** El ambiente en que se va a desarrollar la entrevista es un factor muy importante, debido a que es el lugar en donde van a tener el candidato el primer contacto con las institución, para ello se debe considerarse lo siguiente:

- c.1 De preferencia debe ser en privado, para poder hablar con libertad
- c.2 Evitar distracción; por ejemplo, el teléfono, personas que entran a la oficina, etc.
- c.3 Se debe hacer sentir al candidato lo mas cómodo posible, por ejemplo ofrecer una bebida, no fumar durante la entrevista, etc.

4.4.2.2.1.2 Desarrollo de la entrevista

El objetivo de la entrevista es establecer una atmósfera de armonía y mutua comunicación entre el entrevistador y el candidato.

Aspectos que pueden parecer triviales tales como: el ser puntual, proporcionarle al aspirante confianza desde el primer momento con un gesto amigable, llamarle por su nombre, etc. son muy importantes porque hay que recordar que debe estar dispuesto (a) a que se ingrese en su vida privada.

◆ **Obtención de información:**

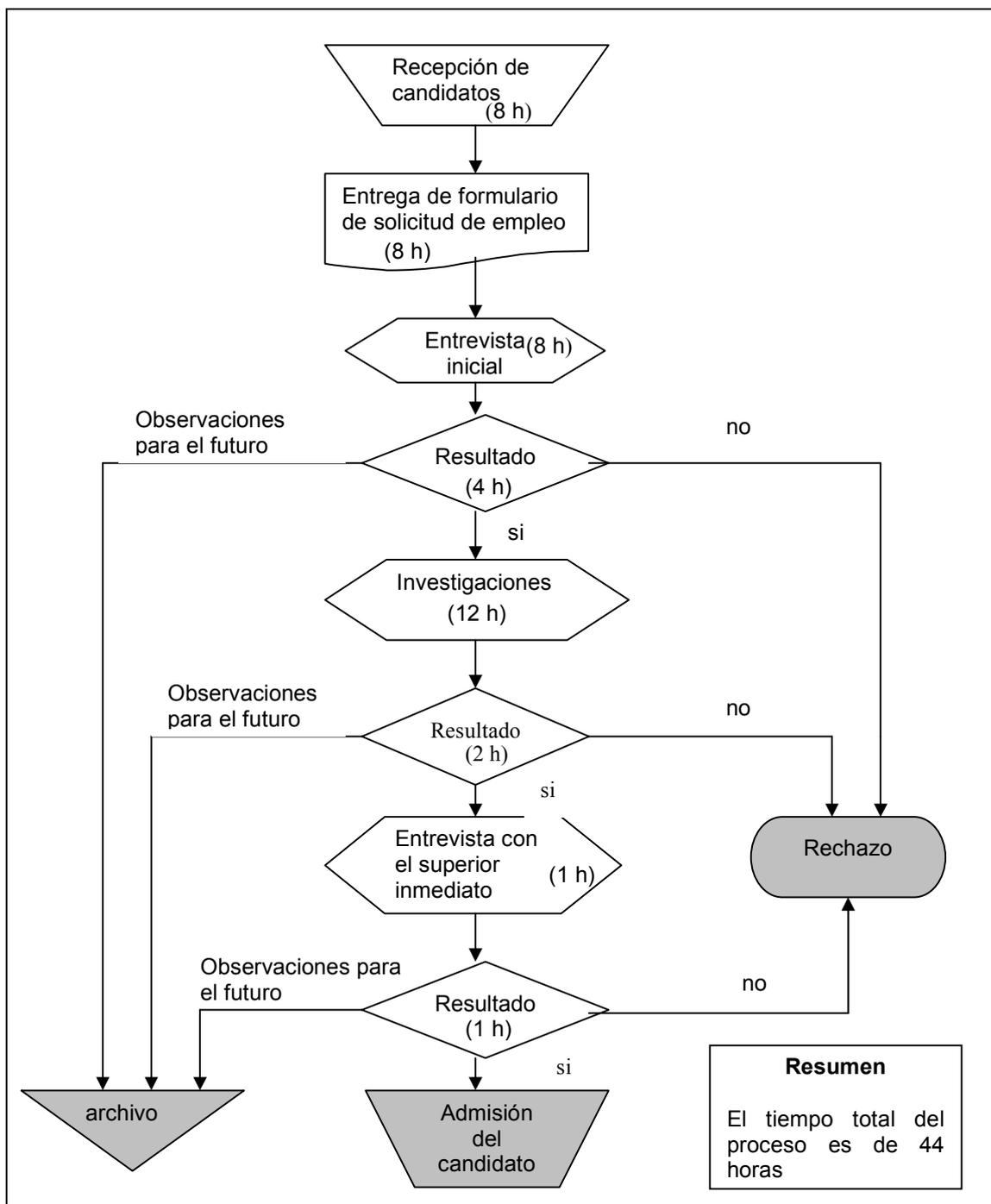
Lo recomendable es iniciar con preguntas concretas basadas en la hoja de solicitud del candidato. Durante la entrevista también se le debe dar a conocer al candidato, cuál es el trabajo requerido y cuáles las características de la institución: su organización, sus políticas, los servicios que presta, etc.; seguidamente informarle acerca de los detalles del programa de selección.

La entrevista es una intercomunicación entre dos personas, para realizarla se pueden ir abordando temas como:

- 📁 Datos personales
- 📁 Historia académica
- 📁 Experiencia laboral
- 📁 Salud
- 📁 Tiempo libre
- 📁 Planes futuros

Para visualizar los procesos de selección de personal propuesto para la OPSAG, se presenta un flujograma de dichos procesos en la figura 37, la cual se muestra a continuación.

Figura 37. Flujoograma del proceso de selección propuesto para la OPSAG



En conclusión se puede analizar, que el proceso de selección de personal propuesto para la OPSAG descrito en el flujograma de la figura 36, varían con los proceso actuales ilustrados del flujograma de la figura 6, pues se incluye la entrevista con el (la) superior(a) inmediato, ya que él (ella) tiene una visión más clara de la persona que puede llenar la plaza vacante a su cargo. Al aumentar operaciones no se pretende volver el proceso más lento, sino brindar las herramientas necesarias para que el proceso sea más efectivo, de tal manera de encontrar al candidato idóneo para la plaza vacante.

Por otra parte al comparar los tiempos de los métodos actuales y propuestos estos últimos son menores volviendo el proceso más eficiente.

4.5 Monitoreo y evaluación propuesto

Dentro de la propuesta para mejorar el monitoreo y evaluación se incluyen los siguientes Pasos:

- I. Consideraciones básicas
- II. Revisión de la planificación
- III. Determinación de la necesidad de información
- IV. Levantamiento de datos
- V. Flujo y procesamiento de la información
- VI. Análisis y valoración
- VII. Decisiones y reacciones

4.5.1 Consideraciones básicas

Con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

Es recomendable que el sistema de monitoreo y evaluación se realice basado en los índices de gestión que midan periódicamente tanto la ejecución del plan global de la OPSAG como los proyectos operativos de las áreas para anticipar los ajustes que estos requieran.

a) Objetivos del sistema de monitoreo y evaluación

- Mantener la ejecución de los planes y proyectos en línea con su planificación.
- Examinar las estrategias de los proyectos en consideración a las problemáticas de los grupos meta, los objetivos planificados y los recursos consumidos.
- Informar sobre los avances y los impactos de los proyectos.
- Aprender de las experiencias para mejorar la gestión del proyecto.
- Brindar al personal las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara del estándar de desempeño.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución, y por otra parte debe tomarse en cuenta los objetivos individuales.

b) Niveles de monitoreo

El monitoreo, la evaluación y el seguimiento deben aplicarse dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada; ello indica, que debe realizarse monitoreo estratégico a nivel organizativo y operativo.

- El monitoreo organizativo: es aplicado al plan global, realizado por el consejo de coordinadores, constituido por los coordinadores de área y presidido por la dirección colectiva.

- El monitoreo operativo: es enfocado a cada proyecto y debe realizarlo el equipo del área, dirigido por su coordinador. Dicha actividad puede ser asesorada por la dirección colectiva

En este nivel pueden aplicarse los criterios de evaluación en procesos de formación por ser parte principal del trabajo de las áreas de la OPSAG; así tenemos:

- ◆ Evaluación del trabajo pedagógico: aquí se encuentran todas las formas de evaluación de las secuencias y progresiones pedagógica de los métodos de aprendizaje o de la instrucción.
- ◆ Evaluación de las actividades de evolución social: incluye todas las formas de balance global de la evaluación de un individuo o de una población, tiene relación con la promoción colectiva, transformación de capacidades, disposiciones de los individuos a producir o reproducir sus condiciones de existencia.
- Monitoreo y evaluación del desempeño del Personal: Es enfocado al desempeño actual o potencial en el cargo. Es necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir las correcciones o modificaciones que involucran a las personas, los equipos, las áreas y en especial, a la institución como totalidad. El monitoreo de personal es responsabilidad del superior inmediato del puesto en cada nivel jerárquico.

c) Requisitos del monitoreo estratégico

- ◆ Adecuada planeación: la cual se encuentra cubierta, pues la institución cuenta con un plan estratégico global, y cada área ha delimitado proyectos estratégicos basados en dicho plan y en las necesidades de los grupos meta beneficiarios.
- ◆ Monitoreo: las sesiones estratégicas de monitoreo deben realizarse por lo menos cada cuatro meses, o sea, tres sesiones al año, con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.
- ◆ Disciplina y perseverancia: En ocasiones se inicia un plan con mucho entusiasmo, pero por diferentes circunstancias, se va dejando de lado y hasta llega a detenerse o a abandonarse. Por tal razón es imprescindible que se mantenga mucha disciplina y perseverancia para que se pueda corregir el rumbo, el tiempo y se puedan tomar otras estrategias cuando sea necesario.

4.5.2 Revisión de la planificación

Para realizar el monitoreo y evaluación dentro de la institución el primer paso es la revisión del plan global y seguir un orden vertical el cual continua con las planeaciones operativas de los proyectos de cada una de las áreas de la OPSAG.

a. Plan global

Revisión de la lógica vertical:

- Objetivo global
- Objetivo del plan operativo

- Resultados
- Actividades
- Supuestos

a.1 Revisión de dimensiones de monitoreo y evaluación.

Para realizar la revisión del plan se deben tomar en cuenta las dimensiones del monitoreo y evaluación: pertinencia, rendimiento y éxito.

a.2 Revisión y mejoramiento de los indicadores

En concordancia a términos precisos al contenido de los objetivos, resultados y supuestos, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- El grupo meta: ¿Quién?
- La cantidad: ¿Cuánto?
- La calidad: ¿Cuán bueno?
- El tiempo: ¿Cuándo?
- El lugar: ¿Dónde?

b. Planeación operativa

Revisión del plan operativo. Para la revisión de los proyectos se deben tomar en cuenta las dimensiones del monitoreo y evaluación: pertinencia, rendimiento y éxito.

b.1 Revisión de objetivos

En el caso del análisis de los objetivos considerados por la evaluación en procesos de formación se pueden distinguir tres momentos en el desarrollo de una acción, incluso cuando esos momentos no se dan necesariamente de forma sucesiva, sino más bien de forma interactiva y cíclica, ello se puede interpretar en la tabla VI donde se muestra los diferentes puntos del proceso en relación con los objetivos finales, la planificación y evaluación.

Tabla VI. Organización de la acción en proceso de formación

	<i>Determinación de objetivos finales</i>	<i>Planificación</i>	<i>Evaluación</i>
Punto de partida (objeto de trabajo)	Elección de objetivos finales de cambio	Objetivos finales de la transformación de los individuos	Producción acerca del funcionamiento y los resultados la acción
Punto de paso obligatorio (medio trabajo)	Identificación de características de la población implicada (situación histórica, nivel, etc.), en relación con esos objetivos	Identificación de las condiciones restricciones, recursos susceptibles de funcionar como medios de realización de esos objetivos,	Proyectos de acción
Papel de los actores (en relación al trabajo)	Papel de los actores en la determinación de los objetivos	Papel de los actores en la planificación	Papel de los actores en la evaluación
Punto de llegada (resultados del trabajo)	Producción de objetivos finales de transformación de los individuos	Elaboración de proyectos entendidos como combinación estructurada de objetivos y medios	Juicio de valor

b.2 Revisión de indicadores en los procesos de formación: es útil analizar los siguientes aspectos:

- ◆ Indicadores utilizados en las actividades pedagógicas: se basan en el comportamiento o a la actividad del alumno. Se pueden distinguir seis tipos de actividades: Actividades de memorización, acciones de aplicación, actividades de síntesis, comprensión, análisis y evaluación.
 - ◆ Indicadores para la evaluación de las actividades de evolución social: la mayoría de veces son acerca de los resultados: obtención de un empleo, participación de actividades sociales, inserción en un grupo o en un medio, toma de responsabilidades en una situación, etc.
- c. Indicadores del monitoreo y evaluación del desempeño del personal: entre las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño, se encuentran las siguientes:
- c.1 Indicadores sistemáticos: ve la institución como un todo. Se deben derivar de la planeación global de la institución, que determinará que medir, cómo y cuando.
 - c.2 Indicadores en conjunto: la evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:
 - Indicadores de desempeño global: basado en los ejes estratégicos y ejes transversales contenidos en el plan estratégico de la institución
 - Indicadores de desempeño grupal: basados en los objetivos del proyecto de cada área.

- Indicadores de desempeño individual: funciones individuales definidas en el manual de funciones, las cuales se encuentran en concordancia con los objetivos, con el plan estratégico de la institución y con el (los) proyecto (s) de cada área.

4.5.3 Levantamiento de datos

Luego de tener delimitada la información necesaria por medio de los indicadores, queda recabar la información concreta que servirá para evaluar. A continuación se proponen los métodos adecuados para el proceso:

- a) Recolección de datos preexistentes: Es el primer método a utilizar ya que los procedimientos que se relacionan son cómodos y económicos, dado que consiste en retomar la información acerca de los planes, proyectos y del desarrollo de las acciones de los individuos implicados.
- b) Visitas sobre terreno: aquí se obtiene una apreciación de lo que los individuos hacen realmente y no lo que creen hacer o lo que se espera que hagan. Durante las visitas sobre terreno, además de observar los lugares de ejecución, los productos físicos y servicios, debe prestarse atención a la interacción de los grupos destinatarios para obtener sus opiniones en torno al proceso y la forma en que la ejecución les está afectando positiva o negativamente. Es recomendable tomar notas durante la realización de la visita.
- c) Reuniones con las partes interesadas: su objetivo es implicar a las personas que influyen en el desarrollo del programa o proceso, con el objeto de resolver los problemas.

d) La provocación de actividades: se fundan en la organización de situaciones (tales como prueba, test, examen y ensayo) en las cuales se motiva a los participantes a adoptar un cierto tipo de comportamiento que refleje sus capacidades o disposiciones.

