

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS



CELESTE MARIA SERRANO VETTORAZZI
MÓNICA PATRICIA RAFAEL CÁCERES

GUATEMALA, ABRIL 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

**"PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ONG'S"**

PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS



CELESTE MARIA SERRANO VETTORAZZI
MÓNICA PATRICIA RAFAEL CACERES

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICOLOGAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADAS

GUATEMALA, ABRIL 2008

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Licenciada Loris Pérez Singer
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 452-2006
CODIPs. 781-2008

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

28 de abril de 2008

Estudiantes

Celeste Maria Serrano Vettorazzi
Mónica Patricia Rafael Cáceres
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto CUADRAGÉSIMO OCTAVO (48o.) del Acta ONCE GUIÓN DOS MIL OCHO (11-2008), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 24 de abril de 2008, que copiado literalmente dice:

CUADRAGÉSIMO OCTAVO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: "PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ONG's", de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

CELESTE MARIA SERRANO VETTORAZZI
MÓNICA PATRICIA RAFAEL CÁCERES

CARNÉ No. 199912811
CARNÉ No. 200113837

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Sandra Verónica Yupe Flores, y revisado por el Licenciado Jorge Alejandro Batres Quevedo. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA



frut.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2385-1010 FAX: 2385-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 452-2006
CIEPs. 021-08

INFORME FINAL

Guatemala, 14 de Abril del 2008.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informales que el Licenciado Jorge Alejandro Batres Quevedo, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ONG's."

ESTUDIANTE:
Celeste Marta Serrano Vettorazzi
Mónica Patricia Rafael Cáceres

CARNE No.:
199912811
200113837

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener
ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

Mayra Luna de Alvarez
Licenciada Mayra Luna de Alvarez
Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
"Mayra Gutiérrez"



MLdA/ab.
c.c.archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 13 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: asacpsic@usac.edu.gt

REG. 452-2006
CIEPs. 22-08

Guatemala, 14 de Abril del 2008.

Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada de Álvarez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la
revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

**"PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ONG's."**

ESTUDIANTE:
Celeste María Serrano Vettorazzi
Mónica Patricia Rafael Cáceres

CARNÉ No.:
199912811
200113837

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el
Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito
continuar con los **trámites** respectivos..

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado ~~Jorge Alejandro Batres Quevedo~~
DOCENTE REVISOR



JABQ/ab.
c.c.archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

DE APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

REG. 452-06
CIEPs. 010-07

Guatemala, 23 de marzo de 2007

ESTUDIANTES:

Celeste Maria Serrano Vettorazzi
Mónica Patricia Rafael Cáceres

CARNÉS Nos.

199912811
200113837

Informamos a ustedes que el PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

"PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ONG's"

ASESORADO POR: Licenciada Sandra Verónica Yupe Flores

Por considerar que reúne los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez", se da por APROBADO, y les solicitamos iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICENCIADO JORGE ALEJANDRO BATRES QUEVEDO
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.

LICDA. MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"



c.c. archivo CIEPs.

JABQ / edr

Guatemala, 13 de septiembre de 2007

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigación en Psicología "Mayra Guriérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
Presente

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que realice el asesoramiento de la tesis titulada: "Procesos Administrativos de Recursos Humanos en Organizaciones No Gubernamentales ONG's", teniendo a la vista el resultado del trabajo de campo y la última revisión del Informe Final de:

Las estudiantes:

Nombre	Carné No.
1. Celeste Maria Serrano Vettorazzi	1999-12811
2. Mónica Patricia Rafael Cáceres	2001-13837

De la carrera: Licenciatura en Psicología

Considerando que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigación, por lo que solicito a usted, realizar los trámites correspondientes.

Atentamente,


Licenciada
Sandra Verónica Yupe Flores
Colegiado 5394



FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO
FUNDESCO

Guatemala, 11 de septiembre de 2007

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de
Investigaciones en Psicología
"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Estimada Licenciada:

Por medio de la presente hacemos constar que avalamos el resultado del Proyecto de Investigación: "Procesos Administrativos de Recursos Humanos en Organizaciones No Gubernamentales ONG's" presentado por las estudiantes de Psicología: Celeste Maria Serrano Vettorazzi y Mónica Patricia Rafael Cáceres, consistente en un manual Administrativo para la Fundación para el Desarrollo Comunitario FUNDESCO, presentado el día de hoy en estas oficinas.

Sin otro particular,




Fredy Antonio Batres Quevedo
Director Ejecutivo
FUNDESCO

30 calle "A" 17-46 zona 11, Las Charcas, Condominio San Gil, Buena Vista II,
Telefax: 2442 3447 Guatemala, C. A. Correo Electrónico:
fundesco.org@gmail.com

ACTO QUE DEDICO

A DIOS Y A SU SANTÍSIMA MADRE LA VIRGEN MARÍA

Porque sin ellos nada es posible

A MI PADRE

Romeo Serrano (Q. E. P) gracias porque siempre creíste en mi y ahora comprendo la frase que siempre decías "La mejor herencia que un padre puede dejarle a sus hijos son los estudios"

A MÍ QUERIDA MADRE

Celeste de Serrano, por enseñarme a ser valiente, gracias mami porque sin su apoyo y su fe en mi no lo hubiera logrado.

A MI AMADO ESPOSO

Carlos, por todo tu apoyo y comprensión en todo este proceso, gracias por acompañarme en mis alegrías y cansancios de esta etapa de mi vida

A MIS HERMANOS

Romeo, Ingryd y Claudia porque siempre estuvieron pendientes

A MI TITI

Porque siempre estuvo dispuesta a ayudarme

A MI GRAN AMIGA

Mónica con quien realizamos este trabajo

Y

A todos mis familiares y amigos aquí presentes que comparten esta alegría conmigo

Celeste Maria Serrano Vettorazzi

DEDICATORIAS

A DIOS

Por ser mi guía principal y mi luz día a día.

A MIS PADRES

Marco Antonio Rafael del Águila y Rosa Lidia Cáceres de Rafael, por confiar en mí y brindarme su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

A MIS HERMANAS

Rosa, Rogelia y Carolina, porque estuvieron a mi lado apoyándome en los momentos que más las necesité.

A MI ESPOSO

Edwin Baldomero Ceballos Cruz, por su amor, comprensión, apoyo y por esas palabras que me motivaron a continuar y a levantarme las veces que desvanecí.

A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS

Celeste María Serrano Vettorazzi, por el apoyo y la confianza que depositaste desde un principio en mí y por haberme brindado el honor de trabajar a tu lado.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS EN GENERAL

Por esos momentos inolvidables que quedaran guardados en mí.

A TODOS

Los que hoy celebran conmigo esta nueva etapa en mi vida.

MÓNICA PATRICIA RAFAEL CÁCERES

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA Y ESPECIALMENTE A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Nuestra casa de estudios

A NUESTRA ASESORA

Licenciada Sandra Verónica Yupe Flores, quien con su apoyo nos llevo a culminar con éxito, una etapa más en nuestra vida profesional.

A NUESTRO REVISOR

Licenciado Jorge Batres Quevedo, quien fue nuestro guía a lo largo de este camino y quien depositó su confianza en nosotras.

A LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO –FUNDESCO-

Por permitirnos realizar este trabajo

Celeste María Serrano Vettorazzi
Mónica Patricia Rafael Cáceres

INDICE

1. Prólogo.....	1
2. Capítulo I	
Introducción.....	3
Marco Teórico	
I. Organizaciones No Gubernamentales (ONG´S) en Guatemala	
1. Estructura Tradicional de las ONG´s	6
2. Limitaciones Administrativas y sus consecuencias en la productividad.....	10
II. La Administración y el Proceso Administrativo.....	11
1. Planeación.....	17
2. Organización.....	18
3. Dirección.....	19
4. Control.....	19
III. La Administración en la Actualidad.....	20
1. La administración y la psicología organizacional.....	21
2. La planeación estratégica y el proceso administrativo en las ONG´ s.....	25
IV. Aplicación de un Manual de Procesos Administrativos en una ONG	26
1. Beneficios de un Manual de Procesos Administrativos	26
2. Estructura de un Manual para una ONG.....	30

3. Capitulo II

Técnicas e instrumentos.....	38
------------------------------	----

4. Capitulo III

Presentación, análisis e interpretación de resultados

a) Análisis de la situación institucional.....	41
--	----

b) Manual Administrativo de FUNDESCO.....	42
---	----

5. Conclusiones.....	46
-----------------------------	-----------

6. Recomendaciones.....	47
--------------------------------	-----------

7. Bibliografía.....	48
-----------------------------	-----------

8. Anexos.....	51
-----------------------	-----------

9. Resumen.....	54
------------------------	-----------

PRÓLOGO

La investigación titulada **"PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN ONG'S"**, realizada en la organización no gubernamental, FUNDESCO, se ocupa de brindarle al activo más valioso de cualquier institución, los instrumentos que le permitan realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia; que puedan ampliar su campo de acción, así como facilitar a las autoridades la toma de decisiones sobre el perfil del Recurso Humano que requiere en los puestos de trabajo.

El presente informe fue desarrollado durante un período de tiempo considerable y constituye un aporte científico y técnico de la administración de personal, no sólo para la organización en donde el mismo se realizó, sino también para su personal.

Se considera que es necesario que cada uno de los colaboradores conozca cuáles son sus tareas o atribuciones; la interrelación que existe entre un puesto y otro de similar importancia; determine las circunstancias y condiciones ambientales que propician una mejor productividad y, por consiguiente, la satisfacción de desempeñar el puesto. Es sin duda, fundamental contar con una estructura donde las funciones, atribuciones, líneas de autoridad y de comunicación estén bien definidas, promoviendo la factibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Por ello se consideró necesario establecer en el presente manual las normas de trabajo a través de la definición de su reglamento, los procedimientos administrativos y políticas institucionales, las funciones y análisis de los puestos, procedimientos de selección e inducción del personal y los procedimientos para la evaluación del desempeño, entre otros.

El manual permitirá llegar a concretizar la visualización de las debilidades y fortalezas del servicio de las ONG´s para así maximizar y mantener un desarrollo sostenible de la calidad del servicio brindado por cada uno de los puestos. De igual manera, permitirá mantener un proceso de evaluación permanente y por ende llevar una guía de actualización de todos los datos que nazcan de las modificaciones, actualizaciones y diagnóstico para futuras capacitaciones.

Se espera además que la presente investigación sirva de guía y de orientación para alumnos y todos aquellos auto-didáctas que tengan el afán de superarse en el campo de Recursos Humanos.

Es para todos los involucrados en esta tarea una gran satisfacción el producto de la misma y se espera que el presente manual permita su correcta aplicación en beneficio del profesional que cada día se enfrenta a un campo laboral cada vez más exigente.

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de investigación **“Procesos Administrativos de Recursos Humanos en ONG´s”** prueba que la administración del recurso humano dentro de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) tiene ciertas deficiencias, debido en parte a que no cuentan con procedimientos bien definidos y delimitados. Para ello, se elaboró un manual que constituye una herramienta para contrarrestar la carencia de dichos procedimientos administrativos en las ONG´S. Entre las ventajas de contar con un manual, se encuentran las siguientes:

1. Es un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
3. Clarifica la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas deben actuar o qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
4. Mantiene la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evita la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
5. Ayuda a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
6. Al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados, se facilita el control por parte de los supervisores.

7. Constituye un elemento informativo para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que, hasta ese momento, no había accedido.
8. Economiza tiempo pues brinda soluciones a situaciones que de otra manera deberán ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
9. Ubica la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde para el cumplimiento de los objetivos.
10. Constituye una herramienta de comunicación eficaz.

También se espera, que esta investigación pueda servir como herramienta para construir y elaborar con el recurso humano interno de las ONG's, un manual de procedimientos administrativos que complemente el enfoque de sostenibilidad al que aspira toda organización para la satisfacción de las necesidades de su población meta.

Por lo anterior, esta investigación es de suma importancia, no sólo para las ONG's, sino para el estudiante de Psicología que desee explorar un campo de reciente aplicación de la Psicología Organizacional. Hasta hace poco tiempo, las ONG's han adquirido conciencia de que no pueden permanecer estancadas y de que necesitan de un cambio organizacional para poder asegurar su subsistencia y su incidencia en la población.

Para ello, necesitan de las herramientas que los psicólogos con conocimientos de Psicología Organizacional puedan proporcionarles, y no solamente eso, sino que, es dentro de las ONG's en donde el psicólogo puede lograr una proyección e impacto social, considerando a éstas

como organizaciones que están dirigidas a los sectores marginados de la sociedad y a la defensa de los derechos humanos.

El manual de procedimientos que se ha elaborado es el de la Fundación para el Desarrollo Comunitario – FUNDESCO-. FUNDESCO es una ONG que promueve formas de articulación de la niñez, juventud, mujeres y hombres, aplicando procesos de trabajo colectivo.

Para la realización de dicho manual de procedimientos, se contó con la participación de las personas que laboran para FUNDESCO; quienes proporcionaron los documentos necesarios y con quienes se sostuvo reuniones periódicas. Todo esto, con el objetivo de conocer los procedimientos y procesos administrativos que contribuyen a la eficacia de las tareas y resultados dentro de FUNDESCO, y que debían ser incluidos en el Manual.

También se realizó un cuestionario, el cual constituyó una útil herramienta para el conocimiento de los procedimientos; el funcionamiento y desempeño; así como las necesidades de las personas que forman parte de FUNDESCO.

Con toda la información, se procedió a estructurar el manual de una forma lógica y ordenada para una fácil comprensión; en donde se incluyeron todos los aspectos referentes a la dirección y administración de los recursos humanos, por lo que el manual quedó constituido de la siguiente manera:

- I. Misión
- II. Visión
- III. Valores y principios
- IV. Estrategias de trabajo de FUNDESCO

- V. Antecedentes históricos de FUNDESCO
- VI. Objetivos institucionales
- VII. Organigrama de FUNDESCO
- VIII. Reglamento interno de trabajo de FUNDESCO
- IX. Manual de procedimientos administrativos y políticas institucionales
- X. Manual de funciones y análisis de puestos
- XI. Procedimientos de selección e inducción del personal
- XII. Procedimientos para la evaluación del desempeño
- XIII. Procedimientos de monitoreo
- XIV. Modificaciones a los manuales de procedimientos en casos no previstos
- XV. Anexos
- XVI. Glosario

MARCO TEÓRICO

I. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's)

1. Estructura de las ONG's en Guatemala

En los últimos veinte años, las ONG's han jugado un papel de importancia creciente en el desarrollo social, político y económico de América Latina. Estas organizaciones son una fuente importante de innovación, pensamiento crítico, liderazgo, cabildeo y servicios directos. Colectivamente, las ONG's latinoamericanas ofrecen a la sociedad civil una oportunidad sin precedentes de participación en decisiones sobre el rumbo futuro de sus comunidades y naciones.

Las ONG's también llamadas Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL); tienen características particulares que las diferencian de las lucrativas, las cuales van más allá del simple reparto de utilidades.

En términos legales, las ONG's en Guatemala encuentran su fundamento en el Código Civil, Decreto Ley 106; donde se describen como entidades privadas; no lucrativas; no partidarias y de beneficio social. En enero de 2003, el Congreso de la República creó un marco jurídico específico a través del Decreto 02-2003, en el que se regula la finalidad de las ONG's, y se reconoce que son asociaciones sin fines de lucro y de beneficio social, y que promuevan políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente.

Por su finalidad y origen, siempre ha existido un distanciamiento entre las ONG's y el sector empresarial. Las ONG's se caracterizan por su enfoque social, dirigido a los sectores marginados, la defensa de los

derechos humanos y áreas en las cuales los criterios económicos se rigen sólo en un segundo lugar. Al contrario, las empresas se rigen principalmente por criterios económicos y dan prioridad a la generación de excedentes, dejando los criterios sociales al margen de sus prioridades.

En cuanto a su cobertura pueden ser: internacionales, nacionales, departamentales, regionales, municipales e incluso del ámbito comunal. Puede tener o no sedes a nivel nacional o pertenecer a redes internacionales.

De acuerdo al marco legal que las rige, las organizaciones que se definen genéricamente como ONG's pueden, a su vez, ser: cooperativas, asociaciones, sociedades civiles no lucrativas, patronatos, comités y fundaciones.

Por su fuente de financiamiento, las ONG's se pueden igualmente diferenciar; pueden operar en base a donaciones o a la generación de recursos propios. Las donaciones a su vez, pueden ser de fuentes nacionales o internacionales; si la fuente de donación es nacional, puede ser recaudada desde la beneficencia pública.

No se registran casos de ONG's con absoluta dependencia financiera, que sean capaces de sobrevivir sin donaciones, aunque ello varía dependiendo de sus áreas de acción.

Según la interacción con su entorno, las ONG's varían en el grado de intensidad de sus relaciones, que a su vez determinan sus áreas de acción y fuentes de financiamiento.

Todos estos aspectos tienen un impacto de conjunto con la construcción de un enfoque estratégico: sus fuentes de financiamiento; su relación con actores del entorno; áreas de trabajo; tamaño y eficiencia interna; cobertura; etc. Por ello, cada organización debe analizar su caracterización, y construir estrategias en función de su realidad y del futuro organizacional que desean construir; es decir, de su visión a largo plazo y la manera en que esperan alcanzarlo.

La ONG en donde se desarrolló la investigación es la **Fundación para el Desarrollo Comunitario (FUNDESCO)**, la cual es una organización social que promueve formas de articulación de la niñez, juventud, mujeres y hombres, en cooperación con actores sociales, nacionales e internacionales en forma organizada para lograr la incidencia política, a nivel municipal y comunitario en las áreas urbanas y rurales que impulsan el desarrollo de la población guatemalteca como un proyecto de nación que garantiza convivir en equidad de género, democracia, justicia, igualdad, libertad y paz. Para ello, FUNDESCO aplica procesos de trabajo colectivo y participativo como prioritarios para alcanzar sus fines y objetivos en las áreas que ha determinado.

FUNDESCO, desde su creación, tiene el compromiso de gestionar recursos a través de la diversificación de fuentes de financiamiento que le permitan el autosostenimiento financiera y administrativamente para alcanzar sus fines y objetivos; todo esto, promoviendo la obtención de recursos a través de actividades generadoras de ingresos económicos que le permitan continuar con el acompañamiento a las poblaciones y áreas de trabajo.

FUNDESCO establece alianzas con los siguientes actores sociales principales:

- a. Organismos de Cooperación Nacional e Internacional que permitan promover la solidaridad financiera para alcanzar el desarrollo del país, las cuales deben ser congruentes con los objetivos de FUNDESCO.
- b. Instituciones del Estado, para promover la coordinación y cooperación entre los programas y proyectos que impulse FUNDESCO; de manera que se dé cumplimiento a las políticas públicas, conjuntamente con actores/as sociales para incidir en la construcción de su desarrollo.
- c. Los actores sociales que participan en los programas y proyectos de desarrollo, gestionan y aportan recursos para el fortalecimiento organizativo, financiero y administrativo de las organizaciones locales y la generación de estrategias de sostenibilidad.

2. Limitaciones Administrativas y sus consecuencias en la productividad

La administración dentro de las ONG´s evidencia que tienen un limitado proceso administrativo, definido y delimitado para el logro de sus objetivos. Esto se debe a que sus integrantes no tienen un conocimiento claro sobre la estructura organizacional, ni sobre el papel y las funciones que cada uno debe desempeñar; lo cual no les permite en la actualidad una correcta administración y coordinación de los recursos humanos y económicos.

Regularmente el único tipo de administración, ordenamiento o planificación que las ONG´s realizan, es la planificación operativa en los programas y proyectos ejecutados. Este tipo de planificación se

desarrolla con base a la metodología requerida para las actividades específicas a desarrollar, sin que se exija uniformemente en toda la organización.

Si bien es cierto, los líderes sociales e individuos que dirigen las ONG's, destacan por su amplia experiencia en sus áreas de intervención y conocimiento del entorno; sin embargo, poseen una experiencia limitada y escasa en áreas gerenciales. Por el contrario, en una empresa lucrativa, usualmente se cuenta con personal permanente para la administración de finanzas, asuntos legales y de recursos humanos, por lo que los gerentes pueden tener un conocimiento importante del mercado, ya que cuentan con asesoría permanente. Las ONG`s, ante la imposibilidad de contar con este tipo de asesoría permanente, limitan sus actividades ante situaciones para las cuales no están preparados.

II. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Diversos autores discuten sobre la categoría que tiene la Administración. Para algunos es una ciencia; otros afirman que de acuerdo a sus características constituye una técnica y un tercer grupo la define como arte. Aún más, se llega al extremo de mezclar estas categorías, al punto asegurar que la Administración es una ciencia o una técnica con algo de artístico.

Guzmán Valdivia cataloga la administración como ciencia en cuanto a la administración de personas y como técnica en relación a la administración de cosas. Agrega que frecuentemente se piensa en la administración de personas enfocada y llevada a cabo como si fueran cosas y que por esto se generaliza la connotación de técnica.

La administración es una ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es debida a la necesidad misma. Muchos estudios han contribuido en esta disciplina y puede afirmarse que los esfuerzos parciales han agregado partes a teorías complejas de indudable validez.

Se podría entonces, definir a la administración como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", o bien "la obtención de resultados a través de otros o como un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

La teoría neoclásica, también denominada escuela operacional o escuela del pensamiento administrativo, concibe a la administración como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos.¹ Las diversas funciones del administrador en conjunto, conforman el proceso administrativo. Entre dichas funciones, se pueden mencionar las siguientes: planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

¹ Koontz Harold, Isyrl O'Donnell, **Principios de Administración**, Sao Pablo, primera edición, Librería edición pionera, 1976

A continuación algunos criterios de diversos autores clásicos y neoclásicos acerca de las etapas del proceso administrativo:

CRITERIO DE DIVERSOS AUTORES CLÁSICOS Y NEOCLÁSICOS ACERCA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINSTRATIVO

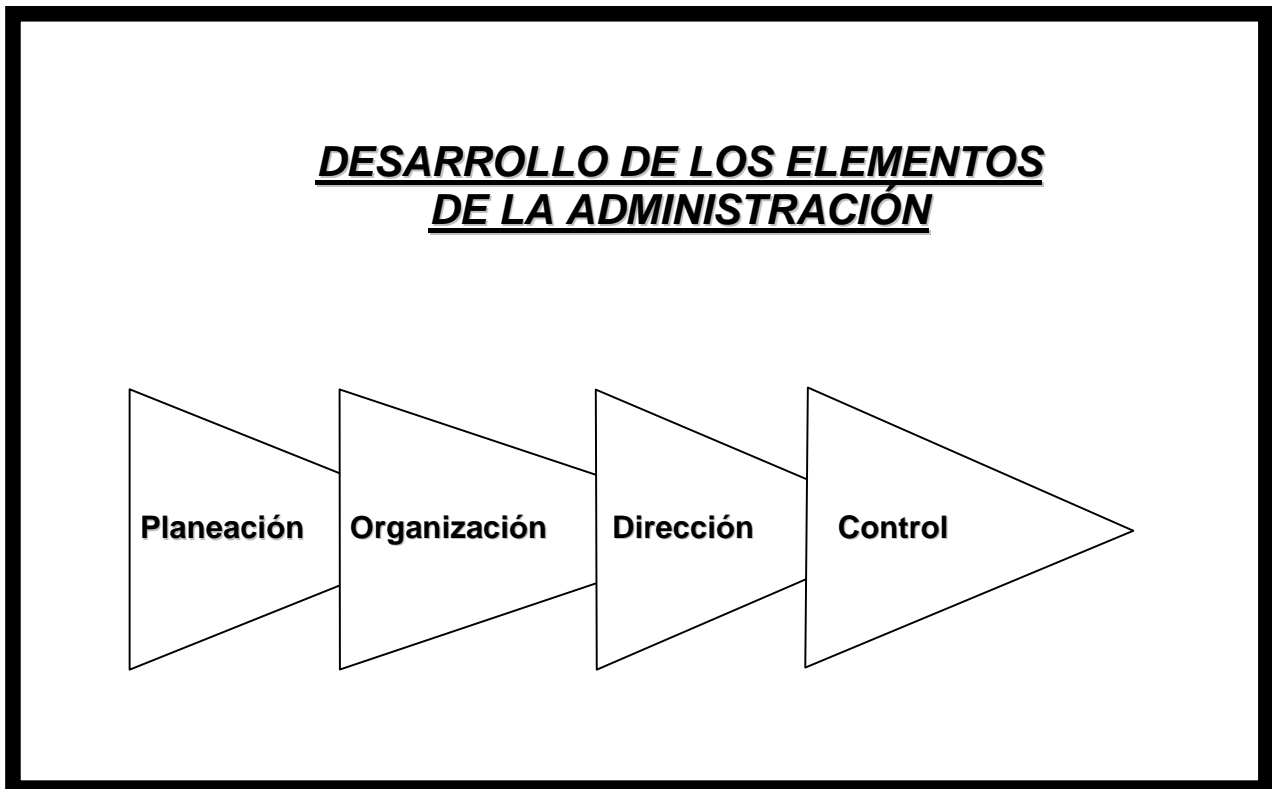
TERRY	REYES PONCE	FERNÁNDEZ ARENAS	DAVIS	MEE JOHN
PLANEACIÓN ORGANIZACIÓN EJECUCIÓN CONTROL	PREVISIÓN PLANEACIÓN ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN DIRECCIÓN CONTROL	PLANEACIÓN IMPLEMENTACIÓN CONTROL	PLANEACIÓN ORGANIZACIÓN CONTROL	PLANEACIÓN ORGANIZACIÓN MOTIVACIÓN CONTROL
TAYLOR	DALE	WADIA	MINER	MELINKOFF
PLANEACIÓN PREPARACIÓN CONTROL EJECUCIÓN	PLANEACION ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN CONTROL	PLANEACION ORGANIZACIÓN MOTIVACIÓN INNOVACIÓN CONTROL	PLANEACION ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN COORDINACIÓN CONTROL	ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN PLANEACION EJECUCIÓN

Fuente: Principios de Administración de Harold Koontz

Todo fenómeno, operación o tratamiento que presente cambios continuos en el tiempo se denomina proceso. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicas, estén en evolución y cambio permanente y se den de manera continua. El proceso no puede ser inmutable, estático: es móvil, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija de acontecimientos. Los elementos de los procesos actúan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás.

Una función administrativa no es una identidad aislada, sino es una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí, así como con todo el conjunto. El todo, así considerado, es mayor que la suma de las partes. El proceso administrativo es dinámico sólo cuando el concepto de función se aborda desde esta perspectiva.

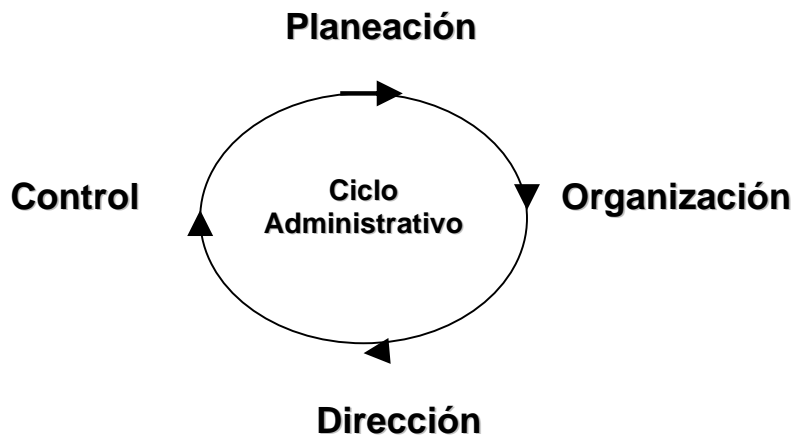
Cada una de las funciones administrativas denominadas por Fayol como elementos de la administración, repercute en la siguiente y determina su desarrollo así:



Fuente: El principio administrativo de Fayol.

El desempeño de las funciones administrativas forma el denominado ciclo administrativo, que puede representarse de la siguiente manera:

CICLO ADMINISTRATIVO

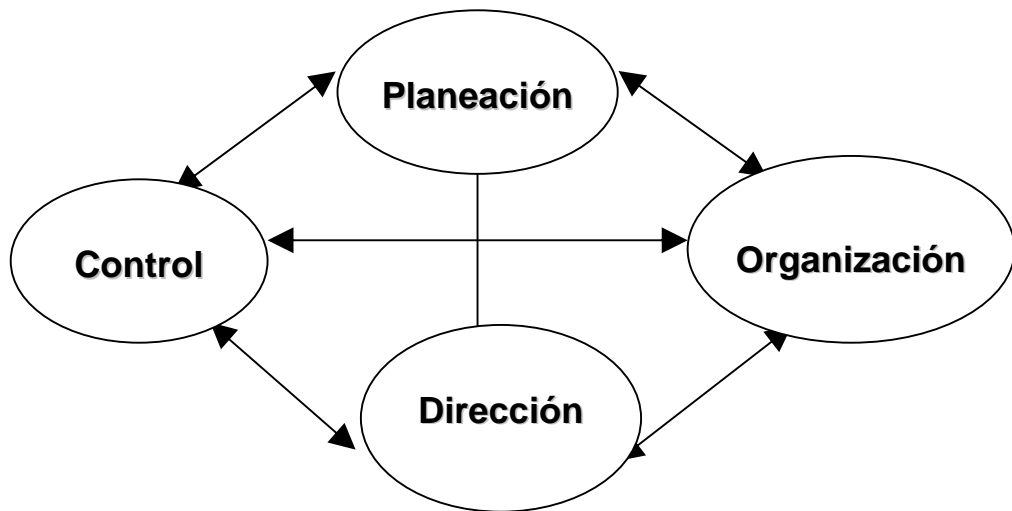


Fuente: Introducción a la Teoría General de Administración de Chiavenato.

A medida que se repite, el ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuo mediante la retroalimentación. De ese modo, el cumplimiento de un ciclo da lugar a la definición de qué correcciones se introducirán en el siguiente ciclo y así sucesivamente.

Las funciones del administrador, es decir, el proceso administrativo, no solo son una secuencia cíclica sino también un proceso de funciones íntimamente relacionadas en una interacción dinámica.

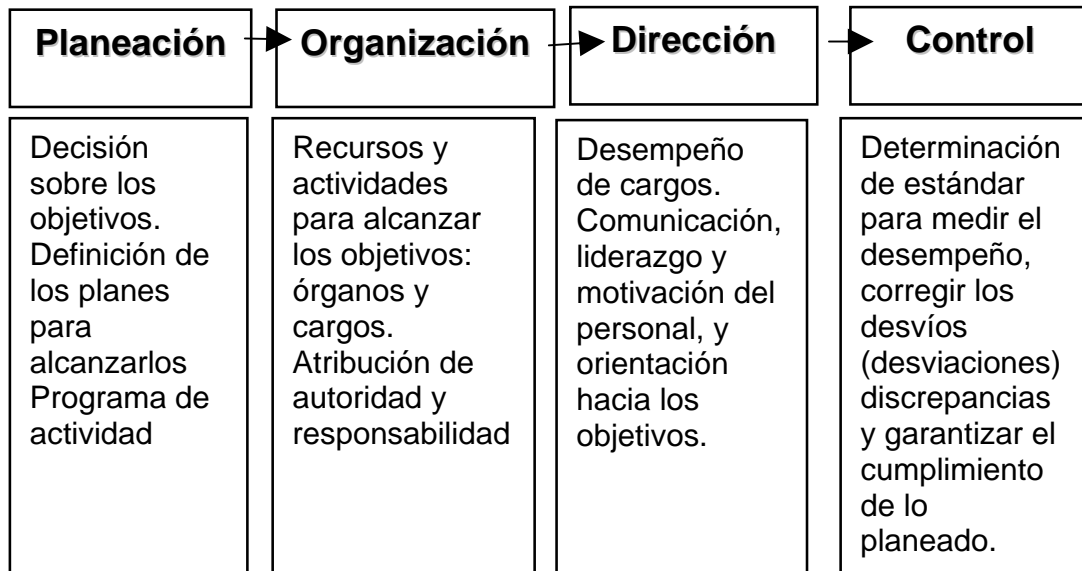
INTERACCIÓN DINÁMICA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Fuente: Introducción a la Teoría General de Administración de Chiavenato.