Para permitir la comparación a la manifestación de un cambio, las pruebas se aplican en diversos momentos y al menos dos veces, al principio y al final de la acción.

El elemento final a definir en el levantamiento de datos. El responsable de la obtención de la información para el monitoreo y evaluación de los proyectos de la OPSAG, es el equipo de cada área.

4.5.3 Flujo y procesamiento de la información

Al analizar del flujo de información, se deben tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Quién envía?, ¿A quién?, ¿En qué forma?, ¿Con que frecuencia?, ¿Para qué fin?

Para sistematizar el levantamiento y flujo de información para el monitoreo y evaluación, se elabora el formato para el levantamiento y flujo de información.

◆ ¿Cómo se elabora el formato?

Se utiliza un instrumento como el ilustrado en la tabla VII, que contiene los indicadores, datos requeridos, fuente de verificación, levantamiento de información, flujo de información y recursos por año, en dicho formato se debe:

- a. Transferir los indicadores de planificación a la primera columna del formato
- b. Precisar los datos requeridos para cada indicador en la segunda columna
- c. Identificar las fuentes de verificación en la tercera columna
- d. En la cuarta columna se define lo relacionado al levantamiento de datos:
¿quién? ¿cuándo? ¿con qué?
- e. Especificar el flujo de la información: quién la procesa y quién la analiza.
- f. Cuantificar los recursos necesarios para el **levantamientos** de los datos.

Tabla VII. Formato de levantamiento y flujo de información

FORMATO DE LEVANTAMIENTO Y FLUJO DE INFORMACIÓN										
No.	Indicador	Datos requeridos	Fuente de verificación	Levantamiento de información			Flujo de información			Recursos por año
				¿Quién?	¿Cuándo?	¿Métodos?	¿Quién procesa?	¿Quién analiza?	¿Quién decide?	

El formato contenido en la tabla VII, sirve de apoyo para organizar las notas de las reuniones de equipo de trabajo o en actividades de campo las cuales se encuentran contenidas en los cuadernos de trabajo.

4.5.4.1 Marco de orientación para el mejoramiento del sistema de monitoreo y evaluación

En la tabla VIII, que se muestra a continuación, sirve de marco de orientación para el mejoramiento del sistema de monitoreo y evaluación, se toma en cuenta los siguientes criterios:

- a) Definición final de los indicadores
- b) Elaboración de los formatos de monitoreo y evaluación
- c) Plan de actividades
- d) Elaboración de los formatos de monitoreo y evaluación para el plan de actividades
- e) Levantamiento de información
- f) Procesamiento de la información
- g) Utilización de la información

Tabla VIII. Marco de orientación para el mejoramiento del sistema de monitoreo y evaluación

¿Qué?	¿Para qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para quién?
1. Definición final de los indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Validez ◆ Plausibilidad ◆ Determinación del valor inicial 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisión del material existente y/o encuestas ◆ Discusión ◆ Revisión / análisis 	Cuanto antes. Al iniciarse el proyecto o al principio de la fase del proyecto.	Personal del proyecto y / o personal especializado externo.	Proyecto
2. Elaboración de los formatos de monitoreo y evaluación	Sistematización de los requerimientos del monitoreo y evaluación	Formularios y programas de computación	Luego de la definición de los indicadores	Responsables del monitoreo y evaluación	Proyecto Instituciones de contraparte,
3. Plan de actividades	Listado de actividades requeridas para obtener resultados	Formularios y programas de computación	Anualmente	Colaboradores del proyecto, cooperantes externos, grupo meta.	Instituciones contrapartes
4. Elaboración de los formatos de monitoreo y evaluación para plan de actividades	Para la gestión operativa	Formularios y programas de computación	Anualmente y periódicamente	Responsable de planificación monitoreo y evaluación	Dirección del proyecto
5. Levantamiento de información	Creación de una base de datos confiables	Revisión, informes periódicos, observaciones	Correspondiendo a los formularios de monitoreo y evaluación para plan de actividades y presupuestos	Colaboradores del proyecto y personal especializado externo, grupo meta	Dirección del proyecto
6. Procesamiento de la información y flujo de información	Sistematización de los datos levantados	Diagrama de flujo de información	Al iniciar el proyecto y periódicamente	Responsable de planificación de monitoreo y evaluación	Dirección del proyecto
7. Utilización de la información	Gestión del proyecto, relaciones públicas, informes, documentación	Análisis Discusión decisiones	Periódicamente	Colaboradores del proyecto a todo nivel, grupo meta	Instituciones de contraparte (cooperaciones financieras y técnicas) Grupo meta del proyecto

La tabla VIII sirve de apoyo para la orientación de la planificación, donde se delimita la organización del plan de trabajo o actividades mediante la respuesta a las preguntas de ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿para quién?, en base a ello se puede mejorar el marco de monitoreo y evaluación operativa dentro de la áreas de la OPSAG.

4.5.5 Análisis y valoración

El proceso de monitoreo y evaluación propuesto, es seguido por operaciones de tratamiento de las informaciones obtenidas. Entre los diferentes métodos, los que mejor se adecúan a la evaluación de los planes y proyectos de la OPSAG, son los siguientes:

- a. *Operaciones de síntesis:* se aplican en la presentación de un cuadro de conjunto de las informaciones recogidas. Contiene los índices establecidos sobre la base de diversos indicadores.
- b. *Operaciones de análisis propiamente dichas.* Se pueden aplicar para profundizar la información; analizando las relaciones entre informaciones relativas a los resultados de la acción e informaciones relativas a su funcionamiento.

Para las operaciones de síntesis el monitoreo y evaluación, se pueden utilizar los formatos siguientes:

- Formato para el monitoreo estratégico por medio de cuadro de control.
- Formato para el monitoreo de la matriz de planificación del proyecto.
- Formato para el monitoreo y evaluación del plan de actividades

4.5.5.1 Formato para el monitoreo estratégico cuadro de control

El plan de acción es la base para el monitoreo estratégico. Por tanto para realizarlo, se debe tener en cuenta:

- a) Indicador de éxito global
- b) Acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos.
- c) Meta o resultado global esperado de cada tarea del plan.
- d) Identificar los logros o índices parciales del desempeño alcanzado en el período de análisis en cada tarea del plan de acción.
- e) Calcular el índice de gestión parcial utilizando la siguiente fórmula:

$$IG = \frac{\text{Resultado esperado}}{\text{resultados alcanzados}}$$

Si el índice de gestión es menor que 1, indica que los objetivos del propuestos no se están alcanzando, por el contrario si es mayor a la unidad indica que se están sobrepasando las expectativas del proyecto.

- f) Obtener el índice de gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores.

Tabla IX. Monitoreo estratégico - cuadro de control

<i>ACCIONES</i>	<i>META GLOBAL</i>	MES		
		META PARCIAL	LOGRO PARCIAL	INDICE DE GESTIÓN ACUMULADA

Con el formato de la tabla IX se puede innovar la medición del plan global en función de las metas, logros parciales y obtener así el índice de gestión acumulada, este monitoreo puede aplicarse semestral o anualmente.

El monitoreo estratégico puede aplicarse también a los planes operativos de la áreas, para ello se propone el formato siguiente contenido en la tabla X, el cual contiene la información de los proyectos estratégicos operativos en función del plan global de la institución, así como las acciones planeadas, metas o resultados esperados, índice de gestión parcial e índice de gestión acumulada.

Tabla X. Monitoreo estratégico operativo

Proyectos estratégicos: Estrategia básica:		Responsable:		
		Área:		
		1. Indicador de éxito global		
		2. Fecha del monitoreo:		
3. Acciones planeadas	4. Metas o resultados esperados globales	5. Logros o índices de desempeño parcial	6. Índice de gestión parcial	7. Índice de gestión acumulada

El formato de la tabla X al igual que el de la tabla IX, es un instrumento para innovar el monitoreo estratégico operativo en función del monitoreo global, puede aplicarse cada cuatro meses o semestralmente.

4.5.5.2 Formato para el monitoreo y evaluación de la matriz de planificación del proyecto.

Para elaborar el formato de monitoreo y evaluación de la matriz de planificación del proyecto se siguen los siguientes pasos:

- a) Transferir las fechas de monitoreo y evaluación del formulario de levantamiento de datos.
- b) Precisar los responsables del monitoreo y evaluación de acuerdo a las especificaciones en el formato de levantamiento de datos.
- c) Identificar los objetivos, supuestos y sus correspondientes indicadores al formato, agrupados cronológicamente, de acuerdo a las fechas definidas en el primer punto.
- d) Especificar los resultados / productos que son expresados en forma de objetivos que el encargado del proyecto, conjuntamente con el equipo, debe alcanzar y sostener. Su impacto ayuda a conseguir el objetivo del proyecto.
- e) Se anotan aquellas actividades que son necesarias para obtener los resultados/productos.
- f) Establecer el valor meta de los indicadores a las fechas del monitoreo y evaluación establecidas.
- g) Se da una numeración que ponga en relación las actividades con los resultados/productos. La numeración puede servir para indicar la secuencia de eventos o prioridades.
- h) La columna llamada resumen de objetivos y actividades deben describir las relaciones operativas medios- fines en la estructura del proyecto.

Tabla XI. Matriz de planificación del proyecto

Proyecto: ción prevista:		Fecha de monitoreo y evaluación: Responsable del monitoreo y evaluación	
Resumen de objetivos/ actividades	Indicadores verificables/ objetivamente	Fuentes de verificación	Supuestos importantes
1. <u>Objetivo superior:</u> el cual contribuye al proyecto (plan estratégico)	8. Indicadores para el logro del objetivo superior (a manera de medir: cantidad, calidad, tiempo o ubicación y grupo beneficiario)	13. Base de datos, documentos elaborados para verificar qué se ha alcanzado del objetivo superior	9. Para el sostenimiento de los objetivos a largo plazo (factores externos deberán participar para alcanzar el objetivo superior)
2. <u>Objetivo del proyecto</u> (en consideración al logro del objetivo superior)	10. Indicadores que demuestren el logro del objetivo del proyecto (situación final del proyecto)	14. Bases de datos o documentos se han elaborado para verificar el logro del objetivo del proyecto	7. Para el logro del objetivo superior: factores externos que pueden participar, en cumplimiento del objetivo superior.
3. <u>Resultados</u> / productos (en conjunto y en combinación de sus efectos)	11. Indicadores que demuestren el logro de los resultados: Cumplimiento del objetivo del proyecto: (Calidad, cantidad tiempo, ubicación y beneficiario)	15. Información básica que se dispone o qué documentos se han elaborado o pueden conseguirse para verificar que se hayan obtenido los resultados / productos	6. Para el logro de resultados / productos: qué factores pueden ser influidos por el proyecto para que se alcance el objetivo.
4. <u>Actividades</u> (se presentar en conjunto)	12. Especificación de insumos / costos por cada actividad (cuanto cuesta y que insumos son necesarios)	16. Información básica que se dispone o qué documentos se han elaborado o pueden conseguirse para verificar la relación insumos /costos	5. Para el logro resultados / productos: qué factores pueden ser influidos por el proyecto o han sido expresamente definidos como factores externos y deben cumplirse para que se alcance los Resultados / productos.

Esta matriz sirve de apoyo para resumir la información de planificación de los proyectos en función del monitoreo estratégico.

4.5.5.3 Formato para el monitoreo y evaluación del plan de actividades

- a) Indicar el valor meta de las situaciones esperadas a las fechas de monitoreo y evaluación establecidas.
- b) Establecer las fechas de monitoreo y evaluación.
- c) Transferir los formatos de actividades y sus correspondientes situaciones esperadas, agrupadas cronológicamente en el punto 1.
- d) Definir al responsable de cada una de las actividades y subactividades.
- e) Definir al responsable del monitoreo y evaluación.

En la Tabla XII se muestra el formato de la matriz de planificación de actividades que sirve para el análisis de cada actividad en función de las subactividades que la integran, con sus respectivos responsables, el tiempo de ejecución, las técnicas utilizadas y el sitio donde se realiza la actividad.

Tabla XII. Matriz de planificación de actividades

Proyecto:		Responsable del monitoreo:						
Actividad:		Fecha de monitoreo y evaluación:						
Meta de la actividad:		Fecha de monitoreo y evaluación:						
Actividades y Subactividades (lo que se hará)	Responsable(s) de la actividad	Cronograma (definir: semanas, días, horas, etc.)				Técnicas utilizadas	planificado	ejecutado
		1	2	3	4			

Este formato viene a cubrir la necesidad de la planificación en contraste con el monitoreo de las actividades, orientado a los procesos de formación.

4.5.6 Monitoreo y evaluación del desempeño para el personal

La evaluación del desempeño es necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir correcciones o modificaciones. También sirve para detectar los ajustes necesarios que involucran a las personas, a los equipos de las áreas de trabajo tomando en cuenta los indicadores del plan global de la institución y a los planes operativos de los proyectos de las diferentes áreas.

La evaluación del desempeño es un elemento integrador de las prácticas de recursos humanos, porque sirve de enlace a los demás procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento:

- Proceso de provisión: haciendo un recordatorio es la localización de las personas adecuadas en los respectivos puestos..
 - Proceso de mantenimiento: indica el desempeño y los resultados alcanzados.
 - Proceso de desarrollo: señala fortalezas y debilidades las potencialidades que deben desarrollarse y las debilidades que deben corregirse.
 - Proceso de seguimiento: proporciona retroalimentación a las personas, respecto de su desempeño y potencialidades.
- a) Proceso de provisión:** dicha actividad se encuentra contenida en el método de reclutamiento selección y contratación en la sección 4.4 del presente estudio.

- b) Proceso de mantenimiento:** las nuevas tendencias de evaluación del desempeño proponen procesos sencillos y no estructurados de llenar formularios; esta evaluación es flexible y en general la realizan los superiores inmediatos mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas.

El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el (la) empleado (a), la orientación y las oportunidades que recibió del superior inmediato. Debe hacerse cada vez más énfasis en los resultados, metas y objetivos alcanzados que en el propio comportamiento. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no sólo eficiente de esta manera se logran los siguientes resultados:

- ◆ Desburocratización: Se evita el exceso de papeleo, codificación y tabulación de los formularios de evaluación. Se trata de verificar los indicadores formulados, si se alcanzaron y cómo podrían mejorarse el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados.
 - ◆ Autoevaluación: Cada persona puede evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, superando las expectativas.
- c) Proceso de desarrollo:** para señalar las fortalezas y las debilidades las potencialidades que deben desarrollarse y las debilidades que deben corregirse. En los equipos de las áreas, puede usarse el siguiente formato de la tabla XIII para obtener un diagnóstico de la capacidad del recurso humano en relación a sus fortalezas, debilidades e impacto.

Tabla XIII. Diagnóstico interno de recursos humanos

Capacidad del recurso humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo
1. Nivel académico del Recurso humano									
2. Experiencia técnica									
3. Estabilidad									
4. Rotación									
5. Ausentismo									
6. Pertenencia									
7. Motivación									
8. Nivel de remuneración									
9. Accidentalidad									
10. Retiros									
11. Otros									

Este formato es parte del monitoreo estratégico, que en este caso es propuesto al equipo de trabajo de cada área o en su totalidad a todo el personal de la institución. Este formato es una innovación para analizar el recurso humano como dentro de su equipo.

d) Proceso de seguimiento: La comunicación del resultado de la evaluación al ocupante del cargo es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño.

Es necesario darle la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse los objetivos a plenitud. Esta

comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.

◆ **Entrevista de evaluación**

Es un diálogo entre el ocupante del puesto y el superior inmediato acerca de su reciente desempeño. Por lo tanto es una revisión de logros y resultados, no de fallas; implica la revisión de metas y objetivos.

Existen tres preguntas básicas que ambos participantes pueden analizar:

- 📁 ¿Cuál es la situación presente?
- 📁 ¿Qué es lo que hace el superior inmediato para mejorarla?
- 📁 ¿Qué es lo que puede hacer el ocupante del cargo para mejorarla?

El objeto de la entrevista es explorar las circunstancias que determinaron el nivel de desempeño del empleado, identificar y decidir la mejor forma en que se puede obtener el cambio.

El proceso de entrevista de evaluación está compuesto de tres fases: I) elaboración del plan de la entrevista II) diálogo y III) seguimiento de las resoluciones

- I) **Elaboración del plan de la entrevista:** el entrevistador debe estar informado sobre todas las áreas que competen a la actuación del empleado, definidas en el manual de funciones de la institución, los monitoreos y las evaluaciones del proyecto. También es conveniente recurrir a otros miembros del personal que estén en posibilidades de hacer comentarios sobre la ejecución del trabajo del sujeto a entrevistar.

La fecha en que se hará la entrevista debe comunicarse al ocupante del puesto con una semana de anticipación, con el objeto de darle tiempo para que haga una revisión de la descripción del trabajo y de los problemas del mismo. De esta forma estará preparado para dialogar y aclarar respecto a su desempeño.

II) Secuencia de la entrevista o dialogo: se debe iniciar con una fase preparatoria que consiste en disminuir la tensión, motivando a que la persona hable con naturalidad; en esta parte se establecen los objetivos de la entrevista y la duración aproximada.

➤ Intercambio de información: la mejor forma para empezar esta fase es pidiéndole al entrevistado que evalúe su desempeño en el trabajo, que lo describa desde un punto de vista personal y que haga un análisis de los resultados obtenidos. Esta auto - evaluación provee una base a partir de la cual se podrá hacer un análisis de los aspectos determinantes de la conducta del entrevistado.

Después del comentario sobre los resultados generales de la actuación, en el caso de una entrevista para revisión de progreso con metas prefijadas, el entrevistador procede a comentar aquellos resultados insatisfechos y, junto con el entrevistado, se deben analizar dichas causas y promover posibles caminos o actitudes a seguir en el futuro.

- Desarrollo del plan de mejoramiento: Es conveniente que, una vez identificadas y aceptadas las acciones más apropiadas para eliminar las variantes, se elabore por escrito un plan específico de seguimiento.
- Conclusión: Dicho plan de seguimiento significa un compromiso, que más que un contrato laboral, llega a ser casi personal entre el entrevistador y el entrevistado. Lo más aconsejable es que se estipule una fecha para la verificación del plan, después de la cual se procede a hacer una nueva revisión de los objetivos para evaluar los resultados y así establecer nuevas metas en caso sea necesario.

III) Seguimiento de las resoluciones: Consiste, además de hacer un reporte escrito con las conclusiones de la entrevista, en seguir monitoreando y acompañando el desempeño del trabajo del ocupante del puesto durante los meses siguientes, procurando anotar los cambios observados en su conducta, a fin que la siguiente entrevista sea fructífera.

◆ **Aplicación de medidas a partir de los resultados de la evaluación**

Si en el proceso de evaluación se descubre que el desempeño del personal es inferior a los indicadores establecidos, se deben tomar algunas medidas para mejorar el desempeño futuro; proporcionando guías y capacitación para cubrir las necesidades detectadas en la evaluación. Este trabajo puede ser integrado dentro de un proceso sostenido de formación, que es uno de los ejes estratégicos de la institución.

4.6 Costos de implementación

Toda propuesta de cambio, va relacionada con inversiones económicas, por ello, al realizar el estudio de integración de recursos humanos, monitoreo y evaluación para la OPSAG, se realiza el estudio de costo para cada propuesta.

Para calcular el costo del manual de funciones se toma en cuenta los costos de oportunidad del personal de la institución, los cuales se refieren al tiempo en llenar el cuestionario de descripción y análisis de puestos y el de costo de quienes revisan copias preliminares del manual. En la tabla XIV se presentan los costos de personal y otros costos adicionales de mobiliario, equipo y papelería.

Tabla XIV. Costos de implementación de la descripción y análisis de puesto

Costos de la descripción y análisis de puesto	Costo/ rubro	Costos Total
Personal		
Personal de administrativo	Q 258.52	
Personal ocupante de los cargos	Q 896.01	
<i>Costos de personal</i>		
Adicionales		Q 1154.53
Instalaciones	Q 600.00	
Mobiliario y equipo	Q 300.00	
Papelería	Q 400.00	
<i>Costos adicionales</i>		Q 1300.00
Costo total		Q 2454.53

El costo total para la elaboración del manual de funciones es de Q 2454.53 calculado a una tasa de cambio de 7.8 en relación con el dólar estadounidense, de dicho costo solo es necesario la inversión adicional de Q 1300.00, ya que el costo de personal es de oportunidad y se calcula en relación con el tiempo que se invierte en llenar el cuestionario, el cual es de una hora, más el tiempo de los coordinadores de área y la dirección en realizar las revisiones de las copias preliminares, por dicho costo no se hace un desembolso extra en el presupuesto de la institución o de las áreas.

En la tabla XV se muestran los cálculos del costo de los sistemas de reclutamiento y selección de personal, propuestos para la OPSAG, para obtener el costo total se toman en cuenta los costos de personal, operaciones y adicionales, los cuales se detallan a continuación.

Tabla XV. Costos de implementación de los sistemas de reclutamiento, selección y contratación de personal

Costos de reclutamiento selección y contratación de personal calculados para cada vacante	Costo/ rubro	Costos totales
Personal		
Personal encargado de administración	Q 1166.66	
Personal encargado de investigaciones	Q 33.33	
Personal en línea (encargados de área)	Q 83.33	
<i>Costos de personal</i>		Q 1583.32
Operaciones		
Llamadas telefónicas, correspondencia	Q 300.00	
Anuncios de prensa	Q 6265.00	
<i>Costos de operación</i>		Q 6265.00
Adicionales		
Instalaciones	Q 200.00	
Mobiliario	Q 200.00	
Papelería	Q 200.00	
<i>Costos adicionales</i>		Q 600.00
Total		Q 8448.32

El costo en los procesos de reclutamiento y selección personal propuestos es Q 8448.32 calculados a una tasa de cambio de 7.8 en relación con el dólar estadounidense. Si se utilizan los sistemas de reclutamiento internos y externos, pero si en el momento que surja una plaza vacante lo más apropiado es aplicar el reclutamiento interno el costo se reduce a Q1849.99, dicha ahorro se debe a omitir las publicaciones de prensa.

Los costos calculados para el monitoreo y evaluación propuestos para la OPSAG se presentan en la tabla XVI, donde se detallan los costo del monitoreo global y el monitoreo operativo, todos los datos están calculados en quetzales.

**Tabla XVI. Costos de implementación de monitoreo y evaluación
(cálculo anual)**

Costo anual de monitoreo organizativo aplicado al plan global	Costo/ rubro	Costos totales
Personal	Q 600.00	
Personal de la dirección colectiva	Q 1000.00	
Personal del consejo de coordinadores		
<i>Costo de personal</i>		Q 1600.00
Adicionales		
Papelería	Q 100.00	
Mobiliario y equipo	Q 100.00	
Instalaciones	Q 300.00	
Refrigerios	Q 100.00	
<i>Costos adicionales</i>		Q 600.00
Costo de monitoreo y evaluación operativo		
Personal	Q 24000.00	
Encargado de monitoreo de la institución	Q 12000.00	
Encargado de monitoreo del área	Q 3200.00	
<i>Costo de personal del área</i>		Q 39200.00
Adicionales		
Papelería	Q 500.00	
Mobiliario y equipo	Q 1000.00	
Instalaciones	Q 2000.00	
Viáticos para visitas sobre terreno	Q 500.00	
<i>Costos adicionales</i>		Q 4000.00
Costo de monitoreo y evaluación del desempeño para el personal		
Personal		
Personal de administrativo	Q 775.56	
Personal ocupante de los cargos	Q 2668.03	
<i>Costo de personal</i>		Q 3443.03
Adicionales		
Instalaciones	Q 200.00	
Mobiliario y equipo	Q 200.00	Q 1300.00
Papelería	Q 100.00	Q 2454.53
<i>Costos adicionales</i>		
Costo total		Q 52597.56

El costo total para el monitoreo y evaluación del plan global, planes operativos y el personal es de Q 52597.56, calculado con una tasa de cambio de 7.8 en relación con el dólar estadounidense, dicho costo no implica un nuevo desembolso para la institución, sino es un análisis de costo que están incluidos dentro de los rubros del personal, viáticos, mobiliario y equipo.

5. MEZCLA DE MERCADOTECNIA PROPUESTA PARA LA OPSAG

La Mercadotecnia integra las actividades diseñadas para generar o facilitar un intercambio que satisfaga las necesidades de una población meta, la cual incluye actividades para planear, análisis de costos, distribución de servicios y promoción, dirigido a grupos beneficiarios, con el fin de lograr metas organizacionales.

Dentro de la OPSAG esta metodología puede cubrir la necesidad de incrementar la participación de personas en las actividades que realizan las áreas o para aumentar la cobertura de trabajo, invitando a más grupos a unirse a los proyectos, todo ello partiendo desde las necesidades de los beneficiarios, las cuales son satisfechas por servicios que presta la institución.

5.1 Desarrollo de estrategias de mercadotecnia

La estrategia de mercadotecnia de múltiples segmentos es la más adecuada para aplicarla en la OPSAG, como se analizó en el capítulo 3 del diagnóstico, la institución cuenta con diversos grupos meta cada uno con diferentes características y necesidades por lo que es pertinente realizar una mezcla de mercadotecnia por separado para dirigir eficazmente el estudio a los grupos atendidos por las diferentes áreas con las que trabaja la institución.

5.1.1 Planeación de mercadotecnia para el grupo de auto-apoyo de personas viviendo con VIH-SIDA

El grupo de auto-apoyo surge para organizar y capacitar a las personas que viven con VIH-SIDA PVVS, sobre temas de la reivindicación de sus derechos, respecto a su dignidad humana y la discriminación hacia las personas portadoras del virus. El grupo apoya actividades de prevención una de ellas es compartir su testimonios de vida dentro de las actividades de prevención que realiza el área.

Según estadísticas oficiales son más de 4400 personas viviendo con SIDA, pero según registros de ONUSIDA son mas de 70,000 PVVS que viven en Guatemala, de las cuales la mayoría vive en el anonimato por temor al rechazo de la sociedad o porque están en la primera fase de la enfermedad donde existe un período de negación a la misma. A este grupo que vive oculto es al que se le dirige la campaña para informales de la existencia del grupo de auto- apoyo.

5.1.1.1 Grupo meta

El grupo está orientado a las personas que viven con VIH- Sida PVVS, dentro de la jurisdicción de la arquidiócesis de Guatemala, pero también se atiende a pacientes de otros departamentos del país, porque en muchos lugares no se cuenta con instituciones especializadas, para apoyar a las PVVS. El rango de edad del grupo es de 14 a 60 años. Es deseable que las personas que participen tengan salud mental estable.

5.1.1.2 Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia

La estrategia de mezcla de mercadotecnia propuesta para el grupo de auto-apoyo, es un programa para la toma de decisiones acerca del servicio, precio, distribución y promoción. Estas se mezclarse entre sí para atender al grupo meta seleccionado.

5.1.1.2.1 Servicio

Es un grupo de autoayuda, donde se comparten experiencias y espiritualidad. Tiene por objetivo organizar a los beneficiarios en la autogestión, para cubrir sus necesidades y capacitar a otros.

Antes de ingresar al grupo se recibe atención psicológica individual en un mínimo de 3 sesiones, para ello se cuenta con 3 psicólogos.

Existe una retroalimentación del grupo ya que al final de las actividades se recogen las experiencias, quejas y sugerencias. Se promueve la unidad dentro del grupo, para ello se tienen guías, por ejemplo: **“no comentarios fuera”, “escuchar lo que él (la) otro (a) dice”**.

Una de las necesidades principales que se ha detectado en el grupo es el aspecto económico, por lo tanto se recibe capacitación para la elaboración de manualidades, para que las personas puedan crear microempresas y ser autofinanciables, (la Institución cubre los costos del material de capacitación) . Por otra parte reciben una ayuda en víveres y ropa, así como suplementos vitamínicos a precios módicos.

Los educadores o facilitadores del grupo participan en la red de orientadores de personas que viven con VIH-Sida, donde reciben capacitación por medio de cursos, seminarios, congresos, etc.

5.1.1.2.2 Canales de distribución

El sistema de distribución más adecuado y corto es brindar los beneficios del grupo de autoayuda directamente.