Las funciones administrativas consideradas en su totalidad, conforman el proceso administrativo; cuando se toman aisladamente, la planeación, la organización, la dirección y el control se trata sólo de funciones administrativas. Para estudiar el proceso administrativo debe tenerse en cuenta que el mismo está constituido por planificación, organización, dirección y control. Lo anterior se demuestra en el esquema siguiente:

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Introducción a la Teoría General de Administración de Chiavenato.

1. Planeación

Es la función administrativa que determina por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse². La planeación tiene sus propias características y está constituida por las siguientes fases secuenciales: establecimiento de objetivos por alcanzar, toma de decisiones respecto a las acciones futuras y determinación de los planes. Por consiguiente, el primer paso de la planeación es el establecimiento de objetivos. Existe una jerarquía de objetivos para conciliar aquellos de carácter simultáneo que puedan presentarse en una empresa: objetivos, organizaciones, la política, las directrices, las metas, los programas, los procedimientos, los métodos y las normas.

²Fernández Arena, José Antonio, "**El Proceso Administrativo**", Editorial Herrero Hnos. y Sucesores, México D.F., 1974

En cuanto a su alcance, la planeación puede desarrollarse en tres niveles:

1. Estratégico
2. Táctico
3. Operacional

Existen cuatro tipos de planes: los procedimientos, los presupuestos, los programas o programaciones y las normas o reglamentos. Los principios generales de administración aplicados a la planeación son: la definición del objetivo y la flexibilidad de la planeación. Las técnicas relacionadas con la planeación son: el cronograma, el diagrama de Gantt y el PERT (Program Evaluation Review Technique).

2. Organización

Es la función administrativa que se ocupa de agrupar todas las actividades necesarias para ejecutar lo que se planeó³. La organización implica tareas, personas, órganos y relaciones. En cuanto a su alcance, la organización se presenta en tres niveles:

1. Global (diseño organizacional)
2. Departamental (diseño departamental)
3. Tareas y operaciones (diseño de cargos y tareas)

Los principios aplicables a la organización son: la especialización, la definición funcional, la paridad entre autoridad y responsabilidad y la

³ Chiavenato Idalberto, **Introducción a la teoría general de la Administración**, Quinta edición, Mc Graw Hill, Colombia, 1999

unidad de mando. Las principales técnicas relacionadas con la organización son: el cronograma (clásico, vertical, diagonal, sectorial circular, de barras, histograma y de responsabilidad lineal) y el flujograma (vertical y horizontal).

3. Dirección

Es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse⁴. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo. En cuanto a su alcance, puede presentarse en tres niveles:

1. Global (dirección)
2. Departamental (gerencia)
3. Operacional (supervisión)

La dirección se fundamenta en los conceptos de autoridad y poder. Los principios generales aplicables a la dirección son: la unidad de mando; la delegación; la amplitud de control y la coordinación o relaciones funcionales.

4. Control

Es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla realmente los objetivos previstos⁵. El control consta de cuatro fases:

1. El establecimiento de estándares o criterios
2. La observación del desempeño
3. La comparación del desempeño con el estándar establecido

⁴ Ibid. Chiavenato.

⁵ Ob. Cit. Chiavenato.

4. La acción correctiva para enmendar los desvíos o variaciones.

En cuanto a su alcance, el control puede ejercerse en tres niveles:

1. Estratégico
2. Táctico
3. Operacional

Los principios aplicables al control son: la garantía del objetivo; la definición de los estándares; el principio de excepción y el principio de acción. Las técnicas relacionadas con el control son las mismas utilizadas en la planeación.

III. LA ADMINISTRACIÓN EN LA ACTUALIDAD

Conforme las organizaciones se hacen más heterogéneas en términos de género, edad, raza y etnia; la administración ha ido adaptando sus prácticas de recursos humanos para que reflejen estos cambios. Muchas empresas hoy en día –tanto grandes como pequeñas– tienen programas de diversidad de la fuerza de trabajo, los cuales tienden a enfocarse en la capacitación de los empleados y la modificación de los programas de prestaciones. Los elementos claves en la administración actual son: una intensa atención en el consumidor, una preocupación por el mejoramiento continuo en la calidad de cuanto a la empresa hace, una dimensión precisa y la delegación de facultades dentro de los empleados⁶.

⁶ Robbins Stephen P., **“La administración en el mundo de hoy”** primera edición Editorial Pearson, México, 1998

Las organizaciones están llevando a cabo procesos de reingeniería en el trabajo con el fin de mantener la competitividad. Las nuevas tecnologías pueden traer consigo nuevas mejoras en la productividad y ofrecer oportunidades de mejoramiento en mayor escala que el método tradicional.

1. La Administración y la Psicología Organizacional

Según Fernández Arena, entre los psicólogos todavía no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudio de la Psicología Organizacional. Aun así, se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970⁷. Algunos la consideran como un sinónimo de la Psicología Industrial, otros como una parte integrante de ella o, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda.

Se considera a la Psicología Organizacional, como la rama de la Psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales, el interior de las organizaciones, y las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. En la definición anterior, se entiende por fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo (la institución), con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones, consideramos, entre otros, la contratación, la comunicación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc.

⁷ Ob. Cit. Fernández Arena.

La Psicología Industrial y Organizacional se ocupan de tres grandes clases de problemas: 1. ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del individuo en el trabajo? 2. ¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción del individuo con el trabajo? 3. ¿Qué métodos y que procedimientos pueden utilizarse para maximizar el desempeño en el trabajo y la satisfacción con el mismo?, Por esta razón, la Psicología Organizacional se orienta a los individuos como integrantes de la organización. Sin lugar a dudas, la importancia de la Psicología Organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de las organizaciones en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

La Psicología Organizacional, como cualquier campo de conocimiento aplicado, está a disposición de quienes requieran y deseen recurrir a ella; pero es de utilidad, especialmente para quienes se encuentran a la cabeza de las organizaciones, tales como los propietarios y los directivos, los gerentes y los funcionarios de las mismas, los jefes de departamento, los supervisores y los líderes sindicales. En otras palabras, todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar una organización o un sector de la misma, o bien, actúan como líderes formales en ellas, requieren de los conocimientos de esta disciplina.

Al interior de las organizaciones, la Psicología Organizacional puede proporcionar aportaciones valiosas a todas las áreas que la componen, independientemente de sus objetivos. La Psicología Organizacional es de utilidad para instituciones de todo tipo: empresariales, gubernamentales, sociales, de beneficencia, políticas, religiosas, las cuales requieren de los siguientes aspectos:

Lograr que sus integrantes adopten con profundidad su filosofía y participen activamente en la consecución de sus fines organizacionales; que sean más productivos o ayuden a captar nuevos y mas prometedores proyectos, o bien se conviertan en mejores servidores del público que acude a obtener algún servicio; que sigan con entusiasmo a sus líderes formales y se mantengan permanentemente motivados; que se orienten al trabajo en plena integración con los demás miembros, solucionando de la mejor manera los conflictos surgidos entre ellos; que promuevan y adopten los cambios y las transformaciones requeridas institucionalmente; que usen lo mejor de su creatividad y de su habilidad para tomar decisiones con el propósito de solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones.

A veces, sin identificarlos como una disciplina en particular, estos aspectos se convierten en demandas que se plantean a los encargados de atender al personal de las organizaciones, pero invariablemente son situaciones que se espera pueda enfrentar eficientemente cualquier administrador profesional, sin importar su área de especialización. Por ello, la Psicología Organizacional ha resultado a lo largo de los años de especial interés para todos aquellos que requieren administrar el quehacer de seres humanos.

La Psicología explica la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente; da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social y sirve por ello para explicar, en gran parte, los fenómenos sociales.

El administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas y

sistemas. Necesita, por lo mismo, conocer del mejor modo posible las diversas formas de pensamiento para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

La Administración, al dar sus reglas para la eficacia del aspecto funcional de dichos fenómenos, no puede prescindir de los principios y las leyes de la Psicología. El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su éxito. La Psicología indica, por lo mismo, qué métodos administrativos son más adecuados, y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficientes posible.

En tres formas principales ayuda la Psicología al administrador:

1. Ofreciéndole algunas técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son utilizadas por la administración como un instrumento o medio para coordinar: la aplicación de baterías psicométricas.
2. Analizando los aspectos psicológicos de algunas técnicas de naturaleza ya sustancialmente administrativas. el estudio de la "tendencia central" en la calificación de trabajadores, supervisores o desarrollo de ejecutivos.
3. Proporcionando al administrador una serie de conocimientos y técnicas psicológicas que lo ayuden a comprender mejor a sus subordinados, motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y, en pocas palabras, lograr su cooperación, como medio para una coordinación más adecuada.

Por su parte, la Psicología presta valiosa ayuda proporcionando el conocimiento de los factores de la personalidad del hombre. El administrador del recurso humano trabaja fundamentalmente con hombres cuyas características de personalidad, difieren considerablemente entre sí, por lo que, el administrador tiene que propiciar relaciones interpersonales adecuadas con sus colaboradores; para lograrlo debe conocer el sentido de sus actitudes y reacciones así como la orientación caracterológica de los sujetos.

2. La Planeación Estratégica y el Proceso Administrativo en las ONG's

La Planeación estratégica⁸ es la modalidad de la planeación que permite la eficacia para lograr el impacto más significativo a largo plazo. En los últimos años la misma se ha convertido en una herramienta gerencial importante para las ONG's que estén comprometidas a prepararse para el futuro. Las ONG's deben conocer los beneficios y gastos potenciales, al igual que sus limitaciones, antes de involucrarse en la planeación estratégica. A aquéllas que han implementado exitosamente la planeación estratégica, les ha cambiado el énfasis de trabajo por completo y les ha permitido expandir sus servicios y aumentar su nivel de autosuficiencia.

Se considera que el proceso administrativo de recursos humanos dentro de las ONG's tiene deficiencias debido a que no cuentan con procedimientos bien definidos y delimitados. Esto provoca una mala administración de fondos provenientes de la Cooperación Internacional, un deficiente proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, lo cual conlleva una mala distribución de las funciones a desarrollar de cada puesto o una sobrecarga de funciones en los mismos.

⁸ Fundación Acceso, "Metodología Acceso de Planificación Estratégica" Costa Rica 2002

IV. APLICACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA ONG

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó mas de ellas, incluyendo además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él, se encuentra registrada y transmitida sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas (por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución), facilitando las labores, la evaluación y control interno, así como la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

1. Beneficios de un Manual de Procesos Administrativos

Los manuales pueden proporcionar una codificación excelente de lo que representa una organización. Pueden aportar las guías necesarias para tratar diversas situaciones no emocionalmente y sin recurrir a altas figuras de autoridad. Además, las memorias son frágiles, las instalaciones dispersas y surgen innumerables situaciones en las organizaciones modernas que exigen referirse a las políticas de la empresa o de las organizaciones.

Si los contenidos del manual han sido bien meditados, permitirán acciones imaginativas para los casos inesperados y fortuitos. Los manuales bien pensados y puntuales constituyen un material excelente para cuestiones que van desde la orientación de los nuevos empleados hasta la resolución de divergencias de opinión entre los directivos. Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas, procedimientos, declaraciones de objetivos y documentos afines de una organización.

Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia.

Este concepto de administración ha aumentado la necesidad, y modificado también el papel que desempeñan los manuales. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a "cambios". Se diseñan los manuales con vistas a su sencillez, flexibilidad y claridad. El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, trazar al mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

El acto de organizar no se limita o dirige tan sólo al desarrollo de un manual de organización, la planeación de este último, por el contrario, comprende la cristalización de los objetivos, el análisis de los servicios y una apreciación de las habilidades y posibilidades del personal con que se cuenta.

De una estimación de estos y otros factores relacionados entre sí, se deriva el plan organizador que se expresa comúnmente en una gráfica de organización. Los manuales de muchas compañías contienen solo gráficas de organización, otras suplementan dichas gráficas con material cuyo propósito es clarificar:

- a. Los objetivos de la empresa.
- b. La diferencia entre las líneas de organización y las de comunicación.
- c. El concepto corporativo de "control".
- d. La base sobre la que se diseñó la estructura de organización.
- e. La relación entre organización del personal de línea y el asesor.
- f. Los deberes y responsabilidades específicos del personal directivo.

Un manual de organización no es el producto final del planteamiento organizativo. El que el manual contenga gráficas al día y material suplementario como el que acabamos de mencionar, indica, en muchos casos, el monto de consideración que la dirección general ha dado a su responsabilidad básica de organizar los bienes humanos de la empresa y de anunciar sus decisiones al respecto a todas las personas involucradas.

Dentro de la organización, cuando no existe un manual, éste no se encuentra actualizado o se limita únicamente a gráficas, es razonable suponer que la planeación no ha sido considerada con cuidado.

Deben tenerse en cuenta al diseñar un manual de organización, los siguientes elementos: información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Esto se debe a que en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas (por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución), facilitando las labores, la evaluación y control interno, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

La planeación para organizar los cambios en la organización se hará con tanta frecuencia como sea necesario, a fin de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de rutina en el personal se anunciarán por medio de un boletín y se reflejarán a la mayor brevedad en las nuevas gráficas de organización.

Los cambios o modificaciones de organización que presenten bastante importancia, deberán reflejarse pronto en el manual de organización, aunque sea necesario volver a redactar o suplementar el documento relativo a la interpretación de la estructura de la organización, siempre que los cambios no sean tan espasmódicos como para confundirse con un progreso, no deberá hacerse resistencia a las revisiones del manual. La planeación de la organización constituye una actividad dinámica de la dirección y por tal motivo todas las revisiones expresarán esta fase vital de la planeación directiva.

2. Estructura de un Manual para una Organización No Gubernamental

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones, procedimientos, etc. que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas.

Los manuales responden a las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer? (las acciones), ¿Cómo hacer? (los procedimientos), ¿Quién lo hace? (responsabilidad) ¿Cuáles son los deberes y derechos de los trabajadores? La siguiente lista define los principales aspectos que deben tenerse en cuenta al diseñar un manual de una organización:

1. Misión

Las organizaciones no son creadas aleatoriamente, sino que existen para cumplir algún propósito. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio, y generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización dado que si las personas desconocen por qué existe la

organización y hacia dónde pretende ir, jamás sabrán cuál es el mejor camino.

La misión la constituyen los propósitos de las actividades de la organización; aglutina los esfuerzos de sus miembros, y además sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa.

La misión puede definirse en una declaración formal y escrita denominada credo de la organización, que sirve de recordatorio e indica a los empleados hacia dónde deben dirigirse.

2. Visión

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro; es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente sus necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que deben enfrentar sus principales agentes, de las fuerzas que impulsan y en qué condiciones opera.