También existe otro canal de distribución constituido por la intervención de un intermediario, que en este caso es un familiar que asiste al grupo de autoayuda cuando el beneficiario no puede asistir y para luego tomar el papel de emisario para transmitir lo recibido en la reunión.

Para la distribución física es importante ubicarse donde se pueda atender con mayor eficiencia a los beneficiarios o para ello, se ha designado un área especial para las reuniones dentro de las instalaciones de la OPSAG las cuales como ya se ha indicado con anterioridad, están dentro del centro histórico, en la 7^a. avenida y 4^{ta}. calle de la zona uno, donde existe mucha accesibilidad de transporte urbano y particular.

5.1.1.2.3 Precio

En este servicio no se cobra valor monetario alguno, sin embargo se puede decir que existe un costo de oportunidad, se toma en cuenta el hecho de que la mayoría de los asistentes son vendedores informales que dejan de percibir un ingreso por el tiempo que dura la reunión (dos horas y media), a lo que se le suma el valor del pasaje del transporte.

Se tiene un promedio de Q10.00 a Q12.00 de costo de oportunidad (calculado a con una tasa de cambio de 7.8 en relación con el dólar estadounidense).

5.1.1.2.4 Promoción

La manera eficiente de trabajar la promoción es mediante la mezcla promocional, la cual es una combinación de presentación personal, publicidad y propaganda que ayudan a una institución a lograr sus objetivos de Mercadotecnia.

El grupo meta potencial de este servicio es difícil de acceder porque la mayoría de las personas que padecen de VIH-Sida prefieren mantenerse en el anonimato, por el temor al rechazo por parte de su familia, amigos, compañeros y población en general. Por tal razón, la forma más adecuada para llegar a ellos, es por medio de publicidad en mensajes escritos.

- Publicidad: comprende todas las actividades para la presentación a un grupo de un mensaje no personal, que se identifica con la Institución. El tipo de publicidad más adecuado para utilizar es el tipo de *servicio público*, que se ha diseñado para mejorar la calidad de vida y mostrar que el anunciante es un miembro responsable y confiable dentro de la comunidad.

◆ **Planeación inicial**

Objetivos:

- Llegar a las personas inaccesibles por medio de un anuncio colocado, en los lugares que asisten los posibles beneficiarios.
- Mejorar las relaciones con las personas que puedan referir beneficiarios del grupo de autoayuda, tales como médicos, laboratoristas, psicólogos, etc.

◆ **Creación del anuncio**

Se toma en cuenta que el anuncio primero tiene que atraer la atención y después, mantener el interés el tiempo suficiente como para estimular el deseo de participación. Por último, el anuncio tiene que mover al prospecto hacia alguna clase de reacción, que en este caso es la incorporación al grupo de autoayuda.

◆ **Se elige tema central “solo haces falta tú”**

Selección de medios: se ha elegido el correo directo para comunicarse con las personas que puedan referir beneficiarios. Se elige el tema central: “Solo faltas tú”.

Se utiliza el mensaje escrito a través de carteles ubicados en lugares donde asisten los posibles beneficiarios: hospitales, centros de salud, laboratorios, etc.

La creación del anuncio incluye escribir el texto, seleccionar la ilustración, preparar la composición visual o verbal y reproducir el anuncio por los medios seleccionados (apéndice # 1).

5.1.2. Planeación de mercadotecnia para el área de desarrollo económico organizativo DEO

El proyecto del área de desarrollo económico organizativo esta encaminado constituir una instancia de investigación, planificación, ejecución y acompañamiento técnico - formativo a grupos y comunidades de la arquidiócesis de Guatemala para promover y fortalecer la organización social y la participación de la población en actividades económicas.

Dentro del área existe la posibilidad de incrementar la cobertura a más comunidades, por lo que plantea la presente mezcla de mercadotecnia, para orientar esta actividad.

5.1.2.1 Grupo meta

El proyecto de DEO está dirigido primordialmente a mujeres, que reúnan las siguientes características: que sean madres solteras, de escasos recursos, mayores de edad (para que puedan ejercer sus derechos civiles), que pertenezcan a grupos parroquiales y comunitarios, que vivan dentro del área geográfica de jurisdicción de la arquidiócesis de Guatemala.

5.1.2.2 Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia

La estrategia de mezcla de mercadotecnia propuesta para el área de desarrollo económico organizativo, es un programa para la toma de decisiones acerca de servicios, precio, distribución y promoción. Estas variables de decisión se mezclan entre sí para atender al grupo meta seleccionado.

5.1.2.2.1 Servicio

El enfoque del servicio se dirige a la capacitación en proceso de formación de organización social comunitaria y autogestión económica.

Para obtener la información de las necesidades del grupo meta, se realizan diagnósticos previos a la realización del proyecto, posteriormente en su ejecución se brindan las herramientas dentro de las comunidades, para que ellos realicen su propio diagnóstico y de acuerdo a dichas necesidades se reencausa el trabajo. Otro, consiste en la observación directa en los grupos comunitarios y las experiencias del equipo de trabajo de área.

Dentro del proceso de formación integral se da énfasis al desarrollo inter-personal por medio de módulos de capacitación, para ello se cuenta con el apoyo de psicólogos.

♦ Proceso de integración a los servicios de DEO

a) Etapa de precrédito: organización social comunitaria y autogestión económica, tiempo de duración de 1 a 4 meses.

Para la constitución del grupo, se realizan estudios socio económicos, por medio de entrevistas individuales con los (las) candidatos (as), en donde se analiza la parte social y económica. Como parte importante del proceso se recibe capacitación con diferentes temáticas.

- b) Etapa de intercambio: se propician actividades con los diferentes grupos, de manera que se compartan las experiencias con los diferentes proyectos.
- c) Etapa de crédito: luego de la otorgación del crédito existe un acompañamiento y monitoreo para la ejecución y administración que incluye asesoría puntual en procesos administrativos.

c.1) Banco comunal: las mujeres se organizan en grupos de 15 miembros y eligen una junta directiva, cada miembro del banco comunal administra sus recursos el que debe invertir de acuerdo a los proyectos que han presentado a la y han sido aprobados por la OPSAG. Deben reintegrar a la junta directiva un ahorro un interés del 1.5% cantidades que a la vez son trasladadas a los encargados del área de DEO

Se tienen previstos 4 ciclos de apoyo en monitoreo, para hacer un total de 18 meses. Al finalizar, el grupo se debe tener ahorrado el 80% sobre el capital autorizado.

- d) Post- crédito: en esta etapa se tiene previsto que el grupo llegue a la sostenibilidad organizativa y financiera; formando una red o coordinadora que alcance el nivel de legalización por medio personería jurídica, cooperativas o constitución de empresas.

5.1.2.2 Canales de distribución

El sistema de distribución más adecuado y corto es la participación de los (as) beneficiarios (as) en las actividades del área.

Asimismo, existe otro canal de distribución constituido por la participación de un intermediario, que en este caso lo constituyen los representantes de juntas directivas que transmiten o aplican los conocimientos recibidos en capacitaciones especiales.

Para dialogar, planificar o solicitar algún tipo de ayuda los beneficiarios pueden dirigirse a las instalaciones de la OPSAG; las cuales como ya se ha indicado están dentro del centro histórico, lugar ampliamente conocido y accesible.

5.1.2.3 Precio

Por estos servicios no se cobra un precio financiero, sin embargo existe un costo de oportunidad. Para calcularlo se toma como base el salario mínimo y se le agrega el transporte. Así se puede calcular que para un taller de 2 días la inversión oscila entre Q80.00 y Q100.00 calculado a con una tasa de cambio de 7.8 en relación con el dólar estadounidense.

5.1.2.2.4 Promoción

Al analizar los diferentes componentes de la mezcla promocional, lo más adecuado es la presentación del proyecto (venta personal), ya que no se puede hacer publicidad por medios masivos debido a que no se cuenta con suficientes fondos para cubrir la demanda que se generaría al ofrecer este servicio a todos los que necesitan crédito.

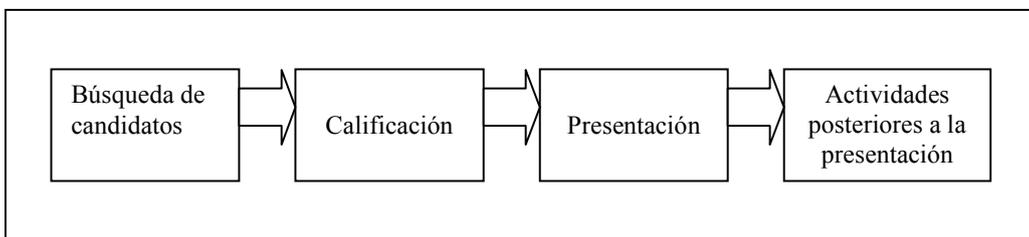
Los esfuerzos de los presentadores incluyen:

- Explicar los beneficios del servicio.
- Explicar el proceso de los servicios
- Contestar preguntas y responder objeciones
- Convenir las condiciones
- Dar seguimiento a la presentación

◆ El proceso de la presentación personal

Es una secuencia lógica de cuatro pasos, en la figura 38 se ilustran cada uno de ellos. El proceso se aplica a cualquier intento de persuasión cara a cara

Figura 38. El proceso de la presentación personal



◆ **Búsqueda de candidatos**

Para la realización de la identificación de los posibles beneficiarios o destinatarios, sirve de apoyo la definición del grupo meta.

◆ **Calificación del prospecto**

El facilitador verificará si el (los) candidato (s) están calificados para integrarse al proyecto en base al perfil establecido y al procedimiento de la etapa de precrédito, su disposición y la capacidad para integrarse.

◆ **Presentación del mensaje**

Antes de la presentación, es necesario conocer todo lo que se pueda sobre la persona o grupo al que se va a dirigir el mensaje. Si se dirige a un grupo se ha de identificar quien toma las decisiones en la organización.

Con esta información se puede diseñar una presentación que atraiga la atención, para ello puede servir el material contenido en el apéndice # 2.

Después se tratará de mantener el interés del proyecto, mientras se espera que en ellos (as) exista el interés por el servicio.

Dialogar sobre las objeciones que surjan en los candidatos y llegar a conclusiones, para obtener acuerdos entre ambas partes.

◆ **Actividades posteriores a la presentación**

La presentación no termina cuando se llega a un acuerdo, más bien allí es el inicio del proceso de formación, puede que en alguna ocasión, la persona que realiza la presentación no sea quien continúe con la capacitación, por lo tanto debe crearse un enlace entre el grupo y quienes intervengan en cada etapa del proceso.

5.1.3 Planeación de mercadotecnia para el área de juventud

El proyecto del área juventud está orientado a generar un espacio permanente de análisis sobre la realidad local y nacional, formación de valores, liderazgo y generación de propuestas, con el fin de que los jóvenes tengan un mayor nivel de incidencia en sus comunidades.

Dentro del área existe la posibilidad de incrementar la cobertura a más comunidades, por lo que plantea la presente mezcla de mercadotecnia, para orientar esta actividad.

5.1.3.1 Grupo meta

El proyecto está orientado a jóvenes comprendidos entre 12 y 25 años; preferiblemente solteros y sin hijos, aunque no se excluyen, a personas casadas, ni a madres o padres solteros (as); es necesario, sin embargo, que manifiesten una actitud de compromiso y un amplio deseo de participación.

Se busca además que muestren rasgos de liderazgo, ya que es necesario que funcionen como agentes multiplicadores. Se trabaja preferiblemente con jóvenes que pertenecen a grupos parroquiales o estudiantes del nivel medio.

5.1.3.2 Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia

La estrategia de mezcla de mercadotecnia propuesta es un programa para la toma de decisiones acerca de servicios, precio, distribución y promoción. Estas variables de decisión se mezclan entre sí para atender al grupo meta seleccionado.

5.1.3.2.1 Servicio

Para obtener la información de las necesidades del grupo meta, se realizan diagnósticos previos a la ejecución del proyecto. Asimismo, en su ejecución se dan las herramientas a cada uno de los grupos juveniles para que ellos realicen su propio diagnóstico y con base a dichas necesidades se reencauce el trabajo. Otros métodos que se utilizan son la observación directa en los grupos y las experiencias del equipo de trabajo de área.

El enfoque del servicio se dirige a la capacitación por medio de procesos de formación y participación ciudadana, dicho proceso se divide en varios niveles, en el primer nivel se estudian los siguientes aspectos:

a) Empoderamiento del yo, que contiene:

- ◆ Autoestima
 - Autoconocimiento
 - Autoaceptación

- Valorarse así mismo

- ◆ Valores
 - Solidaridad
 - Cooperación
 - Responsabilidad
 - Respeto

- ◆ Comunicación
 - Diálogo
 - Comunicación efectiva
 - Solución de conflictos

- ◆ Análisis de la realidad
 - Actores sociales
 - Situación económica, política y social

- ◆ Compromiso
 - Propósito
 - Resultados

5.1.3.2.2 Canales de distribución

El sistema de distribución más adecuado y corto es la participación de los jóvenes en las actividades del área.

En otro canal de distribución lo constituye la participación de intermediarios, que en este caso son los líderes juveniles (miembros de juntas directivas parroquiales o de grado; asesores juveniles, religiosos (as), directores (as), maestros (as) capaces de transmitir o aplicar los conocimientos recibidos en capacitaciones para líderes.

Para dialogar, planificar o solicitar algún tipo de ayuda los beneficiarios, pueden dirigirse a las instalaciones de la OPSAG.

5.1.3.2.3 Precio

Para ingresar al proyecto de juventud, las personas no pagan ningún valor por inscripción, ni por las capacitaciones, sin embargo, existe un costo de oportunidad, el cual está representado por los ingresos que podría dejar de percibir una persona por horas laborables. Para calcularlo se toma como base el salario promedio que devenga un joven Q.30.00 por día, a lo que se le agrega el costo del transporte hacia el lugar de capacitación. Así, un taller de 2 días de duración representa una inversión entre Q70.00 y Q110.00 por participante, calculado a con una tasa de cambio de 7.8 en relación con el dólar estadounidense.

5.1.3.2.4 Promoción

Al analizar los diferentes componentes de la mezcla promocional, lo más adecuado es la aplicación de la presentación del proyecto (venta personal), y las relaciones públicas, las cuales se presentan a continuación.

◆ **El proceso de la presentación personal**

Se pueden seguir los mismos pasos de la presentación de la planeación para el área de DEO, con la variante que para esta presentación contamos con el material del apéndice # 3.

◆ **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas constituyen un esfuerzo amplio y general de comunicaciones para darse a conocer sin usar los medios de comunicación, por medio del apoyo a los grupos juveniles en actividades propias de las comunidades financiando parte de los gastos de locales, alimentación, adorno, etc.; o sirve de enlace con personas que puedan prestar un servicio en dichas actividades. Esto representa además un apoyo a la promoción juvenil una serie de actividades de relaciones públicas, ya que por medio del trabajo por los jóvenes más personas se enteran de la existencia de la Pastoral Social.

5.1.4 Planeación de mercadotecnia para el área de vulnerabilidad y prevención de desastres

El proyecto del área de vulnerabilidad y prevención de desastres está encaminado a contribuir al fortalecimiento de la organización social en las áreas marginales urbanas y rurales de la arquidiócesis de Guatemala, en procesos que identifiquen, detecten, diagnostiquen e investiguen, a través de procedimientos formativos de prevención y mitigación, una cultura de prevención ante la eventualidad de desastres y emergencias tanto naturales como antrópicas (ocasionadas por el hombre), para generar así, una capacidad de respuesta local y organizada.

Dentro del área existe la posibilidad de incrementar la cobertura a más comunidades, por lo que plantea la presente mezcla de mercadotecnia, para orientar esta actividad.

5.1.4.1 Grupo meta

Las condiciones de pobreza y extrema pobreza, aunadas a la falta de programas de vivienda adecuada a sus posibilidades económicas obligan a las personas a ocupar terrenos que presentan riesgos de diversa naturaleza. El proyecto del área de vulnerabilidad y prevención de desastres está orientado a estas comunidades de la arquidiócesis, debido a que son altamente vulnerables por su ubicación geográfica.

5.1.4.2 Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia

La estrategia de mezcla de mercadotecnia propuesta para el área de vulnerabilidad y prevención de desastres, es un programa para la toma de decisiones acerca de servicios, precio, distribución y promoción. Estas variables de decisión se mezclan entre sí para atender al grupo meta seleccionado.

5.1.4.2.1 Servicio

El enfoque del servicio es el fomento de una cultura de prevención, mitigación y respuesta a desastres consolidando valores como la fraternidad, solidaridad, fe y esperanza; propiciando desde las comunidades y las parroquias de la arquidiócesis, la atención urgente, de manera organizada y local, a través de la formación de redes de voluntariado de líderes comunitarios y juveniles como agentes multiplicadores de pastoral social en prevención de desastres.

Para obtener la información de las necesidades del grupo meta, se realizan diagnósticos previos a la realización del proyecto, asimismo, se han realizado censos de población, mapeos de recursos con que cuenta y las comunidades, para priorizar las necesidades. Otro método que ha ayudado en la identificación de necesidades es la observación directa en los grupos comunitarios y las experiencias del equipo de trabajo de área.

◆ Actividades

Establecimiento de relaciones con comités y asociaciones de desarrollo comunitario, diferentes pastorales y comunidades parroquiales de los trece decanatos de la arquidiócesis de Guatemala.

- Seguimiento de diagnósticos comunitarios en las comunidades, a través de participación y recorridos comunitarios.
- Formación, capacitación y acompañamiento permanente en prevención y autogestión dirigida a líderes comunitarios y jóvenes.

- Discusión permanente de las circunstancias socioeconómicas y eclesiales de las comunidades.
- Creación de redes de voluntariado juvenil que den respuesta social local organizada en comunidades afectadas por desastres.
- Ubicación y facilitación de lugares que permitan ser utilizados como albergues en caso de un desastre.
- Creación de grupos organizados en cada comunidad que estén en capacidad de dar respuestas locales, organizadas, inmediatas, solidarias y humanas en caso de desastres.

5.1.4.2.2 Canales de distribución

El sistema de distribución más adecuado y corto es la participación de los (as) beneficiarios (as) en las actividades del área.

Además los maestros de escuela que transmiten la capacitación a los niños, así como los encargados de centros de salud. Pueden constituirse como intermediarios, que es otro canal importante distribución de este servicio.

Para dialogar, planificar o solicitar algún tipo de ayuda, los beneficiarios pueden dirigirse a las instalaciones de la OPSAG, las cuales se encuentran en un lugar céntrico y accesible dentro del centro histórico.

5.1.4.2.3 Precio

Para ingresar al proyecto de vulnerabilidad y prevención de desastres, las personas no pagan ningún valor por inscripción, ni por las capacitaciones, sin embargo, existe un costo de oportunidad, el cual está representado por los ingresos que podría dejar de percibir una persona por horas laborables.

Para calcularlo se toma como base el salario mínimo diario, a lo que se le agrega el costo del transporte hacia el lugar de capacitación. Así, un taller de 4 horas de duración representa una inversión entre Q.17.00 a Q.25.00 por participante, calculado a con una tasa de cambio de 7.8 en relación con el dólar estadounidense.

5.1.4.2.4. Promoción

Al analizar los diferentes componentes de la mezcla promocional, lo más adecuado es la aplicación de la presentación del proyecto (se pueden seguir los mismos pasos de la presentación de la planeación para el área de DEO, con la variante que para esta presentación contamos con el material del apéndice # 4).

5.2 Costos de implementación

A continuación se presenta en la tabla XVII, los cálculos del costo para la implementación del estudio de mercadotecnia propuesto para las áreas de la OPSAG donde se necesite incrementar las poblaciones beneficiadas.

Tabla XVII. Costos de implementación del estudio de mercadotecnia

<i>Descripción</i>	Costo Unitario	Costo Total
Para estrategia de presentación personal (costo por presentación)		
Personal		
Costo de oportunidad del personal que realizará la presentación	Q 100.00	
Total		Q 100.00
Van		Q 100.0

Continuación

Vienen		Q 100.0
Varios		
Materiales	Q 60.00	
Viáticos	Q 70.00	
teléfono, energía eléctrica, etc.	Q 50.00	
Total		Q 180.00
Costo total presentación		Q 280.00
Estrategia con afiche publicitario		
Reproducción de 50 afiches	Q 200.00	
Costo de oportunidad de los colocadores de afiches	Q 500.00	
Viáticos	Q 200.00	
Costo total		Q 1900.00

La propuesta de mezcla de mercadotecnia que se aplica a las áreas de desarrollo económico organizativo, juventud, vulnerabilidad y prevención de desastres es la presentación personal, por cada una de estas presentaciones se debe hacer una inversión aproximada de Q 280.00 calculados con una tasa de cambio de 7.8 en relación del dólar estadounidense. El número de presentaciones varía en función de cada proyecto, ya que dentro de sus metas se establece cuantos grupos deben atender.

La mezcla de mercadotecnia que utiliza afiche publicitario se aplica al grupo de auto apoyo dirigido a personas viviendo con VIH-SIDA, para dar a conocer este grupo con las personas cero positivas la cual requiere una inversión de Q 1900.00 calculados con una tasa de cambio de 7.8 en relación del dólar estadounidense.

6. ORGANIZACIÓN PROPUESTA DEL ALMACENAMIENTO DE LOS ARTÍCULOS EN BODEGA

En la bodega se encuentran artículos que provienen de la ayuda internacional o nacional que se reciben, para posteriormente ser distribuidos, en programas o en actividades que realizan las áreas. Los artículos en su mayoría son alimentos, ropa, zapatos, libros y folletos que se han editado por parte de la OPSAG, así como material que ya ha sido utilizado en oportunidades anteriores.

Debido al cambio de ubicación de la bodega, esta nueva área se puede aprovechar eficientemente para el almacenamiento de los artículos antes descritos. El estudio se divide en dos partes:

- Organización administrativa
- Organización física

6.1 Organización administrativa de la bodega

Para la adecuada organización de los artículos dentro del área de bodega es necesario realizar:

- Identificación de artículos
- Catálogos o inventarios
- Operaciones de entrada de artículos
- Operaciones de salida de artículos

6.1.1 Identificación y clasificación de los artículos

Se pueden usar dos referencias para identificar el artículo:

- c) Descripción clara y concisa que identifique exactamente los artículos.
- d) Número de identificación específica de acuerdo al grupo del artículo a que pertenezca (en la parte 6.2.1.2 identificación para la localización de los artículos dentro de la bodega, se amplía este tema).

6.1.2 Inventario

Es necesario para la solicitud y despacho. Debe contener los datos actualizados de los artículos almacenados en bodega:

- ◆ Cuáles son los artículos disponibles para las actividades a realizar.
- ◆ El número de artículos.
- ◆ El lugar de almacenaje (este dato es importante en ausencia del encargado de bodega).
- ◆ Fecha de inicio de la acumulación o vencimiento (en el caso de los alimentos)

En la figura 39 se muestra el formato propuesto para trabajar el inventario para los artículos de bodega.

Figura 39. Formato para inventario de materiales

Inventario de materiales				Fecha:
No. de artículo	Lugar de almacenaje	Descripción	Cantidad de artículos	Fecha de inicio de acumulación o vencimiento

Es importante mantener el inventario al día, y deben indicarse todos los cambios de los artículos nuevos o cambios de almacenaje y eliminación, esta atribución la desempeña uno de los contadores, como ya se indicó en el manual de funciones.

El inventario se debe actualizar anualmente y se deben elaborar en forma total y parcial, se sugiere que las copias de los inventarios sean para su distribución, los ejemplares completos para la dirección, y los ejemplares parciales para las áreas que trabajan programas de donaciones de artículos.

El área de “Salud y Prevención VHI-SIDA” tiene un programa Materno Infantil para niños y niñas de bajo peso, donde en forma bimensual se distribuyen alimentos, así mismo son beneficiados los miembros de grupo de auto apoyo integrado por personas viviendo con VIH-SIDA. El área de niñez, familia y sociedad tiene un programa de ayuda a personas de la tercera edad y

apoyan a quienes que se acercan eventualmente a la OPSAG, quienes solicitan ayuda en víveres y / o ropa, está actividad la desempeña la sección de trabajo social. En situaciones de emergencias naturales o antrópicas, el área de vulnerabilidad y prevención de desastres asiste con víveres y / o ropa a las personas damnificadas.

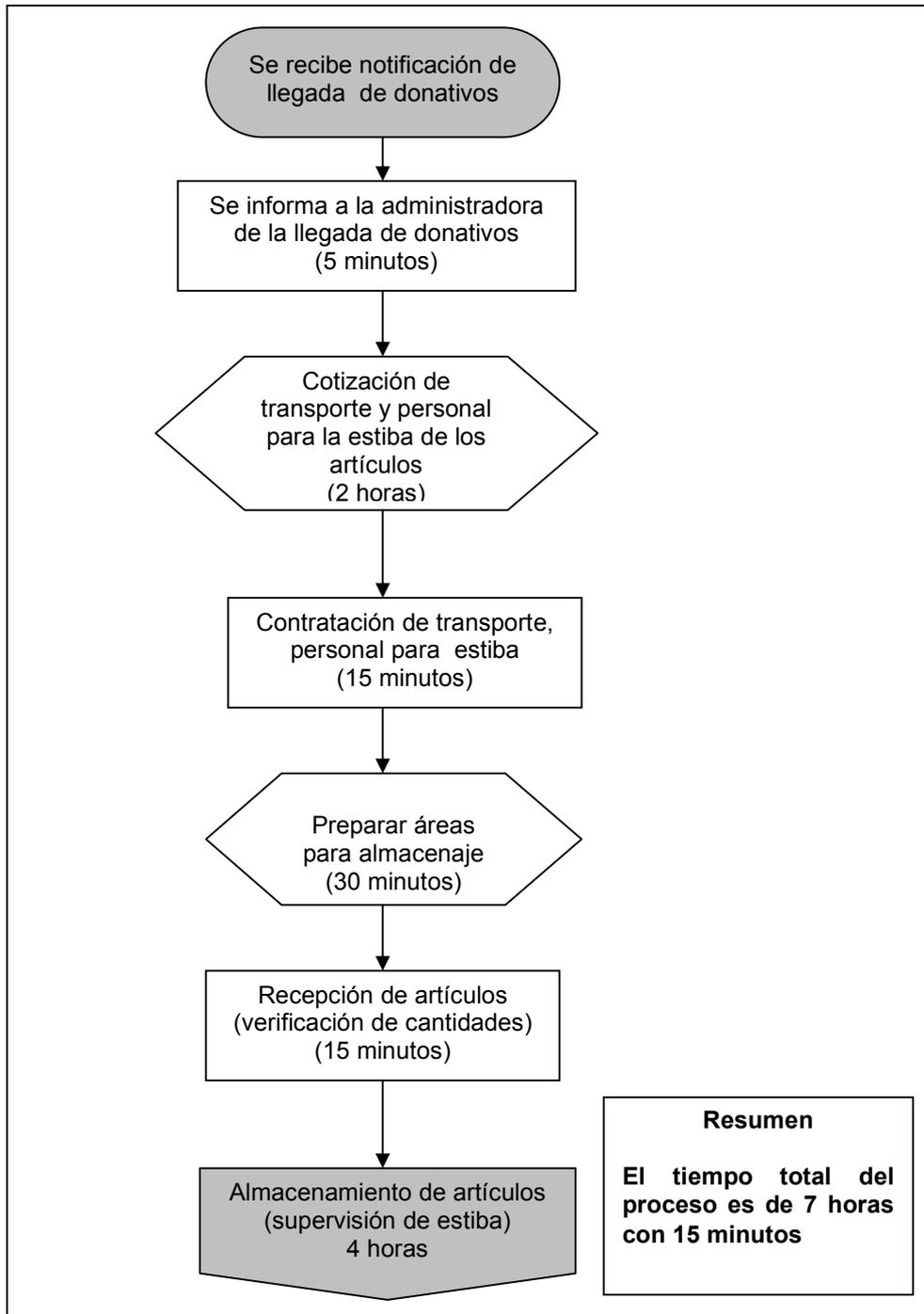
6.1.3 Operación de entrada de artículos

La recepción de las donaciones en la bodega se inicia con un “aviso de llegada”, puede ser la copia de envío, que contiene: cantidad exacta recibida y contada; la fecha de llegada. Dicho aviso debe ser recibido por el (la) encargado (a) de bodega, o los responsables de los programas de entrega de víveres.

Con el objeto de prever la disponibilidad de tiempo, así como el acondicionamiento de las áreas necesarias para el almacenar, se recomienda solicitar una copia de envío u otro formato que contenga la información la fecha y hora de llegada; cantidad aproximada de los artículos, clase y cantidades de los mismos, esta información se puede solicitar por el fax o correo electrónico.