En general, la visión esta más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. La visión establece una identidad común frente a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de los

miembros frente al destino que la organización desea construir y realizar. La visión sólo se alcanza cuando todos dentro de la organización y no sólo algunos miembros de ella, trabajan en conjunto y en consonancia para que eso ocurra.

3. Objetivos organizacionales

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. La visión organizacional se refiere al conjunto de objetivos deseados por la organización, de ahí, se deriva el nombre de objetivos organizacionales, para diferenciarlos de los objetivos personales e individuales que buscan el provecho individual.

Si la misión organizacional proporciona la visión para el futuro, ésta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

1. Estar focalizados en los resultados que deben alcanzarse
2. Ser coherentes
3. Ser específicos
4. Ser medibles
5. Relacionarse con determinado período de tiempo
6. Ser alcanzables

4. Organigrama

Representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una empresa. El propósito principal de los organigramas es facilitar el

establecimiento de una organización y su adecuada integración. Asimismo permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución. Los diseños de los organigramas pueden ser variados.

5. Descripción de puestos y funciones

Descripción de puestos es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace. La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

La descripción del cargo es narrativa y expositiva y destaca los aspectos intrínsecos del cargo, es decir, su contenido; hecha la descripción, sigue el análisis de cargos, que aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

6. Análisis de puestos y funciones

El análisis de puestos es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los cargos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo determinado. Es también un procedimiento que determina los requisitos, los deberes y

las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

En consecuencia, el análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo, el análisis de cargos funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo.

7. Selección de personal

Es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados, seleccionar a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación de la persona al cargo, y
- b. Eficiencia de la persona en el cargo

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posea respecto del cargo que va a ser proveído. Las

condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

La selección se configura, básicamente, como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá –los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante- y, por el otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

8. Contratación de personal

Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El concepto de contrato surgió en la psicología de grupo. Según algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato ha llegado a ser un medio utilizado para la creación y el intercambio de valores entre las personas.

En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, los cuales rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que ésta mantiene consigo misma (relaciones intrapersonales). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales, es importante para una efectiva experiencia interpersonal. Todo contrato presenta dos aspectos:

- a. El contrato formal y escrito con relación al cargo que va a ser ocupado, al contenido del trabajo, al horario, al salario, etc.
- b. El contrato psicológico que la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación.

Es importante, tanto para la organización como para el individuo, que las partes exploren los dos aspectos del contrato y no solo el formal.

9. Capacitación

La mayoría de las organizaciones alientan o incluso requieren que los empleados pasen por una capacitación para mantener sus habilidades actualizadas. Estos programas de entrenamiento formal enseñan a los empleados prácticas deseables de trabajo y al hacerlo, actúan para moldear los comportamientos del empleado en el trabajo.

La capacitación puede incluir, desde enseñar a los empleados habilidades de lectura básica, hasta cursos avanzados de liderazgo ejecutivo. Existen cuatro tipos de categorías de habilidades en las cuales se enfocan la mayoría de los cursos de capacitación:

- a. De educación básica
- b. De habilidades técnicas
- c. De habilidades interpersonales
- d. Habilidades para la solución de problemas.

La mayoría de los cursos de capacitación tienen lugar en el trabajo; esta preferencia puede atribuirse a la simplicidad, y en general, al bajo costo de los métodos de capacitación en el trabajo. Sin

embargo, la capacitación en el trabajo puede perturbar el lugar, y como resultado incrementar los errores mientras se avanza en el aprendizaje. Asimismo parte de la capacitación para desarrollar habilidades es demasiado compleja para aprenderse en el trabajo, en tales casos, debería tener lugar fuera del establecimiento laboral.

10. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado, siendo éste, el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar. Cuando se mide el desempeño, la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano en la organización.

CAPITULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La técnica de selección de la muestra no se hizo no al azar porque se requirió entrevistar a todo el personal que laboran dentro de FUNDESCO para la realización del Manual de procedimientos administrativos que se adecuara a las necesidades de esta fundación.

El tamaño de la muestra con la que se trabajó fue de doce personas. Las características de la muestra son las siguientes: son personas que ocupan los diversos cargos administrativos dentro de FUNDESCO. Un porcentaje de ellos posee un título a nivel de diversificado, otros tienen estudios universitarios y algunos son profesionales de diversas áreas tales como Derecho, Trabajo Social, Sociología y Psicología, entre otros. Además, todos ellos comparten una misma misión, la de ser una organización de la sociedad civil, democrática, no lucrativa, con fines políticos no partidistas que trabajan con poblaciones empobrecidas del área urbana y rural. Asimismo, promueven la organización social con contenido democrático y equidad de género a través de la incidencia política, local, regional y nacional; contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.

De acuerdo al carácter del estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **Revisión y Análisis Documental:** Se utilizó para corroborar y ordenar los documentos de información con que contaban, los cuales forman parte del manual de procedimientos administrativos que se elaboró para FUNDESCO.

- **Cuestionario:** Se utilizó el tipo de *cuestionario abierto*, el cual tuvo como objetivo conocer el funcionamiento y desempeño de las personas que forman parte de FUNDESCO y también para complementar la información. (Anexos)

En base a los instrumentos aplicados, la estructura del Manual de Procedimientos Administrativos para FUNDESCO, quedó constituido con los siguientes ítems:

- XIV. Misión
- XV. Visión
- XVI. Valores y principios
- XVII. Estrategias de trabajo de FUNDESCO
- XVIII. Antecedentes históricos de FUNDESCO
- XIX. Objetivos institucionales
- XX. Organigrama de FUNDESCO
- XXI. Reglamento interno de trabajo de FUNDESCO
- XXII. Manual de procedimientos administrativos y políticas institucionales
- XXIII. Manual de funciones y análisis de puestos
- XXIV. Procedimientos de selección e inducción del personal
- XXV. Procedimientos para la evaluación del desempeño
- XXVI. Procedimientos de monitoreo
- XXVII. Modificaciones a los manuales de procedimientos (casos no previstos)
- XXVIII. Anexos
- XXIX. Glosario

La presente investigación no requirió de la estadística para el manejo y análisis de los datos, pues lo que interesaba era un análisis

cualitativo de los datos obtenidos a través de instrumentos de recolección de datos como lo son la revisión y análisis documental.

Las respuestas del cuestionario que se aplicó sirvieron para completar y, principalmente, comparar la información obtenida a través de la revisión y análisis de documentos sobre el funcionamiento y las tareas que debería realizar el personal, a lo que en realidad desempeñan en la actualidad dentro de FUNDESCO.

CAPITULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

a. Análisis de la situación institucional

La Fundación para el Desarrollo Comunitario (FUNDESCO), se ubica en la ciudad de Guatemala y es una de las ONG´s, que promueve formas de articulación de la niñez, juventud, mujeres y hombres, aplicando procesos de trabajo colectivo y participativo como prioritarios para alcanzar sus fines y objetivos en las áreas que ha determinado.

El personal que labora dentro de FUNDESCO destaca por su amplia experiencia en sus áreas de intervención y conocimiento del entorno, pero poseen una limitada experiencia en áreas gerenciales. Esto se debe a que han centrado su proyección únicamente en el trabajo de campo, descuidando la parte administrativa, lo que coadyuvará al éxito integral de una organización.

Sin embargo, es necesario hacer notar que FUNDESCO es una de las ONG`s que, a diferencia de otras organizaciones de este tipo, cuenta con diversos documentos administrativos para orientar al recurso humano. Cabe mencionar que algunos de ellos ya estaban fuera de uso; la forma de presentar la información no siempre era organizada, lo que dificultaba la comprensión; o en otras ocasiones, el personal no tenía conocimiento de su existencia, por lo que estos no lograban cumplir a cabalidad con el propósito de transmitir información completa y precisa. Esto se debía a que no se encontraban constituidos en un cuerpo orgánico como lo es un manual, que permite de una forma eficaz conocer los procedimientos y procesos que deben llevarse a cabo dentro de una organización. Lo anterior, motivó a crear un manual de

procedimientos administrativos dentro de FUNDESCO que permitió establecer un sistema de información, modificando la documentación ya existente. Asimismo, permitió conocer el funcionamiento interno, en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y responsables de su ejecución, ya que, dentro de él, se describen en forma detallada las actividades de cada puesto, aumentando así, la eficiencia de los colaboradores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo; lo que ayudará a la coordinación de actividades, construyendo una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

b. Manual administrativo de FUNDESCO

El Manual Administrativo de FUNDESCO, se incluye en los anexos para una mejor comprensión de su estructura y contenido, en esta sección solo se presenta el instructivo para el uso del manual.

**INSTRUCTIVO DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA FUNDACIÓN PARA EL
DESARROLLO COMUNITARIO
FUNDESCO**

Este manual es la expresión analítica de los procedimientos que canalizan la función administrativa de la Fundación para el Desarrollo Comunitario –FUNDESCO- y permite registrar y transmitir, tanto a los colaboradores de FUNDESCO, como a personas que tengan el acceso al mismo. Su estructura se divide en seis áreas: la primera comprende todo lo referente a la misión, visión, objetivos, antecedentes históricos, organigrama y reglamento interno, que está dirigido al personal en general y principalmente al personal de nuevo ingreso de FUNDESCO. La segunda parte se refiere a los procedimientos relativos a

administración y políticas institucionales; lograr una mayor comprensión de las áreas de desempeño, como lo es, la descripción, el seguimiento, la realización y utilización de los procedimientos administrativos y políticas institucionales con los que cuentan. El manual contiene una serie de información básica como:

- a) La Política del fondo de funcionamiento, que se refiere básicamente a fondos autorizados que cubran los gastos y liquidaciones que pertenecen únicamente a la organización.
- b) Política para la emisión y liquidación de cheques, previene cualquier anomalía en la emisión, autorización y pago de los mismos en un proceso con responsabilidad, delegado a las personas involucradas.
- c) Política de ingresos, ejerce un mayor control en recepción de pagos tanto en cheque como en efectivo, para que así, las transacciones sean operadas a la mayor brevedad posible.
- d) Política para realizar conciliaciones bancarias, detalla y ordena la manera de realizar una conciliación; desde el llenado del formulario correspondiente, hasta el archivo de las mismas.
- e) Política de anticipos para viáticos y gastos, la cual incluye el apoyo de alimentación, transporte, hospedaje y depreciación de vehículo que la fundación otorga a los colaboradores, la Junta Directiva y Asamblea General, en los gastos básicos en actividades tanto internas como externas.
- f) Política de prestamos y anticipos a empleados, que especifica una serie de requisitos a cumplir, como lo son el período laboral, monto a solicitar, récord laboral, entre otros. Para que este beneficio sea otorgado, deben ser colaboradores de FUNDESCO.

g) Política de control y administración de suministros, la cual aplica el control de inventarios en conjunto con pruebas selectivas, que son, las que dejarán un resultado escrito, acerca de las existencias de insumos con las que cuentan, para así proceder a realizar órdenes de pedidos.

Por lo tanto, la presentación de los procedimientos incluye los aspectos de desarrollo del procedimiento; es decir, los pasos a seguir y los actores responsables de las acciones. En el caso del manual de procedimientos, la obligación de velar por que los procedimientos descritos en el manual se cumplan, descansan en la Instancia de Coordinación General y el o la Contadora General.

La siguiente área contiene el Manual de Funciones y análisis de puestos, el cual constituye un instrumento de referencia sobre el perfil y las funciones a desempeñar por la persona que sea contratada para trabajar dentro de FUNDESCO. Después del manual de puestos y funciones se encuentra el manual de procedimientos de selección e inducción del personal, el cual tiene como fin conocer los procesos institucionales a seguir para una mejor integración del personal nuevo de FUNDESCO. Éste se presenta con objetivos, indicadores de éxito y los medios de verificación a utilizar para la selección del personal, así como también indica la metodología y procedimientos a seguir, y el tiempo de duración del proceso de selección e integración de la persona seleccionada

Otra de las áreas abarca la evaluación del desempeño, el cual incluye un instructivo específico, dentro del manual, en el que se indica la forma en que se realiza la evaluación del desempeño y cómo deben

ser completados los formularios. Por último, se incluye un área en donde se especifica qué hacer en caso de ser necesaria una modificación a los manuales, debido a que los manuales de procedimientos exigen un control periódico a fin de evitar desvíos o distorsiones producidas por modificaciones del procedimiento o nueva normativa. De lo anterior, se encarga la coordinación general, la cual podrá realizar dicho control con personal interno de la Fundación o bien, personal contratado para tal efecto.

Los casos no previstos en este instrumento administrativo, los resolverá una Comisión nombrada por la Coordinación General, cuyas resoluciones serán definitivas e inapelables.

El manual se consulta de la siguiente manera: se debe recurrir al índice y ubicar a qué manual específico corresponde el procedimiento que se desea consultar. Después de esto, será sencillo encontrar entre los subtítulos, listados que remitan al procedimiento requerido y a su modelo de formulario, ubicado en los anexos. Se indica a lo largo de todo el manual, entre paréntesis, si existe en los anexos un modelo de formulario a ser utilizado. Por otra parte se puede recurrir al CD adjunto a esta publicación para consultar, completar, imprimir y utilizar los formularios aplicados en dichos procedimientos administrativos.

CONCLUSIONES

1. La administración del recurso humano dentro de los Organismos No Gubernamentales (ONG's) tiene deficiencia debido en parte a que no cuentan con procedimientos administrativos de recursos humanos bien definidos y delimitados que les permitan un correcto aprovechamiento de los recursos disponibles a la hora de desarrollar programas de beneficio social.
2. El personal que labora dentro de las ONG's destaca por su amplia experiencia en sus áreas de intervención y conocimiento del entorno; sin embargo, posee una limitada experiencia en áreas gerenciales, debido a que centran su proyección únicamente en el trabajo de campo, descuidando la parte administrativa, la cual coadyuva al éxito integral de una organización.
3. La Psicología Organizacional se orienta a los individuos como integrantes de la organización, por lo tanto nos permite comprender los fenómenos humanos al interior de las organizaciones y sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Se considera fundamental elaborar dentro de toda Organización No Gubernamental un manual que constituya una herramienta fundamental para administrar el recurso humano, y así lograr el enfoque de autosostenibilidad al que aspira toda organización para la satisfacción de las necesidades de su población meta.
2. Es necesario que las ONG´s además de centrar su proyección en el trabajo de campo pongan atención en la parte administrativa, ya que esto coadyuvará al éxito integral de la organización.
3. Uno de los objetivos de las ONG´s, debería de ser el de lograr implementar las herramientas que brinda la Psicología Organizacional, a fin de optimizar su gestión, disminuir costos y ampliar el impacto de su acción social. Se ha comprobado que todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar una organización o un sector de la misma, o actúan como líderes formales en ellas, requieren de los conocimientos de esta disciplina.
4. Es necesario que FUDESCO, implemente el Manual de procedimientos administrativos, para lograr así el reto de autosostenibilidad al que aspiran, pues este les permitirá un mejor control y manejo de los recursos que poseen a la hora de desarrollar sus proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansfried, Weeinert

"Manual de Psicología de la Organización"

Editorial Herder

Barcelona, 1985

Páginas 423

Chiavenato, Idalberto

"Introducción a la teoría general de la Administración"

Quinta edición

Mc Graw Hill

Colombia, 1999

Páginas 540

Dunnett, Marvin

"Psicología Industrial"

Editorial Trillas

México, 1979

Páginas 923

Fernández Arena, José Antonio

"El Proceso Administrativo",

Editorial Herrero Hnos. y Sucesores

México D.F., 1974

Páginas 249

Fundación Acceso

"Metodología Acceso de Planificación Estratégica"

Acceso

Costa Rica 2002

Páginas 98

Fundación para el Desarrollo Comunitario –FUNDESCO–

"Plan Estratégico"

s.e.

Guatemala, 2002

Páginas 32

Lazzaro, Víctor

"Sistemas y procedimientos, un manual para los negocios y la industria"

Segunda edición

Editorial Diana

México, 1987

Páginas 658

Moede, Walther

"La Psicología en la Industria y el comercio"

Primera edición

México, 1961

Páginas 320

Robbins Stephen P.

"La administración en el mundo de hoy"

Primera edición

Editorial Pearson, México, 1998

Páginas 608

SERJUS

"Procesos de Fortalecimiento Institucional "

Un enfoque para su abordaje

Edición espiral S.C.

México, 2000

Páginas 113

Sherman, Arthur, George Bohlander, Escott Shell,

"Administración de Recursos Humanos"

Onceava edición

Thomson Editores

México, 1999

Páginas 677

The nature Conservancy

"Manual para organizaciones ecologistas de América Latina y el Caribe"

Recursos para el Éxito

Estados Unidos de América, 1993

Páginas 124

Thompson, Andres

"Organizaciones No Gubernamentales, Filantropía y Desarrollo"

Cedes,

Argentina, 1993

Páginas 128

Zepeda Herra, Fernando
"Psicología Organizacional"
Editorial Addison Wesley Lognman
México, 1999
Páginas 358

ANEXOS



Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de colaborar con FUNDESCO: _____

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE
FUNDESCO

1. ¿Cuáles son los objetivos de **FUNDESCO**?
2. ¿Cuál es la misión de **FUNDESCO**?
3. ¿Cuál es la visión de **FUNDESCO**?
4. ¿Qué acciones se están tomando a corto plazo para dar cumplimiento a sus programas?
5. ¿Considera que la psicología de alguna manera puede llegar a brindar aportes a **FUNDESCO** y de qué manera?
6. ¿Qué requisitos tuvo que cumplir para formar parte del personal de **FUNDESCO**?
7. ¿Al ingresar usted a **FUNDESCO**, de qué manera se enteró de sus funciones dentro de la misma?
8. ¿Cuáles son sus funciones dentro de **FUNDESCO**?
9. ¿Existen funciones que usted realiza actualmente que considera que no le competen a su cargo? ¿Cuáles son?

10. ¿Ha encontrado alguna dificultad para desempeñar su trabajo?

11. ¿Cuando tiene dudas sobre el funcionamiento en general de **FUNDESCO**, qué hace o a quién acude?

12. ¿Cuando surge algún problema dentro de **FUNDESCO**, cómo lo resuelven?

13. ¿Quiénes evalúan y cada cuánto es evaluado su trabajo?

14. ¿De qué forma considera usted que puede ayudarle en la realización de su trabajo un manual de procedimientos administrativos de recursos humanos?

**MANUAL ADMINISTRATIVO
FUNDACION PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO
FUNDESCO**



GUATEMALA 2008

INDICE DEL MANUAL

Introducción.....	1	
Objetivos del manual de Procedimientos.....	2	
Contenido:		
I. Misión.....	3	
II. Visión.....	4	
III. Valores y principios.....	5	
IV. Estrategias de trabajo FUNDESCO.....	6	
V. Antecedentes históricos de FUNDESCO:		
a. Antecedentes.....	9	
b. Historia de FUNDESCO después de su constitución legal 	10	
VI. Objetivos institucionales.....	14	
VII. Organigrama de FUNDESCO	15	
VIII. Reglamento interno de trabajo de FUNDESCO.....	16	
IX. Manual de procedimientos administrativos y políticas institucionales		20
I. Fondo de funcionamiento.....	21	
II. Emisión y liquidación de cheques.....	23	
III. Ingresos.....	26	
IV. Control de cuentas bancarias.....	27	
V. Conciliaciones bancarias.....	27	
VI. Anticipos para viáticos y gastos.....	28	
VII. Prestamos y anticipos a empleados.....	29	
VIII. Control y administración de suministros.....	30	
IX. Control de activos fijos.....	31	
X. Planta, equipo y registro auxiliar.....	32	
XI. Cuentas por pagar.....	33	
XII. Control de personal.....	34	
XIII. Utilización de vehículos.....	35	
XIV. Nominas.....	37	
XV. Presupuesto.....	38	
XVI. Procedimientos varios:		
1. Manejo y control de talonarios.....	39	
2. Contabilidad.....	40	

3. Informática.....	40
X. Manual de funciones y análisis de puestos.....	41
I. Coordinador o coordinadora general.....	42
II. Secretarías.....	43
III. Contador o contadora general.....	44
IV. Coordinador o coordinadora de equipo.....	45
V. Profesional de campo.....	47
VI. Asistente administrativo.....	49
XI. Procedimientos de selección e inducción del personal	
I. Objetivos.....	51
II. Resultados.....	51
III. Indicadores de éxitos.....	52
IV. Medios de verificación.....	53
V. Procedimiento del plan de inducción.....	53
XII. Procedimientos para la evaluación del desempeño	
I. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	56
II. Normas que rigen la evaluación del desempeño.....	57
III. Formularios para realizar la calificación de la evaluación.....	63
XIII. Procedimientos de monitoreo.....	64
-Evaluación del monitoreo.....	65
-Evaluación de impacto.....	65
-Herramientas para hacer análisis del impacto social y organizativo.....	67
XIV. Modificaciones a los manuales de procedimientos casos no previstos.....	69
XV. Anexos.....	70
1. Instrumentos de monitoreo y evaluación institucional.....	71

- Formulario para la planificación de actividades mensuales
- Formulario de Requisición de cheque
- Carta de autorización de cheques
- Formulario para control de activos
- Formulario de diseño metodológico de proyectos
- Formulario para elaborar la PROPUESTA y los niveles de avance de los proyectos
- Formulario para presentar el presupuesto de actividades de los proyectos
- Formulario de liquidación de cheques de actividades de los proyectos.
- Formulario de MEMORIA de los proyectos.
- Formulario para el uso de vehículos.
- Instrumentos de seguimiento de la sistematización.
 - *Área Formativa
 - *Área de empoderamiento.

2. Instrumentos para la evaluación del desempeño..... 73

- Instrumento de Evaluación de Desempeño del campo
- Formulario CG-1
- Formulario CR-2
- Formulario PO-3
- Formulario PA-4

XVI. Glosario..... 74

INTRODUCCIÓN

Existen recursos que hacen posible la consecución de los objetivos primordiales de una institución. Entre estos se pueden mencionar como los de mayor importancia los objetivos HUMANOS, debido a la dinámica que los caracteriza, los cuales deben ser aprovechados en beneficio de la organización que representan.

Tomando en cuenta ésta importancia, se ha elaborado el presente Manual de Procedimientos Administrativos, para el personal que labora en FUNDESCO, no como instrumento coercitivo, sino para que se tome como guía que oriente a cada una de las personas encargadas de tomar decisiones relacionadas con los Recursos Humanos, en cuanto al desempeño de sus atribuciones.

Se espera que la ejecución de lo planteado en el presente Manual, sea bajo la estricta objetividad e imparcialidad en cada uno de los casos; con el objeto de que se tome como una actividad tendiente a mejorar la capacidad de cada uno de los trabajadores. Esto propiciará las posibilidades de contar con un personal preparado para los desafíos que el desarrollo implica.

El Manual de Procedimientos, consta de varias partes, en las que se trata de contar con las herramientas adecuadas para mejorar la administración del Recurso Humano. En la primera parte se encuentran los objetivos que pretende alcanzar el presente Manual; en la segunda, la visión, misión, valores, principios, antecedentes y objetivos de FUNDESCO. Asimismo, también se incluyen los manuales de Políticas y Procedimientos; de Funciones y Análisis de Puestos; los Procedimientos de Selección e Inducción de Puestos, Procedimientos para la Evaluación de Desempeño y Procedimientos de Monitoreo con sus respectivos instrumentos.

Para que este proceso sea efectivo, es necesaria la participación y colaboración de los trabajadores; a fin de que el mismo refleje los resultados que se pretenden. De esa manera, la Fundación puede contar con los elementos necesarios que le permitan, con un equipo humano capacitado y dispuesto a esforzarse, lograr atender con efectividad a los personas que de una u otra manera se relacionan con FUNDESCO.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Monitorear el cumplimiento de las rutinas de trabajo dando pautas básicas al personal para evitar alteraciones en los procedimientos de trabajo
- Identificar la responsabilidad por fallas o errores
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; para que el personal institucional identifique si el trabajo se está realizando adecuadamente
- Reducir los procedimientos de trabajo para aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales

I. MISIÓN

FUNDESCO es una organización de la sociedad civil; democrática, no lucrativa, con fines políticos no partidistas, que trabaja con poblaciones empobrecidas del área urbana y rural. Promueve la organización social, con contenido democrático y equidad de género; a través de la incidencia política local, regional y nacional, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.

II. VISIÓN

FUNDESCO es una organización de la sociedad civil, democrática, no lucrativa, con fines políticos no partidistas que promueven la construcción de modelos de desarrollo incluyentes, integrales y sostenibles, a nivel personal, local y regional.

Trabaja para la población de las comunidades empobrecidas urbanas y rurales, con el propósito de que los espacios de acción y participación de la población se constituyan en oportunidades que incidan en el mejoramiento de las condiciones de vida, búsqueda de la equidad de género en las relaciones interpersonales, sociales, económicas, estructurales, culturales, recreativas y ambientales. Para lograr el acompañamiento y asesoría en procesos de formación, organización social e incidencia política y de procesos auto-sostenibles, estableciendo esfuerzos de coordinación, intercambios y alianzas con otras organizaciones; FUNDESCO forma líderes, y promueve el ejercicio democrático del poder local a través de la asesoría y acompañamiento a organizaciones de base comunitaria.

FUNDESCO cuenta con un patrimonio y con recursos propios que ha obtenido a través de actividades y proyectos de generación de fondos y donaciones nacionales, internacionales y recursos del Estado. Además, las organizaciones comunitarias aportan los recursos necesarios para el desarrollo de sus proyectos, comparten recursos con otras organizaciones afines de la sociedad civil, utiliza tecnología actualizada y tiene infraestructura propia.

FUNDESCO ha contribuido a que las comunidades estén organizadas, manejen procesos de gestión, autogestión y adquisición de recursos. Así también, desarrolla organizaciones con conciencia, conocimientos y participación, los cuales se constituyen como defensores y partícipes de sus derechos y obligaciones para lograr una mejor calidad de vida; desarrollar habilidades y aptitudes en las personas con quien trabaja; así como nuevas oportunidades para su desarrollo personal, comunitario y colectivo. Se dedica también a generar desde las comunidades procesos organizativos sostenibles para incidir a nivel, local, regional y nacional. Todo esto ha contribuido a fortalecer la sociedad civil y a reconstruir el tejido social.

El equipo de FUNDESCO es multidisciplinario, tiene plena identificación con la organización, conoce la problemática, las necesidades de la población y sus potencialidades a nivel local, regional y nacional. Tiene capacidad crítica y autocrítica, de propuesta, incidencia, conducción e involucramiento en los procesos de formación y organización. Sus principios y valores humanos son: mística de trabajo, sensibilidad social, responsabilidad, tolerancia, solidaridad,

motivación, trabajo colectivo, ética, honestidad, honorabilidad, honradez y equidad. Asimismo, se mantienen buenas relaciones humanas internas y externas dentro de la organización.

III. VALORES Y PRINCIPIOS

a. Cultura institucional democrática

Basada en la experiencia cotidiana, personal, comunitaria e institucional, donde el respeto a la dignidad humana, participación, justicia, solidaridad, confianza, diálogo, negociación, consenso, respeto a la cultura, religión, responsabilidad individual y social deben ser respetados desde y por FUNDESCO; incluyendo las leyes que norman el país, comunidad, organización o grupo.

b. Trabajo colectivo

Potencializa la participación responsable de los grupos de personas que intervienen en el quehacer institucional; desarrollando conciencia y responsabilidad social, capacidad crítica y autocrítica. Se promueve la comunicación, propuesta, negociación y toma de decisiones colectivas, a fin de buscar el bienestar de la población empobrecida, la cohesión y la homogeneidad de propuestas para avanzar en la Misión y Visión institucional.

c. Transparencia

Institucionalmente permite rendir cuentas de manera pública y transparente, no sólo de los resultados de la calidad de su trabajo, optimización de los recursos y/o fuentes de financiamiento que la apoyan.

d. Participación política

Incidencia ante la problemática coyuntural, local y nacional.

e. Relaciones y equidad de género

Se promueve la equidad de género, a fin de que mujeres y hombres ejerciten su derecho a tener las mismas oportunidades de desarrollo, personal o institucional (económicas, sociales y políticas), ocupando espacios de poder para la toma de decisiones y cuidando de que exista igualdad de oportunidades para acceder y administrar los recursos desde la perspectiva del trabajo colectivo.

f. Fortalecimiento institucional

Sienta las bases para tener una postura institucional definida ante diferentes instancias de la sociedad civil y del Estado, permitiéndole tener mayor coherencia, proyección social y política. Se acrecienta con la identidad,

autonomía, incidencia, resultados, efecto e impacto, así como también con la capacitación y actualización constante del personal. Esto le permite empoderarse de la misión y visión institucional, como de mejorar su acompañamiento comunitario con eficacia y eficiencia

IV. ESTRATEGIA DE TRABAJO DE FUNDESCO

a. Formación política

Es un proceso pedagógico, crítico reflexivo y dialéctico, que aporta líneas de acción, metodologías, herramientas y conocimientos que, permanentemente, posibilita el cambio de actitudes en las personas ante el contexto; fija posturas político ideológicas conscientes frente al mismo y orienta la intervención político social para su transformación.

La formación política debe hincar por debatir y definir la visión ideológica y política de FUNDESCO para desarrollar un programa de formación permanente, en dos niveles: dirigido al personal y el de las organizaciones de base para aumentar el nivel de incidencia dentro del trabajo, siendo un elemento trascendental de este proceso, el análisis constante de la coyuntura, que permita visualizar más óptimos posibles de donde reorientar dicho proceso.

Acciones estratégicas.

- Crear una currícula de formación de acuerdo a la visión ideológico política de FUNDESCO
- Crear conjuntamente con las organizaciones de base la currícula de formación a desarrollar en cada proceso
- Generar un mecanismo de discusión y debate político dentro de la institución
- Generar un mecanismo de profundización y estudio sobre educación popular y pensamiento latinoamericano
- Generar un proceso institucional y operativizar las acciones necesarias para sistematizar la experiencia de FUNDESCO y de sus organizaciones de base

b. Incidencia política

Derecho y capacidad de los movimientos sociales y populares de influir y presionar satisfactoriamente en la toma de decisiones de diferentes actores político sociales a nivel local, municipal, departamental y nacional; a través del ejercicio político que permita la consecución de intereses y transforme, desde las organizaciones de base, la sociedad guatemalteca en una sociedad democrática y con justicia social.

La incidencia política es un segundo nivel de la formación política, y debe abarcar las alianzas, la gestión, el monitoreo, y la intervención. En el plano de las alianzas, FUNDESCO debe contar con una política clara orientada a la implementación de alianzas estratégicas y tácticas con otras organizaciones afines; procurando el mismo nivel de reciprocidad entre ambas y la priorización de intereses comunes sin menoscabo de FUNDESCO. Dentro de la gestión, FUNDESCO debe de ampliar su trabajo a otras áreas guardando coherencia con su visión política e ideológica, y construyendo planes de trabajo, no entorno a proyectos específicos, sino a su estrategia de intervención.

Acciones estratégicas.