Cuando se reciben donativos de cáritas arquidiocesanas se debe prever la contratación de transporte y personal para estibar los artículos dentro de la bodega. En la figura 40 se resumen los pasos propuestos para la operación de entrada de artículos en bodega, en el cual se observa que inicia con la notificación de llegada de donativos, continua la información a la administradora, cotización y contratación de transporte, preparación del área para almacenaje, recepción de artículos y finaliza con su almacenamiento.

Figura 40. Diagrama de flujo para operación de entrada de artículos



El tiempo aproximado del proceso es de 7 horas con 5 minutos, el personal que realiza el transporte y la estiba es contratado para ese trabajo por lo que requiere supervisión directa del encargado de almacenamiento ya que ellos no conocen las instalaciones de la bodega, ello puede hacer un poco lento el proceso.

6.1.4 Operación de salida de artículos

La salida de los artículos de la bodega requiere de controles apropiados para la solicitud, autorización y despacho de todo artículo que sea requerido a ella; es conveniente que ningún artículo egrese de la bodega sin una requisición de salida, la cual es autorizada por el (la) encargado (a) de bodega, quien después lo remite a contabilidad, para su egreso. La requisición de salida contendrá los siguientes datos:

- ◆ Nombre del solicitante
- ◆ Fecha de solicitud
- ◆ Destino del material
- ◆ Número de artículo
- ◆ Cantidad exacta necesitada
- ◆ Descripción del material
- ◆ Firmas (del solicitante y autorización)

El encargado de la bodega verificará las requisiciones de salida y los números correlativos cuando entregue el material, estos documentos serán posteriormente archivados. En la figura 41 se presenta un formato para las requisiciones de salida que contiene: número correlativo, nombre del solicitante, fecha, destino, área, cantidad, unidad de medida, descripción de los artículos, firmas de solicitante y encargados.

Figura 41. Formato para requisición de salida



**OFICINA DE PASTORAL SOCIAL
DEL ARZOBISPADO DE GUATEMALA
REQUISICIÓN DE BODEGA**

No. 9999999

Nombre solicitante: _____

Fecha de solicitud: _____

Destino: _____

Área: _____

Cantidad	Unidad de medida	Descripción del artículo	Observaciones

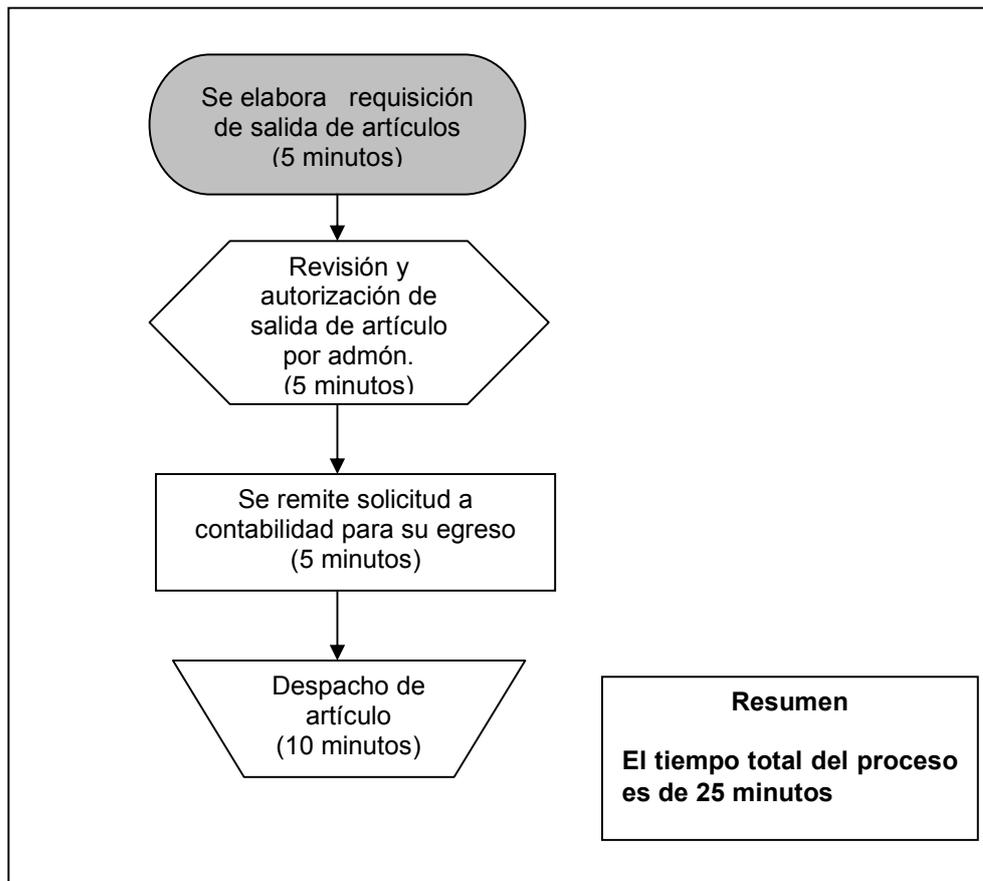
F) Solicitante

F) Encargado de bodega

F) Contabilidad

En la figura 42 se resumen los pasos propuestos para la operación de salida de artículos en bodega.

Figura 42. Diagrama de flujo para operación de salida de artículos



El tiempo para retirar los productos en bodega parece un poco largo, esto es debido a que las personas que pueden apoyar en este proceso tienen otras actividades y no es posible contratar personal exclusivo para atender la bodega, ya que la institución no se cuenta con recursos económicos para estas funciones.

6.1.5 Reaprovisionamiento de artículos

El (la) encargado (a) de bodega y los encargados de los diversos proyectos de asistencia velan por la gestión de las donaciones nacionales y / o internacionales; no se puede tener una política de sistema de inventarios con una reserva mínimo porque el período de recibir una donación es indefinido, lo que hace necesario que constantemente se tiene que estar gestionando dichas donaciones.

6.2 Organización física del área de bodega

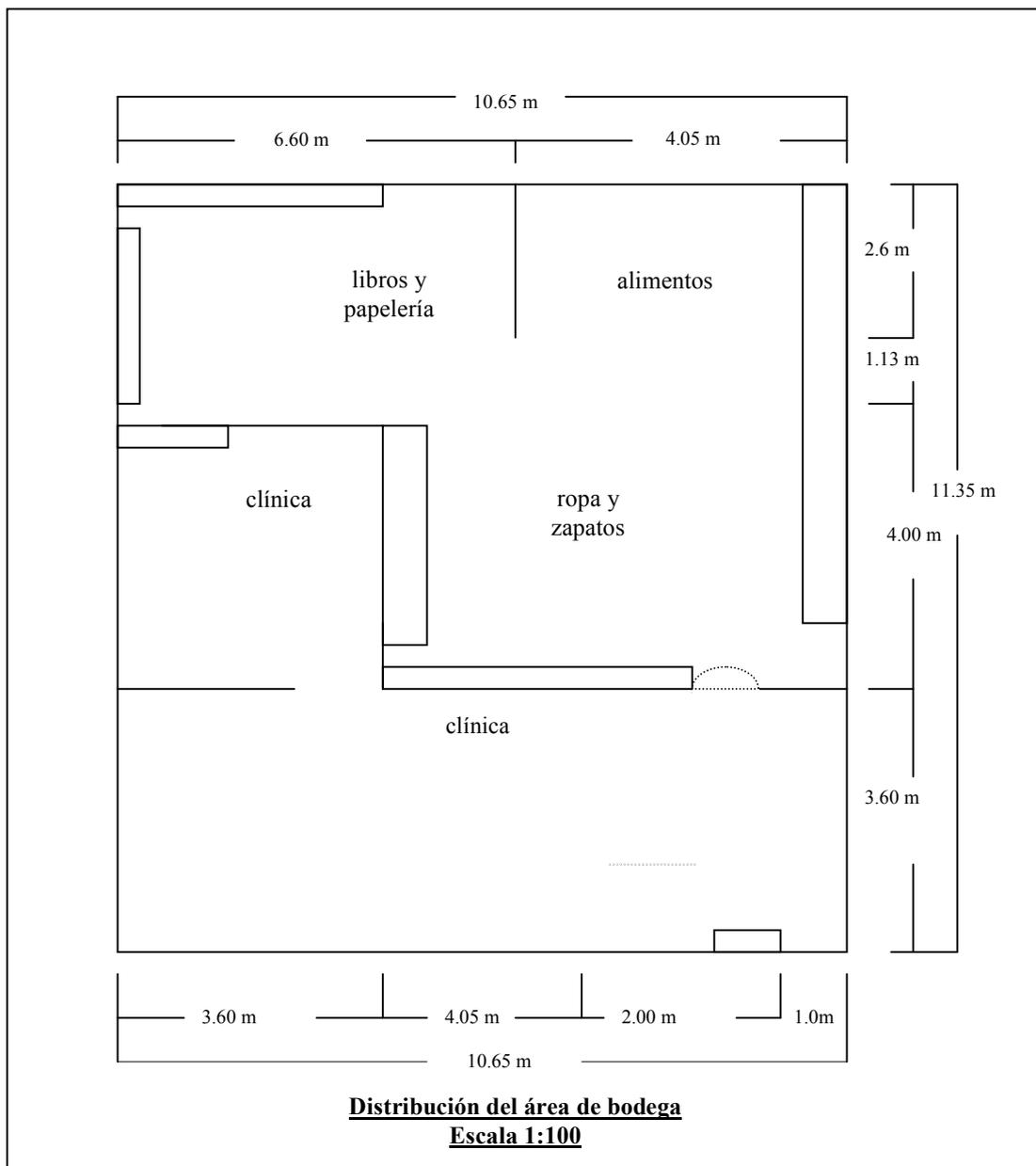
La construcción de las instalaciones es antigua y pertenece a los monumentos del Centro Histórico de la ciudad capital, por lo tanto no se pueden realizar cambios en las paredes exteriores (fachada), el trabajo de construcción que es permitido en consecuencia es interno y consiste en la elaboración de divisiones, con tabiques, destinadas a dividir los ambientes de las áreas de bodega, clínica de remoción de tatuajes y oficinas del CAM (Centro de Atención al Migrante).

6.2.1 Distribución del espacio de almacenamiento

La diversidad y cantidad de artículos almacenados no requiere de una organización complicada ya que la cantidad de artículo de un mismo tipo es grande, la rotación es escasa. Por lo cual, para realizar la distribución la base es el factor de peso, volumen y forma, por ser más conveniente para ubicar a los artículos más pesados y de difícil manejo (costales de alimentos de 50 kg.) cerca de la puerta de despacho, tomando en cuenta que es necesario protegerlos contra la humedad, contra los roedores e insectos.

A continuación se presenta un plano de la misma en la figura 43, donde se muestra el área de la clínica de remoción de tatuajes, así como el área de almacenamiento para los alimentos, ropa, libros y papelería.

Figura 43. Distribución de la bodega



6.2.1.1 Estanterías

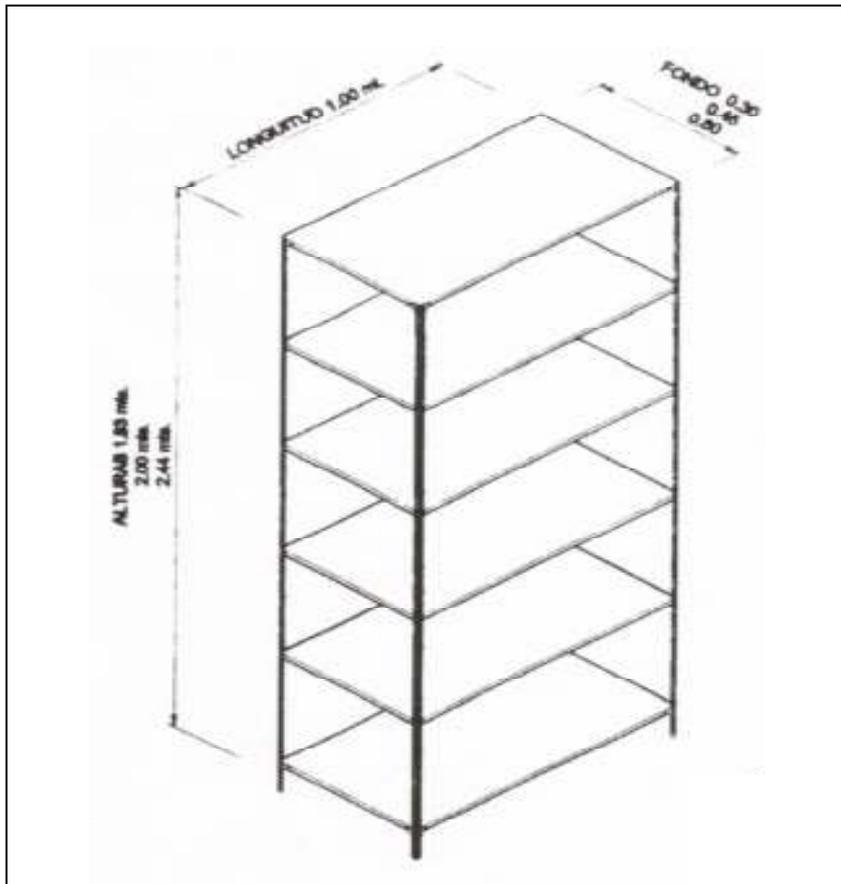
Para escoger el tipo de estantería más adecuada para optimizar el área de bodega la base es el tipo de artículos a almacenar y las estanterías que existen en el mercado. Las estanterías más adecuadas son las tipo rack para carga pesada con dimensiones de 0.90 metros de fondo por 2.44 metros de frente por 2.44 metros de alto y una capacidad de carga de 2,500 libras por nivel, en cada una se pueden almacenar 6 tarimas; en este tipo de estanterías se puede almacenar los costales de alimentos: maíz, leche, harina y los costales de ropa, en la figura 44 se muestra una fotografía de dichas tarimas.