- Fortalecer el proceso de formación política del personal operativo y de las organizaciones de base, a través de las alianzas estratégicas, para desarrollar temas específicos
- Implementar un proceso institucional de gestión para generar y actualizar una base de datos sobre las agencias de cooperación y sus líneas de acción, la cual permita a FUNDESCO diversificar las fuentes de financiamiento para darle seguimiento a su intervención social, teniendo mayor claridad sobre las agendas para traducirlas en acciones coherentes con nuestra visión política y estratégica
- Propiciar trabajos bilaterales con organizaciones afines a las organizaciones de base y FUNDESCO, utilizando los espacios de incidencia que se desarrollen para que las organizaciones se den a conocer o generen alianzas con otros actores
- Enfatizar en el trabajo de cabildeo y negociación para el fortalecimiento institucional de las organizaciones de base y FUNDESCO
- Favorecer espacios de articulación a nivel comunitario y municipal que garanticen la participación organizada y la generación de propuestas de desarrollo a nivel comunitario y municipal
- Propiciar que las organizaciones de base coordinen las actividades de movilización en los espacios correspondientes
- Desarrollar proyectos a gestionar con la participación de junta directiva, personal administrativo y personal técnico operativo

c. Fortalecimiento organizativo

Es un proceso, sistemático y orientador que desarrolla habilidades técnicas y administrativas en las organizaciones, con el fin de que sean sostenibles y desarrollen con autonomía sus procesos de gestión y conducción.

Al igual que la incidencia y formación, el fortalecimiento institucional es un proceso permanente y que abarca tanto el fortalecimiento del proceso interno de FUNDESCO así como el proceso de las organizaciones que acompañan. Los lineamientos de este proceso se orientan a puntualizar las acciones que apoyarán

las organizaciones como herramientas para su sostenibilidad, organización administrativa y financiera por medio de impulsar acciones que respondan a las necesidades estratégicas de las organizaciones de acuerdo a su potencial humano y no al presupuesto.

Acciones estratégicas.

- Capacitar a las mujeres en la gestión de sus procesos organizativos
- Elaboración de Plan Estratégico FUNDESCO 2008-2013
- Actualización de planes Estratégicos de las organizaciones de Base
- Revisión y actualización de lineamientos institucionales de acuerdo a estrategia de intervención
- Elaboración y actualización de instrumentos necesarios para el impulso de la estrategia de intervención
- Delegar responsabilidades dentro del equipo de FUNDESCO, en cuanto a participación en otros espacios.
- Formación de comisiones dentro de las organizaciones para el actuar
- Elaborar una pagina Web de FUNDESCO
- Sistematizar las experiencias
- Generar un proceso de medición de impactos

V. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE FUNDESCO

a. Antecedentes

Fue desde las comunidades de El Mezquital que se inicia a concebir la idea de la constitución legal de FUNDESCO como una organización civil de apoyo al desarrollo de las comunidades empobrecidas del país.

En marzo de 1984; aproximadamente unas 10,000 personas ocuparon un terreno destinado para áreas verdes en el sur de la ciudad de Guatemala frente a la Colonia Villalobos. Posteriormente fueron expulsadas por las fuerzas de seguridad del país, pues el área invadida pertenecía al Banco Nacional de la Vivienda (BANVI), institución estatal encargadas de financiar y generar soluciones habitacionales para la población de escasos recursos económicos. Dicha área había sido destinada para otro proyecto.

Este hecho obligo a los pobladores a desplazarse hacia los barrancos situados a inmediaciones de la colonia El Mezquital y a ubicarse en terrenos que el BANVI había calificado de inhabitables porque representaban un alto riesgo para las familias que desearan vivir ahí; situación que no fue obstáculo para las aproximadamente 45,000, que al cabo de cuatro meses habitaban el lugar. Éstas se encontraban distribuidas en una extensión de doce hectáreas y en cinco asentamientos: El Éxodo, Monte de los Olivos, Tres Banderas, El Esfuerzo y La Esperanza, hecho ante el cual el BANVI hizo efectiva la compraventa del terreno por una suma aproximada de un US \$1,200,000.

Después de concretarse la ocupación de la tierra, la principal preocupación de los pobladores giró en torno a su supervivencia y la forma de enfrentar las constantes amenazas de desalojo de las cuales eran objeto. En ese contexto, se plantearon como objetivos inmediatos la obtención de títulos que los acreditaran como propietarios de los terrenos ocupados y del acceso a los servicios básicos, ya que carecían de agua potable, luz eléctrica, caminos, calles, letrinización y de los servicios mínimos para la atención de la salud y la educación.

Para hacer frente a tales dificultades, los pobladores y pobladoras se organizaron en comités locales, solicitando con medidas de presión tales como manifestaciones, el apoyo gubernamental para la solución de la problemática mencionada. Estas demandas por su permanencia, constancia y capacidad de movilización se hicieron escuchar y finalmente la colaboración de diferentes organismos internacionales y nacionales se hizo presente.

En noviembre de 1987, varias personas de Chiantla, Huehuetenango que estaban interesadas en contribuir al mejoramiento de su comunidad y conocían

las necesidades existentes; formaron un comité central, el cual empezó a hacer contacto con algunas instituciones y amistades. En este período prevalecía un ambiente político de represión y violencia por lo que varios vecinos de Chiantla se exiliaron en el país vecino, México. Es así como el comité central se comunicó con FUNDESCO, entablando relaciones con el director de esa época, el señor Luis Pereira, quien hizo una primera visita al municipio de Chiantla, en donde se acordó la coordinación de actividades de infraestructura.

En 1989, FUNDESCO y el comité central, en coordinación con las comunidades de San Bartolo y Las Tejas situadas a seis kilómetros de la cabecera municipal y separadas por los ríos Selegua o Zaculeo, implementaron un vivero forestal. Dicho vivero era atendido mancomunadamente por los vecinos de las dos comunidades; en el mismo crecían pinabetes, eucaliptos, cipreses, pinos, casuarinas, alisos y sauces.

Asimismo, se inicia a reorganizar la Casa de la Cultura, así como la Escuela de Marimba y una biblioteca. Se empezó a dar apoyo también a un grupo juvenil con el objetivo de fortalecer la cultura.

FUNDESCO apoyó a los pobladores de Chiantla en los proyectos de introducción de agua potable, trabajando conjuntamente con los pobladores de varias comunidades, aportando, también, parte del recurso económico. Los vecinos completaron el resto del aporte económico y la mano de obra. Las comunidades que se apoyaron fueron: Cantón El Mirador, Aldea El Rosario, Cantón Los Rosales, Aldea La Quebradilla, Cantón San Bartolo y Los Regadillos.

Con la finalidad de capacitar a jóvenes con intenciones de trabajar en sus comunidades y brindar un beneficio para ellas, FUNDESCO, en coordinación con el comité pro-mejoramiento, apoyó la creación de un taller-escuela de carpintería en el cantón de Chuscaj.

En 1989, en el Cantón Nueva Esperanza, como resultado de la solicitud que hiciera el Comité Pro-mejoramiento de dicho cantón y el Comité Central de Chiantla; FUNDESCO inició la formación de un grupo de mujeres. Dicho grupo se inició en 1990 en Chuscaj; lo cual dio origen a lo que se conoció como el proyecto "Mujer". Actualmente FUNDESCO ya no tiene sede en Huehuetenango.

b. Historia de FUNDESCO después de su constitución legal

En el año 1984, un grupo de trabajadores sociales, promotores sociales y maestros iniciaron un proceso de acompañamiento en los cinco asentamientos de El Mezquitil, en coordinación con las Juntas Directivas de los asentamientos de El Esfuerzo, Monte de los Olivos y Tres Banderas.

Durante los primeros cuatro años de gestión, se realizó un trabajo educativo y organizativo sin el respaldo financiero de ninguna institución, pero que se

constituyó como antecedente inmediato y referente comunitario del apoyo que se institucionalizó en el año de 1988 con la legalización de la Fundación para el Desarrollo Comunitario -FUNDESCO-. Inició sus actividades de proyección social en enero de 1988 y obtuvo personería jurídica, mediante el Acuerdo Gubernativo 620-89, del 25 de agosto de 1989.

La dirección de FUNDESCO, desde su constitución estuvo a cargo de tres directores: José Nieto Pereira (1989-1990), Jorge Mario Argueta (1990-1993) y Alberto Fuentes Rosales (1993-1998). Ellos, a su vez, se encontraban respaldados en Huehuetenango por una Coordinación Regional a cargo de Edwin Bravo (1990-1994) y Jorge Alberto Maldonado (1994-1998), marcando así la primera etapa histórica de FUNDESCO.

Después de esta fase, han funcionado dos coordinaciones generales. La primera de ellas fue electa para el período 1998-2000 y estuvo integrada por Jorge Alejandro Batres Quevedo – Coordinador General -, Alba Leticia Donis Pivaral de Castillo –Coordinadora Regional de Guatemala- y dos personas que sucedieron en la Coordinación Regional de Huehuetenango, María Elena Soto Echeverría y Gladys Magaly Pinto García de Villatoro.

La segunda Coordinación General fue electa para el período 2000-2002, y estuvo integrada por Nuria Liseth Mejía García –Coordinadora General-, Alba Leticia Donis Pivaral de Castillo –Coordinadora de la Región Guatemala-; Gladys Magali Pinto García de Villatoro y Melvin Enrique Cifuentes Martínez, quienes sucedieron en la Coordinación Regional de Huehuetenango.

En el año 1996 FUNDESCO inició un proceso de revisión y auto evaluación del trabajo realizado hasta ese momento. Es así como se convoca a los trabajadores interesados en formar parte de la Asamblea General de FUNDESCO, y desde este espacio se solicita la elaboración de una Planeación Estratégica para el período 1997-2001.

En 1997, con la implementación del Plan Estratégico, se eligió en una Asamblea General a Jorge Alejandro Batres Quevedo, como Coordinador General de FUNDESCO para el año de 1998. En el año 2000, delegó su cargo a Nuria Liseth Mejía García. Es durante este período que se negociaron e implementaron en la región de Huehuetenango, proyectos con mujeres jóvenes y salubristas comunitarios en los municipios de Chiantla y Huehuetenango. Asimismo, en el área de Guatemala, se iniciaron los esfuerzos por integrarse a redes locales o metropolitanas, esfuerzo que se consuma con la integración de la coordinación urbana de organizaciones de base comunitaria y ONG's.

Nuria Mejía, después de ser confirmada en el cargo por un segundo periodo en la dirección institucional, delegó en el 2004 la dirección de la institución en Fredy Antonio Batres Quevedo, actual director ejecutivo de FUNDESCO. Como consecuencia de esta *planeación estratégica*, FUNDESCO inició una etapa de actualización y cualificación del personal. Esto llevó como proceso lógico a la

reestructuración de la institución, tomando como elementos destacados de esta nueva propuesta:

- El cambio de una dirección unipersonal a una dirección colectiva, por medio de la Coordinación General; con representación de las dos regiones a través de los Coordinadores Regionales y el Coordinador General
- Creación de un programa de formación para el personal como una estrategia de fortalecimiento institucional
- Fortalecimiento de los procesos de vinculación a redes y coordinaciones a nivel nacional
- Revisión de instrumentos de funcionamiento administrativo y operativo
- La institucionalización de principios y valores de trabajo

En el año 2002, FUNDESCO se integra formalmente a la Plataforma Urbana, organización de segundo nivel, que con el nombre de Coordinadora Urbana de Organizaciones de Base Comunitaria y Organizaciones No Gubernamentales (COUR) nace en 1998. Desde este espacio, la fundación junto a otras organizaciones no gubernamentales del área urbana, elabora e impulsa un pacto de desarrollo comunitario en 1999 y lo reedita como Agenda de Desarrollo en el 2003, con la participación de organizaciones comunitarias de la región metropolitana (Guatemala, Mixco, Villa Nueva y Chinautla). Dicho documento contiene ejes sectoriales que permitieron ubicar un panorama amplio de la problemática urbana, abordándose desde mesas sectoriales de: género, salud, vivienda, educación, niñez y juventud.

Tomando como punto de partida el proceso electoral en Guatemala, en el año 2003, se impulsó la elaboración de diagnósticos comunitarios, que dieron origen a las Agendas de Desarrollo de los municipios de Guatemala, Villa Nueva, y Chinautla. También surgieron las Agendas Sectoriales en los temas de: mujer; niñez y juventud; salud y ambiente; vivienda y educación; en donde la problemática de las mujeres urbano populares, comienza a cobrar importancia en este proceso. Con esto, se dio un nuevo impulso a la mesa de mujeres, en la cual se articuló a organizaciones de mujeres de los municipios. En la mesa se implementaron procesos de capacitación en torno a la problemática de las mujeres en el área urbana, con los temas de participación política y consejos de desarrollo, entre otros.

Esta nueva experiencia renovó el trabajo institucional antes de su integración a la Plataforma Urbana. FUNDESCO dedicaba la mayoría de su esfuerzo a formar y capacitar a organizaciones de mujeres aisladas de su contexto inmediato, dándole menos importancia a su conexión con esta realidad. Con el apoyo de las otras organizaciones de la Plataforma Urbana, se comienza a ver el trabajo de las organizaciones como un esfuerzo integrado a la comunidad e incluso al municipio; se inicia con procesos de integración de las organizaciones tradicionales de FUNDESCO a espacios amplios de coordinación a nivel municipal

e intermunicipal. Para alcanzar este objetivo, FUNDESCO centra toda su estrategia de intervención desde el 2004 en tres ejes fundamentales: la formación política, el fortalecimiento organizativo y la incidencia política.

En este sentido se trabajó institucionalmente para integrar redes locales en los municipios en donde se intervino, se coordinan esfuerzos con la plataforma urbana y otras ONG que trabajan en Villa Nueva y después de varios intentos, a principios del 2004 se integró la Red Multisectorial de Villa Nueva.

Con la implementación del proyecto: Fortalecimiento Organizativo Comunitario de Mujeres Urbano Populares del Departamento de Guatemala, que administra y ejecuta en nombre de la Plataforma Urbana, FUNDESCO, incide en el fortalecimiento y/o integración de redes en Guatemala, San Pedro Ayampuc, Chinautla, Villa Nueva, Mezquital y Villa Canales.

Se apoyó la elaboración de una nueva edición de la Agenda de Desarrollo, en esos momentos con la intención política de negociarla con los gobiernos municipales en los cinco municipios mencionados anteriormente, además de desarrollar procesos de formación política que incluyen a las organizaciones tradicionales (Brisas de San Pedro, Monja Blanca y Mezquital) sumadas a otras organizaciones de los diferentes municipios.

FUNDESCO, para el desarrollo de sus actividades ha recibido financiamiento de varias organizaciones extranjeras entre ellas.

AIN	(1991-2002)
TROCAIRE	(1995-2002)
ACSUR/LAS SEGOVIAS	(1997-2002)
PAZ Y SOLIDARIDAD	(2002)

Otras organizaciones extranjeras que apoyaron en su momento, fueron **APN, IZQUIERDA UNIDA, PALOMA Y SANTI (ESPAÑA), ACSUD, LOGROÑO LAS SEGOVIAS, RED BARNA, HIVOS, etc.**

VI. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

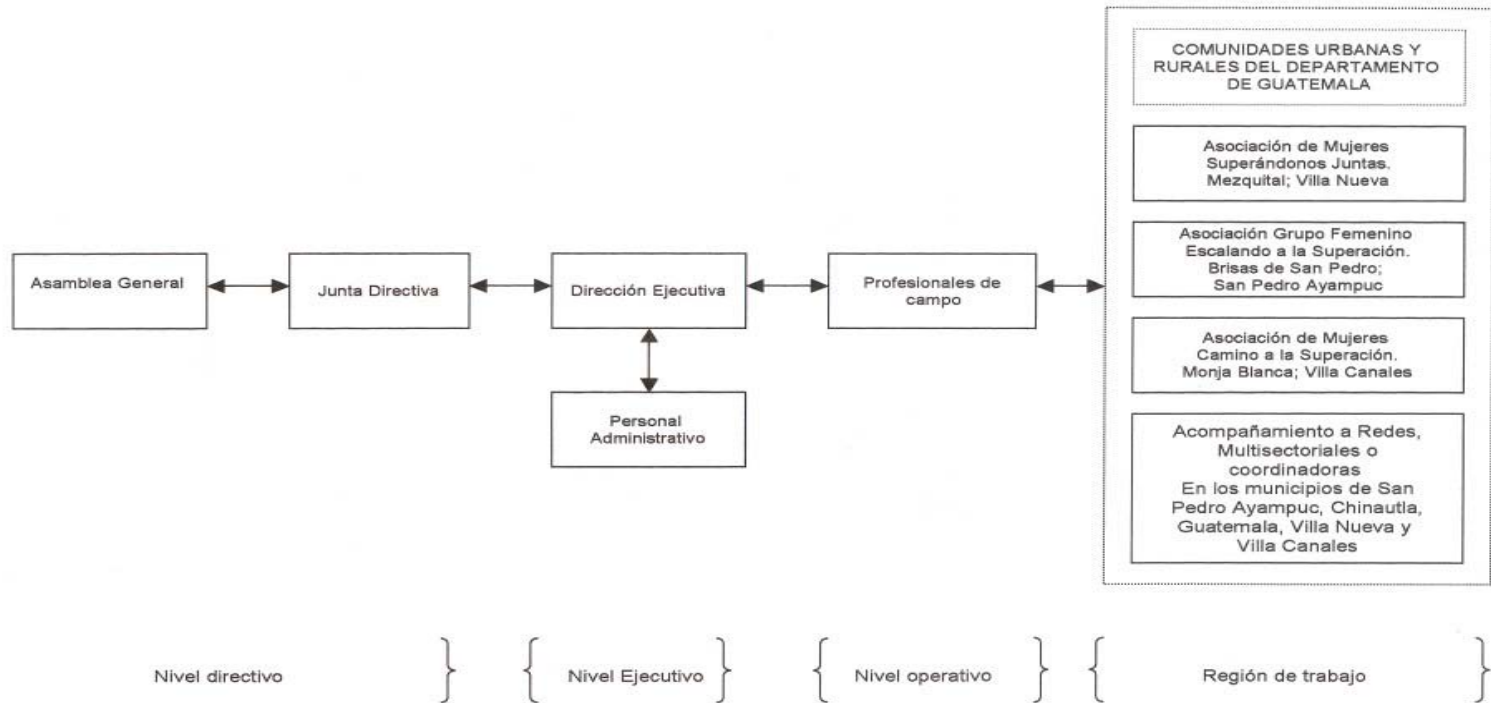
1. Objetivo general

Promover el fortalecimiento organizativo y vinculación a nivel local, municipal, intermunicipal y nacional de las organizaciones que acompaña, a través de procesos de capacitación y formación política que buscan la sostenibilidad de los procesos impulsados.

2. Objetivos específicos

- a.** Continuar con los procesos de asesoría y acompañamiento; fortalecer organizativa y administrativamente a las organizaciones de base para garantizar su autonomía y propiciar su sostenibilidad.
- b.** Generar cambios y desarrollar habilidades en líderes de organizaciones comunitarias a través de procesos de formación política que propicien la incidencia a nivel local, municipal e intermunicipal.
- c.** Fortalecer la articulación de las organizaciones comunitarias a espacios de lucha y reivindicación de los derechos de las mujeres a nivel local, municipal e intermunicipal a través de la formación y participación en espacios de incidencia.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



VIII. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO FUNDESCO

CAPITULO I Disposiciones Preliminares

Artículo 1: Las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo tienen preeminencia sobre las precisiones que presenta el presente Reglamento Interno de Trabajo. Tal y como lo permite el Artículo 57 del Código de Trabajo, no se incluirán las disposiciones de ley citadas en dicho Código, empero, se harán referencias para que el lector pueda consultar las normas complementarias.

Artículo 2: La Estructura Operativa y Administrativa de FUNDESCO serán determinadas por un documento diferente al presente Reglamento Interno de Trabajo (perfil de puestos y manual de funciones). En dicho documento se precisarán los cargos y responsabilidades de todos los trabajadores, según su categoría.

CAPITULO II Condiciones de Ingreso

Artículo 3: Para celebrar Contrato Interno de Trabajo y establecer una relación laboral que determine el cumplimiento de obligaciones y derechos mutuos, el aspirante a ingresar como trabajador de la institución deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Ser mayor de edad, presentar currículum vitae y referencias personales
- b. Ser entrevistado por la instancia de la cual formará parte y contar con su aprobación para someterse al período de prueba
- c. Someterse a un período de prueba de dos meses
- d. Pasar por un periodo de inserción
- e. Su ingreso será evaluado por la instancia de la cual formará parte después de los dos meses de prueba, para luego ser aprobado por la instancia superior correspondiente

CAPITULO III Jornadas de Trabajo

Artículo 4: Las jornadas de trabajo de los trabajadores de FUNDESCO se fijarán en contratos internos de trabajo de acuerdo a:

- a. Las características del proyecto al que ingresan
- b. El cargo que tienen bajo su responsabilidad
- c. Las demandas de los destinatarios de los proyectos

Lo fundamental será que cada trabajador cumpla con la jornada de trabajo establecida de acuerdo a su función y las normas jurídicas contenidas en los Artículos 116 al 125 del Código de Trabajo.

CAPITULO IV **Salarios**

Artículo 5: En el cálculo y pago de salarios se observarán y aplicarán los derechos labores establecidos por ley (Código de Trabajo, Artículos 88 al 102).

Artículo 6: La Junta Directiva de FUNDESCO promoverá incentivos y ajustes salariales de acuerdo a las posibilidades financieras de la institución; según los presupuestos aprobados por las agendas donantes, basándose en funciones y responsabilidades.

Artículo 7: Se finiquitará anualmente al trabajador en el mes de diciembre, de acuerdo a la ley y las políticas de la institución, según los presupuestos aprobados por las agendas donantes, basándose en funciones y responsabilidades de cada trabajador.

Artículo 8: Como un derecho histórico adquirido por sus trabajadores, FUNDESCO, pagará un salario adicional a los establecidos por ley (Bono Vacacional), en el mes de Diciembre de cada año, el cual será calculado proporcionalmente en los casos que corresponda.

Artículo 9: El cheque de pago de salario se entregará los últimos cinco días hábiles del mes laborado.

CAPITULO V **Licencias, Descansos semanales, Asuetos y Vacaciones**

Artículo 10: A todos los trabajadores de FUNDESCO se les concederá, con goce de salario, los descansos semanales, asuetos y vacaciones que estipula la ley en los Artículos 126 al 137 del Código de Trabajo, y aquellos que la institución acuerde.

Artículo 11: Los trabajadores que por asunto de interés personal o de otra índole necesiten permiso para no asistir a su trabajo o para ausentarse del mismo, podrán solicitar licencias a la instancia que pertenecen por escrito con antelación mínima de quince días, exceptuando emergencias, las cuales serán justificadas por constancia escrita médica o judicial, según sea el caso.

Artículo 12: FUNDESCO concede a sus trabajadores derecho a una semana calendario de vacaciones, comprendida en el periodo de Semana Santa y

a un mes calendario de vacaciones en el periodo de diciembre a enero de cada año.

CAPITULO VI **Obligaciones, Prohibiciones y Responsabilidades**

Artículo 13: Además de las obligaciones contenidas en el Artículo 63 del Código de Trabajo y las prohibiciones del Artículo 64, los trabajadores y trabajadoras de FUNDESCO tienen la responsabilidad de:

- a) Cumplir y velar por que se cumplan los estatutos, reglamento y demás disposiciones normativas de la institución, así como utilizar correctamente, en todos los casos, los instrumentos de trabajo aprobados a nivel interno
- b) Promover en su trabajo los valores y principios institucionales, así como el mejoramiento continuo y consecución de los objetivos de FUNDESCO
- c) Mantener actualizado su currículum y datos personales en el banco de información institucional

Artículo 14: Son obligaciones y prohibiciones para la parte patronal, las contenidas en los artículos 61 y 62 del Código de Trabajo.

CAPITULO VII **Disposiciones Disciplinarias**

Artículo 15: Las infracciones al presente reglamento serán sancionadas de la forma siguiente:

- a. **Amonestación verbal personal:** La hará por única vez el encargado inmediato cuando el trabajador cometa falta leve en el desempeño de sus labores, e informará por escrito a las instancias que corresponda
- b. **Amonestación escrita:** Cuando el trabajador reincida en la falta leve en el desempeño de sus labores, se hará una amonestación escrita y se informará por escrito a la instancia correspondiente.
- c. **El despido o terminación del contrato de trabajo:** Una vez aplicadas las advertencias de los incisos anteriores, se aplicarán las disposiciones contenidas en los artículos 77 y 78 del Código de Trabajo.
- d. Cuando un trabajador esté en desacuerdo con la actuación de su encargado inmediato superior, deberá referirse a la instancia superior de éste, y dar a conocer su desacuerdo por escrito. La instancia superior

tendrá que proceder, si el caso lo amerita, de acuerdo a los incisos a), b) y c) de este artículo.

CAPITULO VIII **Préstamos a Trabajadores**

Artículo 16: Como un estímulo y apoyo a las diferentes necesidades de sus trabajadores, FUNDESCO les ofrece adelantos de prestaciones laborales acumuladas.

Artículo 17: Son sujetos y sujetas de adelantos de prestaciones todos y todas sus trabajadores y trabajadoras pagados por planilla, y que para lo mismo tengan un período de laborar en la institución de un año.

Artículo 18: Toda solicitud de anticipo de prestaciones deberá ser presentada por escrito, con ocho días de anticipación y dirigida a la instancia inmediata superior del solicitante. La respuesta a la solicitud también se hará por escrito en un término menor de ocho días.

Artículo 19: Los trabajadores podrán gozar de anticipo de salario, el cual deberá ser solicitado con ocho días de antelación y deberá ser cancelado de inmediato a partir del mes en que se solicita el mismo.

Artículo 20: No se otorgará un nuevo anticipo de salario si existen saldos de anticipos de salarios anteriores.

Artículo 21: Para disponer de anticipos de emergencia, el trabajador deberá solicitarlo a la instancia operativa superior de FUNDESCO, o a la Junta Directiva, si el solicitante pertenece a la anterior, quienes resolverán de inmediato.

CAPITULO IX **Disposiciones Finales**

Artículo 22: La institución procurará por todos los medios a su alcance, mantener la estabilidad de sus empleados, así como pagarles salarios justos de conformidad con el trabajo realizado; contar con una política salarial adecuada y tratar, asimismo, de estimular a los que se distinguen en el desempeño de sus labores.

Artículo 23: Las diferencias personales entre trabajadores no deberán discutirse en presencia de los destinatarios de los proyectos.

Artículo 24: Cualquier reforma al presente reglamento, deberá ser aprobada por la Asamblea General de la Institución.

IX. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- **Objetivo General.**

Facilitar la función administrativa de funcionarios/as y trabajadores/as, de FUNDESCO, a través de la delimitación de los procedimientos de los procesos más importantes que se realizan.

- **Objetivos Específicos**

1. Documentar los procedimientos administrativos de tal manera que proporcionen una guía constante para su ejecución
2. Facilitar el entrenamiento del personal nuevo en el puesto
3. Proporcionar el respaldo necesario para futuras revisiones por parte de auditoría
4. Asegurar la continuidad de las operaciones aun en situaciones de cambio de personal
5. Fomentar la eficiencia en la ejecución de las operaciones
6. Plasmar las políticas financieras de FUNDESCO, entendiendo éstas como todos aquellos principios que rigen la captación, administración y ejecución de los recursos que son gestionados por FUNDESCO, para el funcionamiento de los proyectos que se proponga apoyar.

- **Evaluación**

La obligación de velar por que los procedimientos descritos en el manual se cumplan descansa en la Instancia de Coordinación General y el o la Contadora General, avalados por dicha instancia.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

FONDO DE FUNCIONAMIENTO

Políticas del fondo de funcionamiento.

1. Todos los proyectos que impulsa FUNDESCO y las instancias, podrán contar con un fondo de funcionamiento que cubra todos aquellos gastos que competan al mismo y a la instancia, y que se encuentren registrados en el perfil de fondos de funcionamiento autorizado
2. Todo gasto menudo será pagado a través del fondo de funcionamiento
3. Se establece un límite máximo de pago con fondos de funcionamiento de Q. 150.00. Los pagos mayores de dicha cantidad se efectuarán con cheque.
4. No se permitirán vales personales dentro del fondo. Únicamente se aceptarán vales por efectivo retirado para efectuar compras de artículos varios, siempre y cuando estén autorizados dichos documentos por un funcionario responsable.
5. Todos los comprobantes que integran el fondo de funcionamiento deberán ser revisados por el o la contadora general, quien será responsable de la vigencia de estos; llevarán el visto bueno de la Instancia de Coordinación General.
6. No se podrán cambiar cheques de ninguna clase con los fondos de funcionamiento.
7. Las liquidaciones de los vales de los fondos de funcionamiento deberán efectuarse como máximo dentro de los tres días siguientes a la fecha de emisión.
8. Siempre al final de cada mes, el fondo de funcionamiento deberá liquidarse para que los gastos de un período no se registren en otro, de acuerdo al formato de liquidación.
9. Los fondos de funcionamiento no deben cubrir excedentes o gastos de actividades que cuenten con presupuestos independientes.

Procedimientos del fondo de funcionamiento.

1. La persona que necesita el efectivo, inicia el procedimiento elaborando una carta de solicitud de cheque, con su respectivo perfil y requisición, solicitando la autorización del funcionario responsable.
2. Una vez autorizado el cheque de fondo de funcionamiento, la persona encargada de dicho fondo lo hace efectivo y el beneficiario firma el *voucher* del cheque en el espacio designado para tal efecto.
3. La persona encargada del fondo de funcionamiento deberá mantener en orden todos los comprobantes para que los arqueos que efectúe auditoría u otro funcionario o trabajador, se hagan sin demoras de tiempo.
4. Los cheques para reintegro del fondo de funcionamiento se harán a nombre de la persona encargada del mismo, respaldando con comprobantes claros y concisos la liquidación del fondo anterior; de acuerdo con lo especificado en el perfil de dicho fondo, que tiene los requisitos fiscales y avalados por el coordinador de cada región; como también claridad en los gastos realizados, colocando la firma y número de cédula de la persona responsable del gasto, en la parte de atrás de los documentos. El o la contadora general procederán a codificar y autorizar el comprobante.
5. En el caso de que los comprobantes que respalden las liquidaciones de fondos de funcionamiento sean recibidos, deberá precisarse claramente el nombre, firma y número de cédula de quien recibió el dinero. No se permiten facturas por consumo o compra, y en caso que alguna factura o recibo no sea completamente clara, deberán anotarse en la parte de atrás las aclaraciones pertinentes.
6. Los comprobantes que integren las liquidaciones de fondo de funcionamiento, serán archivados en orden correlativo y cronológico junto al *voucher* de reintegro, como soporte de dicho egreso.
7. Todos los documentos que acompañen la liquidación deberán ser invalidados con el sello de cancelado, el cual se colocara inmediatamente después del cheque emitido.
8. Se deberá efectuar arqueos periódicos de la caja chica por parte del contador o persona designada para el efecto, dejando evidencia escrita del cumplimiento de su obligación.
9. Cualquier anomalía encontrada, de las mencionadas anteriormente, se tomará como una falta por parte del trabajador o trabajadora.

Responsables del fondo de funcionamiento.