Figura 44. Estanterías tipo rack



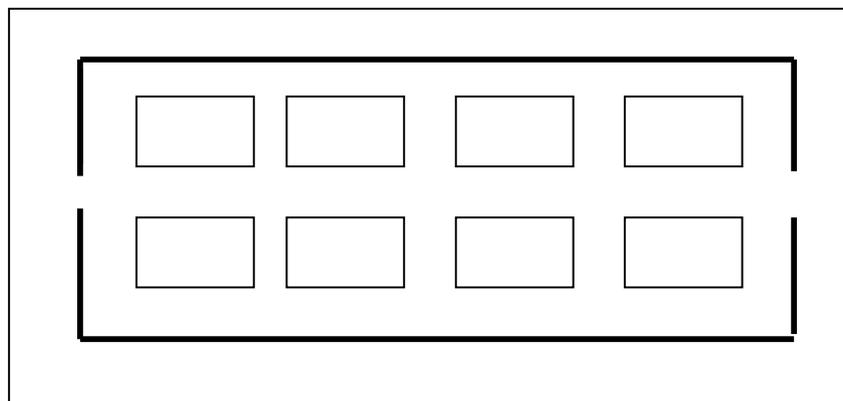
Para almacenar la papelería, y los libros las estanterías más indicadas son las metálicas tipo dexion que cuentan con niveles ajustables, conexiones entre piezas, promedio de capacidad de 250 libras uniformemente distribuidas por entrepaño. Estas estanterías conservan en buen estado dichos materiales, en la figura 45, se muestra una gráfica de este mobiliario, con sus respectivas medidas.

Figura 45. Estanterías metálicas tipo *dexion*



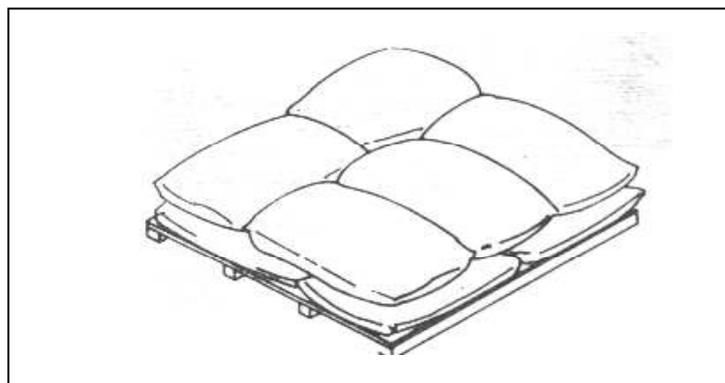
No se colocarán más estanterías que las indicadas, debido a que la cantidad de los artículos a almacenar no lo amerita pero si fuera necesario colocar más costales se ha de tomar en cuenta lo siguiente: distribuir en el almacén las tarimas de 1.60 metros de largo por 1.40 metros de ancho. El espacio entre las paredes y las tarimas debe tener como mínimo 70 centímetros según se muestra en la figura 46

Figura 46. Distribución de tarimas



De la misma forma ha de tomarse en cuenta para el estibado que se ponga como máximo 20 capas de sacos en cada estiba y haciendo el amarre como se muestra en la figura 47.

Figura 47. Construcción del estibado



6.2.1.2 Identificación para la localización de los artículos dentro de la bodega

Para la localización física de los artículos, es necesario el uso de una nomenclatura fácil y funcional, se propone el siguiente procedimiento: poner una etiqueta indicando el tipo de producto, la cantidad de sacos o cajas y la fecha de inicio del almacenamiento. A continuación se muestra un modelo de etiqueta en la figura 48.

Figura 48. Etiqueta de almacenamiento

No. del Artículo	Lugar de almacenaje
Descripción del artículo	
Cantidad de artículos	Fecha de inicio de la acumulación

◆ **Mantenimiento**

Después de poner el producto en la bodega, se debe observar lo siguiente:

- Mantener la bodega limpio y las estibas arregladas.
- Inspeccionar la bodega y las estibas del producto por lo menos una vez a la semana. Inspeccionar con cuidado las presencia de insectos, ratones o focos de calentamiento.
- Hacer un control sanitario de las estibas con un insecticida adecuado cuando el producto entra a la bodega.

- Pulverizar las estibas con un insecticida residual.
- Durante el almacenamiento, sacar muestras por lo menos cada dos meses para determinar la humedad de los granos. Si hay infestaciones, repetir la operación de aplicación de insecticidas.

6.3 Costos de implementación

A continuación se presenta los cálculos del costo para la implementación del estudio de optimización del área de bodega propuesto para la Oficina Pastoral del Arzobispado de Guatemala.

Tabla XVIII. Costo de implementación del almacenamiento

<i>Materiales</i>	Costo unitario	Costo total
Materiales para divisiones modulares		
Madera	Q 300.00	
Durpanel	Q 100.00	
Materiales indirectos (clavos, tornillos, etc.)	Q 300.00	
Total		Q 600.00
Personal		
Mano de obra indirecta (costo de oportunidad)	Q 1000.00	
Mano de obra directa elaboración de Modulares	Q 12000.00	
Costo de oportunidad personal de estiba	Q 1000.00	
Total		Q 14000.00
Mobiliario		
3 módulos de estanterías tipo rack	Q 4000.00	
Total		Q 4000.00
Adicionales		
Teléfono, energía eléctrica, agua, etc.	Q 500.00	
Total		Q 500.00
Costo total de implementación		Q 19100.00

El costo total de implementación del estudio de bodega asciende Q 19100.00, dicho costo no es un desembolso total para la institución, porque puede descontarse el costo de oportunidad del personal voluntario el cual es de Q 2000.00, lo que reduce la inversión a Q 17100.00, la cual es una inversión viable para la institución, los costos están calculados a una tasa de cambio de 7.8 en relación al dólar estadounidense.

CONCLUSIONES

1. La integración del recurso humano dentro de la OPSAG no es totalmente recíproca, porque el personal trabaja por alcanzar los objetivos organizacionales y de los proyectos, pero a la vez no es completamente correspondido para alcanzar los objetivos individuales de los miembros de los equipos.
2. Dentro de la institución no existen políticas estructuradas de recursos humanos, la responsabilidad de la administración se encuentra centrada en el director ejecutivo, para mejorar esta organización se propuso inicialmente crear un departamento de recursos humanos, pero la institución no cuenta con fondos necesarios, por lo tanto, se propuso al consejo de coordinadores, desempeñar esta función, debido a que la administración de recursos humanos no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado, sino que incumbe a quienes tienen personal a su cargo.
3. Para iniciar el trabajo estructurado de recursos humanos, es necesario contar con la descripción y análisis de puestos o cargos dentro de un manual de funciones, que sirve de base en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, así como en el monitoreo y evaluación del desempeño del personal.
4. Con relación a los sistemas de reclutamiento personal, no se ha llegado a un proceso estandarizado, para este proceso se debe tomar en cuenta el desarrollo del personal dentro de la organización.

La selección y contratación de personal se ha realizado sin contar con parámetros de comparación como la descripción realista del puesto, lo cual es cubierto con el manual de funciones, así también dentro del proceso de selección propuestos se incluye las investigaciones de las referencias de los candidatos y una entrevista con el superior inmediato.

5. El monitoreo de resultados del plan global y los planes operativos no cuenta con instrumentos adecuados para medir sus resultados, para lo cual se han propuesto formatos que sirvan para realizar estos informes de forma trimestral, semestral o anual.
6. La ausencia de un manual completo de funciones, trae como consecuencia un proceso inadecuado de monitoreo y evaluación del desempeño del personal, ya que éste carece de una visión clara acerca de sus responsabilidades y funciones. Con el manual de funciones actualizado puede aplicarse este monitoreo por medio de la entrevista de evaluación.
7. Dentro de la institución se aplican algunos elementos de mercadotecnia de servicios para motivar las actividades de las áreas, tales como la publicidad, venta personal, propaganda, pero no se cuenta con una plan estructurado de mercadotecnia, para estructurar dicho trabajo se opta por la estrategia de múltiples segmentos ya que cada área presta diferentes servicios y los dirige a diversos grupos meta.
8. Debido al cambio de ubicación de la bodega al trasladar los artículos se colocaron sin ningún orden, para la optimización dicha área se debe tomar en cuenta la adecuada organización administrativa, y física de los artículos contenidos en ella.

RECOMENDACIONES

1. Está comprobado que los objetivos individuales influyen en la motivación y ésta, en el nivel de desempeño. Se propone que a finales de semestre o previo a las planificaciones de área se tome un tiempo para que se revisen que la injerencia, positiva o negativa ha tenido la institución, en la obtención las metas tanto profesionales como de índole personal, dentro de su recurso humanos. Así al conocer los logros, las frustraciones, la institución puede encaminar acciones, en la medida de lo posible, para la obtención de dicha metas.
2. En el futuro, si la institución cuenta con la capacidad económica suficiente y desea expandirse, es conveniente implementar un departamento de personal el cual asesore y acompañe al consejo de coordinadores para la administración de recursos humanos.
3. Realizar anualmente un análisis de puestos, teniendo como base el estudio presente, debido a la creación o mejora de puestos para cubrir las necesidades insatisfechas dentro de la institución o grupos meta.
4. Es necesario que exista buena comunicación entre la administración y los superiores que tienen personal a su cargo, para que puedan realizar de una manera armónica los procesos de provisión de personal, las personas que van a realizar la entrevista, pueden apoyarse en el material brindado en el presente estudio.

5. Para obtener mayores beneficios del monitoreo del plan global y los planes operativos es necesaria la utilización de los instrumentos adecuados para recoger y medir los resultados parciales o totales de los procesos planificados.
6. En el desarrollo del monitoreo y evaluación del desempeño debe crearse un clima de confianza y agradable, propiciado por el coordinador de área y/o director encargado de dicha actividad, para optimizar los resultados y poder .
7. Para el incremento de participación de beneficiarios o ampliar cobertura, es necesario la aplicación de la estrategia de la mezcla de mercadotecnia
8. Los encargados de bodega deben velar por la organización física y administrativa de la bodega. Para la mejor conservación de los artículos en la bodega es necesario el mantenimiento preventivo de las instalaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) ACEVEDO Ibañez, Alejandro y Alba Florencia A. López. **El proceso de la entrevista (concepto y modelos)**. México: Editorial Limusa. 2000
- 2) BARBIER Jean Marie. **La evaluación en procesos de formación**. 1ª edición. España: Ministerio de Educación y Ciencia, 1993.
- 3) CHIAVANETO Idalvenato. **Administración de recursos humanos**. 5ta. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. 1999.
- 4) Gestión de proyectos, técnicas e instrumentos. Berlín 1996.
- 5) GRANJA Pérez. Julio Sebastián. Reclutamiento y desarrollo humano en la industria agroquímica (Tesis: Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos, Guatemala 1997).
- 6) HARRIS O. Jeff. **Administración de recursos humanos conceptos de conducta Interpersonal y casos**. España: Editorial Limusa. 1982.
- 7) LOVELOCK Chistopher H. **Mercadotecnia de servicios**. Pretice Hall. Hispanoamericana S.A. 1997.
- 8) PRIDE William M. **Marketing decisiones y conceptos básicos** Nueva Editorial Interamericana S.A. 1985.
- 9) RENDÓN Estrada Máximo Rafael. Ruano Martínez Gustavo Adolfo. Organización Física y Administrativa de un Almacén Técnico (Tesis: Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos, Guatemala 1983).
- 10) RUBIO Contreras Miriam Patricia. Manual de normas y procedimientos de las unidades de tesorería almacén y reproducciones de la Facultad de Ingeniería (Tesis: Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos, Guatemala 1995).

- 11) SERNA Gómez Humberto. **Gerencia estratégica planeación y gestión.**
6ª Edición. Editores 3R. 1999.
- 12) STANTON William J, Etzel Michael J, Walker Bruce J. **Fundamentos de marketing.** 9a edición México: Edit .Mc. Graw Hill 1994

ANEXO 1

Oficina de Pastoral Social del Arzobispado



Cuestionario para Obtener Datos para el Análisis de Puestos

El presente instrumento fue diseñado para obtener la información necesaria para el análisis de puesto, y poder actualizar el manual de funciones, en un formato unificado de todas las áreas de la Oficina de Pastoral Social, e iniciar con el un trabajo sistematizado de Recursos Humanos, para beneficio del personal.

Sección I Encabezado

- 1- Nombre del puesto _____
¿Suele dársele otros nombres al puesto?
a) en la institución _____
b) en otras _____
- 2- Ubicación
Area: _____
Proyecto: _____
- 3- Superior inmediato: _____
- 4- Reporta además a:
_____ para _____
_____ para _____
- 5- Contactos permanentes:
internos
Con _____ para _____
Con _____ para _____
Con _____ para _____
externos
Con _____ para _____
Con _____ para _____
Con _____ para _____
- 6- Puestos inmediatos:
Inferior: _____
Superiores: _____
- 7- Número de empleados en el puesto: _____

Sección II
Descripción Genérica

Descripción breve del puesto (en que consiste el trabajo, que función, llena, que fin tiene)

Sección III
Descripción Específica

- 1- Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)
Horas Diarias Aprox.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)
Con que Frecuencia Hrs aproximadas

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3. Actividades eventuales (ocasionadas o a intervalos muy irregulares)

4. Tienen usted otras obligaciones o responsabilidades

Fase IV
Especificaciones del Puesto

1. Conocimientos necesarios

	¿para qué?	%
Requiere Operaciones aritméticas	_____	_____
Taquigrafía	_____	_____
Manejo de computadoras	_____	_____
Manejo de archivos	_____	_____

	¿para qué?	%
Requiere Manejo de carro	_____	_____
Contabilidad	_____	_____
Dibujo	_____	_____
Idiomas	_____	_____
Otros:	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

- Secundaria completa _____
- Carrera intermedia _____
- Carrera profesional _____
- Posgrado _____

2. Experiencia

a. previa

a.1. Fuera de la institución:

¿En qué puestos?	¿Por cuánto tiempo?
_____	_____
_____	_____
_____	_____

a.2. Dentro de la institución:

¿En qué puestos?	¿Por cuánto tiempo?
_____	_____
_____	_____
_____	_____

b. En el puesto

Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que conocerá bien el trabajo, en forma que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc. _____) años (1, 2, 3, etc. _____)
Meses (1, 2, 3, 4, etc. _____)

c. Criterio

c.1 El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. Describa en alguna forma esa rutina :

c.2 Debe organizar diariamente en forma distinta su trabajo _____ describa esa organización _____

c.3 Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros _____ describa esa organización: _____

c.4 Ejemplifique el tipo mas ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta _____

c.5 En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:
Puede consultar _____ sólo en casos difíciles _____
Debe consultar _____ debe decidir por si mismo _____

d. Iniciativa

- d.1 El puesto requiere solo la iniciativa normal del trabajo _____
- d.2 Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo _____
- d.3 Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos _____
- d.4 El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistema, métodos, procedimientos, etc. _____
- d.5 El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. _____

e) Requisitos físicos:

e.1 En el puesto es necesario:

	tipo de cosas	Peso aproximado	distancia aproximada	frecuencia
cargar	_____	_____	_____	_____
jalar	_____	_____	_____	_____
empujar	_____	_____	_____	_____
sujetar	_____	_____	_____	_____

e.3 El puesto exige determinados requisitos de:

Edad _____ presentación _____
Sexo _____ Voz _____
Estado civil _____ Don de mando _____
Nacionalidad _____

ANEXO II



OFICINA DE PASTORAL SOCIAL DEL ARZOBISPADO DE GUATEMALA SOLICITUD DE EMPLEO

Importante: Los datos solicitados en esta solicitud serán VERIFICADOS y tratados en forma CONFIDENCIAL. Antes de llenar esta solicitud LÉASE TODA, CUIDADOSAMENTE. Llénese a mano y con tinta. Anexe el CURRICULUM VITAE

Fotografía
Reciente
Tamaño
cédula

DATOS PERSONALES

Apellidos _____ Nombres _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Edad cumplida: _____ años

Estado civil: _____ Soltero(a) _____ Casado(a)

Domicilio actual _____

Teléfonos: domicilio _____ celular _____ oficina _____

Correo electrónico _____

Cédula de vecindad: No: _____ Extendida en: _____
(incluir fotocopia)

Clase y número de licencia de conducir _____

No. de afiliación al del I.G.S.S. _____

Empleo que solicita según su experiencia, aptitudes o capacidad:

Sueldo mínimo deseado: _____

Fecha en que podría comenzar a trabajar: _____

¿Por qué? medio de contacto con la Oficina de Pastoral Social:

anuncio de periódico o revistas _____ recomendaciones _____

ESCOLARIDAD

Nivel de estudios realizados

____ Primaria
____ Básicos
____ Secundaria título _____

Profesional:

____ Intermedio título _____
____ Licenciatura título _____
No. de colegiado: _____

Idiomas o lenguas que domina:

T: Traducir A: dominio T,H,E
H: Hablar B: dominio T,H
E: Escribir C: dominio T, E
D: dominio H,E

____ inglés ____ quiche ____ k'qchiquel ____ otros especifique: _____

ESTUDIOS ACTUALES

Nombre de la carrera _____

Nombre del centro donde los esta realizando _____

Curso o semestre _____

Días de clase _____

Horarios _____

Estudios especiales

Estudios de postgrado, cursos y seminarios

1. _____

2. _____

3. _____

ORGANIZACIÓN ACTUAL

Empresa actual _____

Dirección _____

Teléfono(s) _____

¿Por qué desea cambiar de empleo? _____

No de personas directamente a sus ordenes _____

Sueldo inicial mensual Q. _____

Sueldo final mensual Q. _____

Fecha de ingreso _____

Puesto que ocupa _____

Tiempo _____

Puesto anterior _____

Tiempo _____

Nombre del jefe inmediato del ultimo puesto ocupa _____

Nombre del jefe del puesto anterior _____

EMPLEOS ANTERIORES

Organización anterior _____

Dirección _____

Teléfono (s) _____

Motivo de separación _____

No de personas directamente a sus órdenes _____

Fecha de ingreso _____

Fecha de baja _____

Sueldo inicial mensual _____

Último puesto que ocupó _____

Tiempo _____

Nombre del jefe inmediato del último puesto que ocupo _____

SITUACIÓN ECONÓMICA

La casa donde habita es:

____ Propia ____ de su familia
____ Paga renta ____ casa de huéspedes

Pago mensual Q. _____

¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____

Relación que existe _____

Posee automóvil? Marca _____

Modelo _____

REFERENCIAS DE PERSONAS QUE NO HAYAN SIDO SUS JEFES EN EMPLEOS ANTERIORES

Nombre	dirección	teléfono	ocupación	Tiempo de conocerlo

Personas relacionada con esta institución que lo conocen

1. _____

parentesco o relación

2. _____

parentesco o relación _____

CONDICIONES FÍSICAS

¿Tiene usted alguna deficiencia física? _____

¿Cuál? _____

¿Ha sufrido accidentes de trabajo o enfermedades profesionales graves?

¿Cuáles? _____

¿Ha recibido del IGSS alguna gratificación por incapacidad parcial o permanente?

DIVERSOS

¿Instituciones culturales, deportivas, artísticas, sociales, religiosas que pertenece o haya pertenecido? _____

Pasatiempos y aficiones favoritas _____

Trabajaría fines de semana si _____ no _____

Indicar razones (solo en respuesta negativa) _____

Acepta a viajar fuera de la ciudad si _____ no _____

Indicar razones (solo en respuesta negativa) _____

En caso de accidentes avisar a _____

Domicilio _____

Teléfono _____

DECLARACIONES DEL SOLICITANTE

(Sírvese leer cuidadosamente y firmar si esta de acuerdo)

- 1) Los datos anotados en esta solicitud son fidedignos y no hay omisión de mi parte
- 2) Autorizo a la OPSAG para verificar los datos y obtener la información necesaria
- 3) Si después del estudio de mi solicitud se me acepta como empleado de la OPSAG me comprometo:
 - a) Considerar como estrictamente confidencial y guardar en absoluta reserva toda clase de información que llegue a adquirir y no hacer uso de ella en beneficio de personas u organizaciones ajenas a la OPSAG.
 - b) Notificar oportunamente mis cambios de domicilio.

Lugar y fecha _____ de _____ de 200__

firma del solicitante

APÉNDICE 1

Figura No. 49 Afiche solo faltas tu



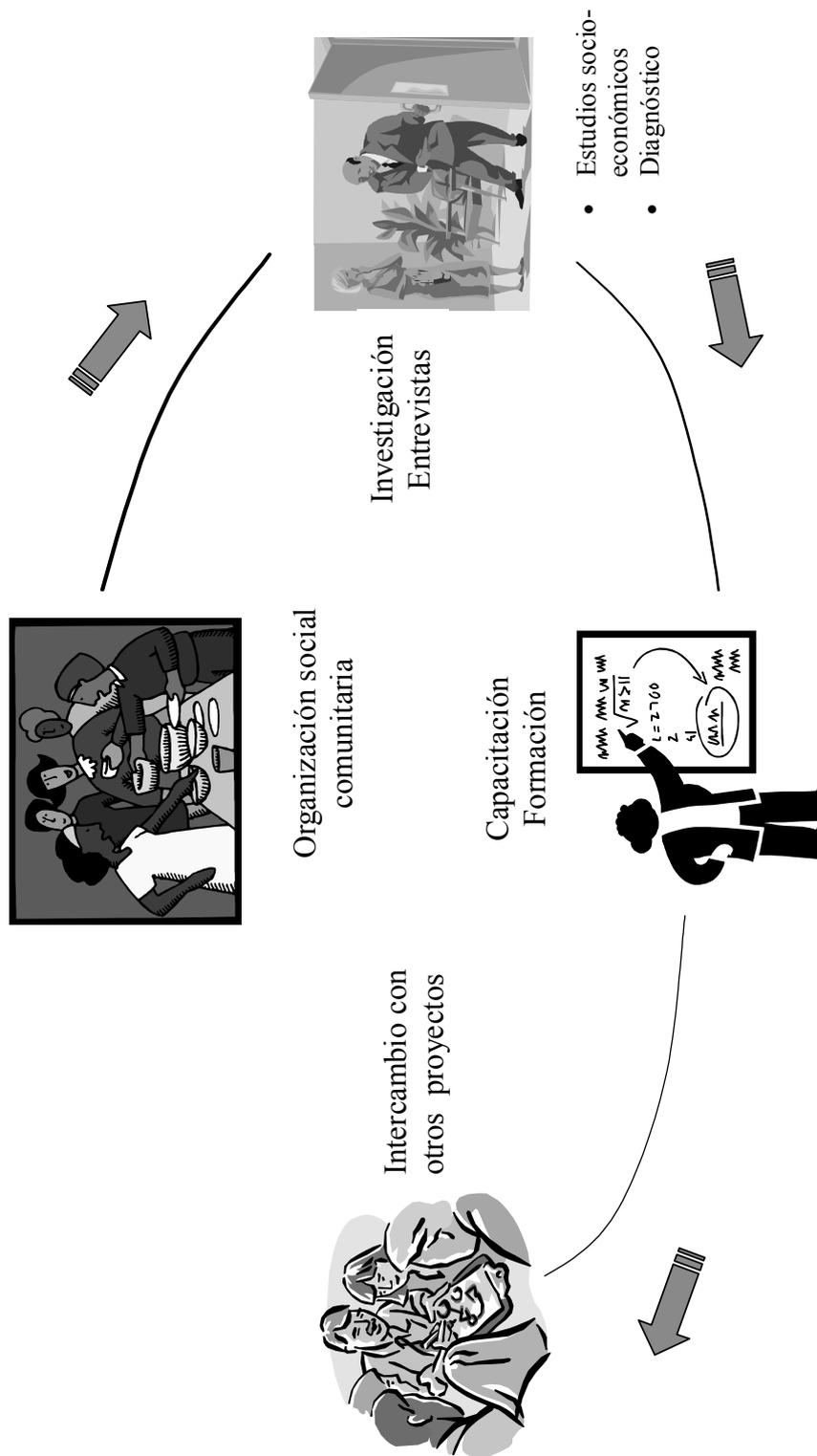
Pastoral Social del
Arzobispado de Guatemala
7a. Avenida 4-28, Zona 1
Tels. 2517979 - 2200098

INFORMACION:
Area de Salud y Prevención
del VIH-SIDA
Telefono: 2200098

Etapa de Investigación Precrédito e Intercambio

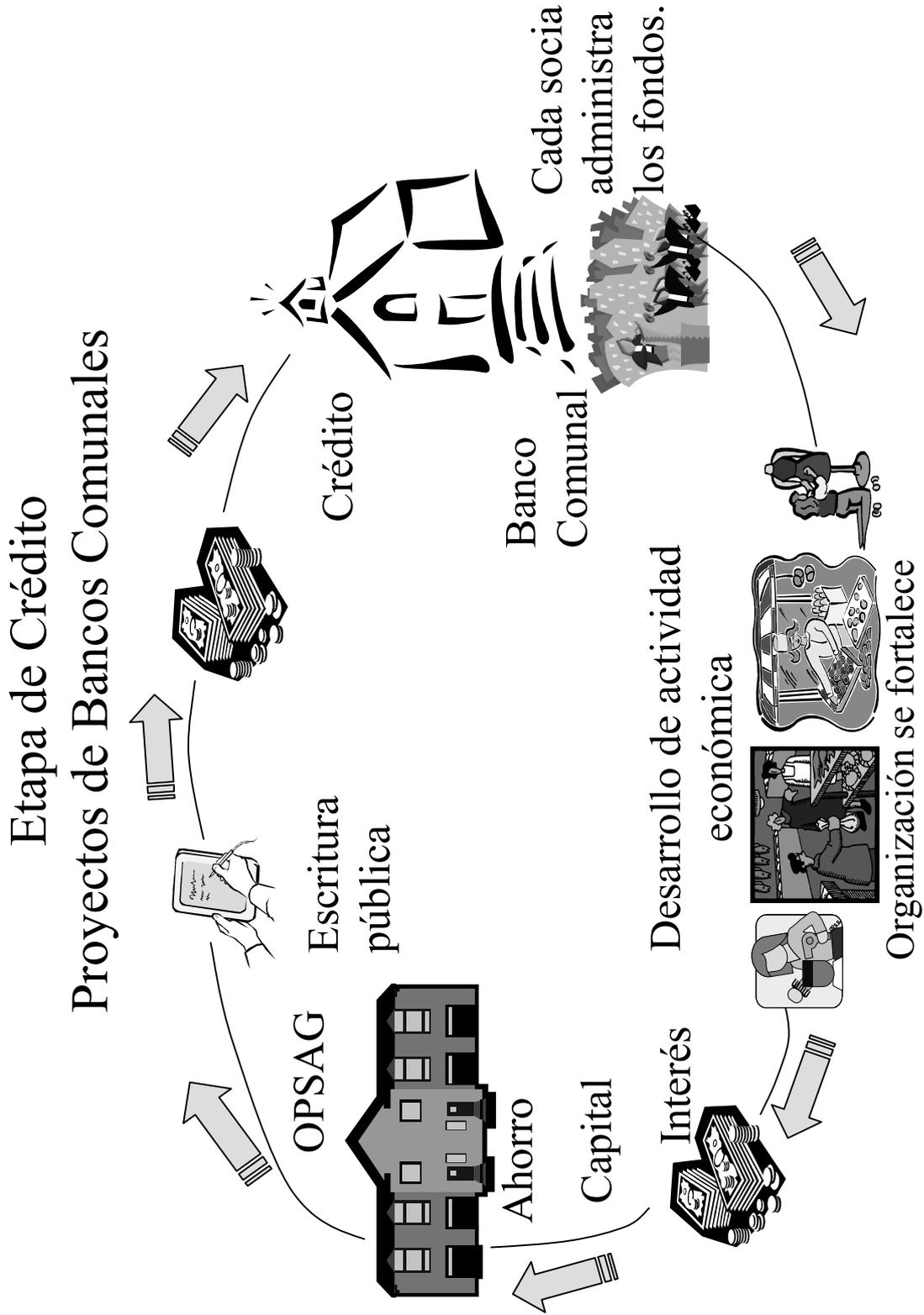
APÉNDICE 2

Figura No. 50 Etapa de investigación



Continuación apéndice 2

Figura No. 51 Etapa de crédito



Oficina de Pastoral Social del Arzobispado,
Área de Desarrollo Económico Organizativo.

APÉNDICE 3

Figura No. 52 Conocimiento y desarrollo del yo

Conocimiento y desarrollo del:

Yo

(empoderamiento)

1

Autoestima



- . Autoconocimiento
- . Autoaceptación
- . Valorarse a sí mism@

2

Valores



- . Solidaridad
- . Cooperación
- . Responsabilidad
- . Respeto

3

Comunicación



- . Diálogo
- . Comunicación efectiva
- . Solución de conflictos

4

Análisis de Realidad



- . Actores sociales
- . Situación económica-
Político-social

5

Resultado



- . Huella en la vida
- . Propósito



Oficina de Pastoral Social
Del Arzobispado de Guatemala

Área de Juventud.
7º Av. 4-28 Z.1 Tel. 251-7979

APÉNDICE 4

Figura No. 53 Prevención de desastres