1. La persona encargada de solicitar, administrar, liquidar y vigilar el correcto uso de los fondos de funcionamiento será el coordinador o coordinadora de los equipos de trabajo, o en su defecto el responsable del proyecto.
2. El Coordinador de cada región será la persona responsable de revisar y avalar solicitudes y liquidaciones de los fondos de funcionamiento, como también de vigilar el correcto uso de los fondos de funcionamiento.
3. El Coordinador General de la Fundación será la persona responsable de autorizar solicitudes y liquidaciones de los fondos de funcionamiento.
4. El tesorero de FUNDESCO velará por el uso correcto de los mecanismos administrativos para los fondos de funcionamiento.
5. El registro contable de los comprobantes de los fondos de funcionamiento corresponde al Contador General de FUNDESCO, con el auxilio de la auditoría.
6. En el caso específico de los fondos de funcionamiento de la instancia de coordinación general, la Junta Directiva de FUNDESCO deberá sancionar sus solicitudes y liquidaciones a través del tesorero de la misma, y el pleno, cuando así se requiera.
7. En caso de que en una liquidación de fondos de funcionamiento algunos comprobantes no correspondan o no llenen los requerimientos mínimos; serán retirados de la misma y el cheque será extendido por la cantidad que sumen los correctos.

PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE CHEQUES

Políticas para la emisión y liquidación de cheques

1. Todo pago mayor de Q. 150.00 se hace por medio de cheque.
2. Se utiliza el sistema de cheques *voucher* impresos en computadora en forma continua.
3. En el *voucher* del cheque deberá haber evidencia de la persona que lo elaboró, aquella que lo revisó, la que lo aprobó y la que recibió el pago.
4. Todo cheque que se emita debe estar debidamente soportado por una factura, recibo o comprobante que justifique la naturaleza del egreso.
5. Por ningún motivo se emitirán cheques en blanco

6. No se emitirán cheques post-fechaos
7. No se emitirán cheques al portador
8. La instancia de coordinación general es la responsable de la aprobación de los egresos y la Junta Directiva, a través del tesorero, autoriza dichos egresos.
9. Todos los cheques sin utilizar deberán estar bajo llave, delegando la responsabilidad de las chequeras en uso a la persona encargada de la emisión de cheques.
10. Los cheques se solicitan con ocho días de anticipación a las actividades.
11. Los cheques serán revisados y autorizados por el Coordinador de cada región y por la Coordinadora General y serán firmados por el Presidente y el tesorero de la Junta Directiva de FUNDESCO. En el caso de que unas de las firmas mencionadas no se pueda hacer efectiva con plena justificación, se utilizará la de el Coordinador General de FUNDESCO.
12. No se extenderán cheques por actividades ya realizadas y se deberá respetar en todos los casos la anticipación prevista.
13. Las liquidaciones de cheques deberán presentarse con un tiempo que no exceda los ochos días de haberse realizado la actividad.

Procedimientos para la emisión y liquidación de cheques

1. Previo a la emisión de un cheque se verificara el renglón presupuestario.
2. Una vez verificado el renglón y si existe disponibilidad, se procederá a efectuar por lo menos tres cotizaciones (cuando sea por compras precisas) para seleccionar la mejor opción entre las existentes y hacer solicitud de cheque.
3. Las solicitudes de cheque deberán contener las siguientes formalidades:
 - a) Carta en que se detalle la actividad o el plan de la misma
 - b) Una requisición de cheque que debe llevar el visto bueno del Coordinador de la Región y autorizada por el Coordinador General.
4. En el Departamento de Contabilidad las solicitudes serán revisadas por el Contador General y procederá a la codificación respectiva de acuerdo a lo indicado en la requisición de cheque, para la emisión del mismo.

5. Previo a la aprobación de las firmas autorizadas, se debe verificar que los cheques tengan el sello de **no negociable**. No se colocará salvo por requerimiento de la persona.
6. Posteriormente los cheques serán enviados para que sean firmados y aprobados por las personas delegadas de la fundación y quienes poseen firmas registradas en los bancos, debiendo verificar la autenticidad de la operación y su justificación.
7. Concluido el proceso de emisión, revisión, aprobación y firma, los cheques serán trasladados a las personas responsables de distribuirlos y efectuar los pagos correspondientes.
8. Previo a entregar el cheque se debe exigir a el beneficiario que firme el *voucher* en la casilla correspondiente en señal de recibido.
9. Se ha seleccionado los días martes para la firma de cheques, por lo que se deben enviar las requisiciones de los mismos con ocho días de anticipación.
10. Si se anula un cheque, se debe adjuntar a la copia del *voucher* respectivo, y proceder a anular también las copias del *voucher* mediante el sello de "ANULADO".
11. Los cheques *voucher* deberán quedar archivados en orden correlativo, con su respectivo documento de soporte y separados adecuadamente por el mes en el que hayan sido emitidos.
12. Siempre que se emita un cheque, éste deberá ser codificado a la correspondiente cuenta de gasto, para que las personas que firman aprueben y autoricen el egreso.
13. Todo cheque emitido, sin ser cobrado dentro del mes siguiente deberá anularse; el proceso deberá reiniciarse.
14. Las liquidaciones de cheques deben ir acompañadas por comprobantes que respalden claramente los gastos realizados a nombre de FUNDESCO, tales como fecha, operaciones aritméticas, requisitos legales etc. En el caso de que se usen recibos, se debe indicar claramente el nombre, la firma y el número de cédula del proveedor; en la parte de atrás de los documentos debe aparecer la firma y número de cédula de la persona responsable del gasto.
15. Simultáneamente al emitir el cheque para pago, se debe estampar en los documentos de soporte el sello con la siguiente información:

<p style="text-align: center;">CANCELADO</p> <p>Cheque No. _____</p> <p>Fecha _____</p> <p>Departamento _____</p>

INGRESOS

Política de ingresos.

1. Para ejercer un control efectivo sobre los ingresos, se extenderá comprobante (recibo de caja) por cualquier transacción que involucre ingresos. Para los ingresos originados del giro habitual de la fundación, se utilizarán recibos de caja serie "A" y para otros ingresos una serie "B".
2. Todos los ingresos se depositarán intactos, dentro de las 24 horas siguientes a su recepción, a las cuentas bancarias de la Fundación, salvo los ingresos obtenidos el día sábado y los días feriados, que se depositarán en el día hábil siguiente.
3. Los cheques que se reciban, serán estampados inmediatamente en el reverso con el sello que indique: "UNICAMENTE PARA DEPOSITAR EN LA CUENTA 0000000 a nombre de FUNDESCO"
4. En caso de recibir fondos en efectivo, no se deben cambiar cheques personales a empleados y a otras personas con los ingresos, ni serán utilizados para realizar algún tipo de desembolsos, sino deberán ser depositados intactos.

Procedimientos a seguir con respecto a los ingresos

1. Los ingresos estarán debidamente respaldados por recibos de caja, impresos y numerados.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CUENTAS BANCARIAS

Políticas para el control de cuentas bancarias

1. La firma de cheques debe ser mancomunada, firmando dos personas de las tres registradas en los bancos respectivos.
2. Ningún beneficiario puede firmar su propio cheque.
3. Las cuentas bancarias deben estar a nombre de Fundación para el Desarrollo Comunitario FUNDESCO, con la autorización de Junta Directiva para su apertura.

Procedimientos para el control de cuentas bancarias

1. Los cheques emitidos deberán ser firmados para autorización de su pago por las personas que poseen firmas registradas, quienes no podrán firmar sus propios cheques. Para tales casos, la otra firma de autorización será la de un funcionario responsable.
2. Las notas de débito y crédito deberán ser entregadas a el contador para que a la mayor brevedad posible sean operadas donde corresponde.

CONCILIACIONES BANCARIAS

Políticas para realizar las conciliaciones bancarias

1. Se deberá conciliar regularmente los saldos según el banco contra los saldos en libros.
2. Todas las conciliaciones serán revisadas por el Contador General y aprobadas por el Coordinador General.
3. Las conciliaciones se harán en el formulario que para tal efecto se ha diseñado.
4. Las partidas o ajustes poco usuales que surjan en las conciliaciones, deberán quedar claramente explicadas, por ejemplo, las notas de cargo y de crédito.

Procedimientos para realizar las conciliaciones bancarias

1. La persona encargada deberá tener preparada la conciliación a más tardar tres días después de haber recibido del banco el estado de cuenta y los cheques pagados.

2. La conciliación deberá contener todos los datos exigidos por el formulario especial; de lo contrario se tomará como incompleta y no debe ser aprobada por la persona responsable.
3. Los cheques que permanezcan en circulación por más de 90 días deberán ser investigados, y si es posible, debe establecerse comunicación con el beneficiario del cheque. En su defecto, deberán ser anulados.
4. Las conciliaciones ya aprobadas serán archivadas en forma ordenada junto con el extracto bancario y los cheques devueltos por el banco.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE ANTICIPOS PARA VIATICOS Y GASTOS

1. La fundación apoyará económicamente los gastos de alimentación, transporte, hospedaje y combustible de los(las) trabajadores(as), miembros de Junta Directiva y Asamblea General de FUNDESCO en actividades o trámites relacionados con la misma.
2. Los anticipos para viáticos y todo tipo de gastos que sobrepasen los Q.150.00; se harán con cheque iniciando con el procedimiento de emisión de cheques; y los que no sobrepasen, podrán ser utilizados de los fondos de funcionamiento respectivos.
3. Se llevará un registro auxiliar en contabilidad para controlar este rubro; el cual se cargará con el valor del cheque emitido, y se rebajará en base a los comprobantes presentados para su liquidación. Esto no podrá ser en un lapso mayor de quince días hábiles posteriores inmediatos al regreso del viaje o finalizar actividades. En caso de no liquidar en ese período, se autoriza a la administración para que el valor no liquidado sea cargado a el trabajador y descontado del sueldo hasta que se cubra el valor de lo no liquidado.
4. En caso de alimentación fuera de las sedes de trabajo, se cubrirá el transporte. En el caso de cena y desayuno, se cubrirá cuando sean actividades extraordinarias que pasen de un día; asignándole Q. 30.00 por cada tiempo de comida cuando sea en la misma región de trabajo. Por hospedaje en comisiones de trabajo fuera del área interna o externa en el municipio, se estandariza la cuota de Q90.00 a Q120.00 por día.
5. Todos los gastos deberán ser comprobados a través de los comprobantes y la liquidación respectiva de viáticos.
6. Para el caso de los miembros de Junta Directiva y Asamblea General se autoriza en comisiones de trabajo, la tasa libre por cada tiempo de comida

no excediéndose de Q. 50.00. Por hospedaje, en comisiones de trabajo fuera del área interna o externa en el municipio, se estandariza la cuota de Q. 90.00 a Q. 120.00 por día.

7. Se autorizará un fondo de funcionamiento no mayor de Q1,000.00, el cual será utilizado para depreciación de vehículo y consumo de combustible. Dicho fondo será pagado contra presentación de factura a la Asistente Administrativa, llenando previamente el instrumento de solicitud del mismo.
8. El pago de taxis se autoriza después de las 19:00 horas y antes de las 5:45 horas; siempre y cuando no se puedan utilizar vehículos de la institución.

PRESTAMOS Y ANTICIPOS A EMPLEADOS.

1. No se autorizan préstamos a los trabajadores, destinatario, miembros de Junta Directiva y Asamblea General, ni a las personas externas a la fundación.
2. Se autoriza el anticipo de prestaciones acumuladas a trabajadores de la Fundación que tengan un período mínimo de un año de laborar en la misma. Deberá contarse con un registro auxiliar, donde se llevará el record de cada trabajador, siempre y cuando el anticipo no sobrepase el 70% de sus prestaciones laborales acumuladas a la fecha.
3. Cada solicitud de adelanto de prestaciones se evaluará según el tiempo de laborar y monto solicitado; esto, para determinar la pertinencia de hacerla efectiva.
4. Los anticipos de prestaciones se otorgarán y tramitarán según las prioridades que se consideren de mayor urgencia del personal que lo solicite, como lo son:
 - Enfermedades comunes, intervenciones quirúrgicas o fallecimiento de familiares en primer grado de consanguinidad
 - Educación, colegiatura, compra de útiles escolares y uniformes.

 - Compra de vivienda o terreno, remodelación o ampliación de vivienda
 - Otros (viajes, boletos aéreos, vehículos, negocios, tarjetas de crédito, compras de mobiliario y equipo etc.)

5. Se autorizan anticipos sobre sueldos, los que serán controlados a través de un registro auxiliar, los cuales deberán descontarse exclusivamente en la planilla de sueldos al final del mes a que corresponda. Estos anticipos son autorizados por el Coordinador General, para ser otorgados a cada Coordinador Regional, previa solicitud por escrito y se harán efectivos mediante cheque a nombre del trabajador solicitante y un recibo corriente firmado; adjuntándose el *voucher*.
6. Las solicitudes de anticipo de prestaciones y de salario deben regirse a los procedimientos de emisión, revisión, autorización y firma de cheques.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y ADMINISTRACION DE SUMINISTROS

Políticas de control y administración de suministros

1. Se delega la responsabilidad del manejo de los suministros a las personas coordinadoras y responsables de los proyectos, como también a las Secretarías Administrativas.
2. Se debe verificar el estado y/o condición de todo material que se reciba o se entregue.
3. Toda salida de suministros y materiales deberá ser autorizada por el encargado y firmada de recibido por quien está recibiendo los materiales, llevando un libro de control.
4. El movimiento de inventarios se controlará por artículo. Mensualmente se entregará un reporte valuado al Departamento de Contabilidad de los ingresos y egresos.
5. El Contador General deberá efectuar por lo menos cuatro inventarios al año.
6. El Contador General deberá verificar periódicamente las existencias físicas contra los saldos según control de inventarios, con pruebas selectivas, dejando evidencia por escrito.

Procedimientos para el control y administración de suministros.

1. El encargado debe dejar evidencia de la verificación que realiza de la siguiente forma:
 - Por los materiales que ingresan, cotejará las cantidades y la descripción del producto contra el duplicado de la factura del acreedor o el envío; seguidamente estampará el sello de RECIBIDO,

anotará la fecha y firmará conforme el ingreso de artículos. Con este documento debidamente aprobado, se operará en el control de inventarios y se dará trámite para pago.

- Por los materiales que egresan, deberá verificarse el estado físico y sellarlos de despachado; asimismo, indicará la fecha y pondrá su firma. El documento mencionado servirá de base para operar el egreso en el control de inventarios.
2. Todos los documentos de salida se deben entregar al encargado de procesar la información de inventarios para que diariamente entregue un reporte de transacciones al Departamento de Contabilidad, donde se cotejarán las salidas de mercaderías contra los ingresos y contra anticipos de órdenes de pedido.

CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

Políticas para el control de activos fijos.

1. Preparar un archivo específico para guardar la documentación original para documentar la propiedad de los mismos, dejando una fotocopia del documento en el *voucher*.
2. Se llevará un control de todas las adiciones de activos fijos durante el año.
3. Todo activo fijo que sea menor de Q. 200.00 se llevará a Gastos en el momento de efectuar la compra. Ejemplo: engrapadoras, lápices, plumas y demás accesorios de oficina.
4. Cualquier baja en los activos fijos, ya sea por venta, robo o destrucción, se efectuará por partida de diario, debiendo estar autorizada por el Coordinador General, y avalado por la Junta Directiva. Se elaborará un acta en señal de aprobación cuando dichos activos sean mayores a Q5,000.00
5. Al menos una vez al año, se deberá realizar un inventario físico de todo activo propiedad de la Fundación.
6. Se codificará el activo fijo de acuerdo a la distribución contable, indicando en qué proyecto o instancia se utilizará.
7. Los usuarios de los activos tendrán la responsabilidad de los mismos, debiendo preparar la tarjeta de responsabilidad.
8. Se empezará a depreciar el activo un mes después de la adquisición.

9. Deberá llevarse un registro auxiliar de control de depreciación por unidad.
10. Deberá llevarse un archivo específico para guardar la documentación original, dejando una copia en el *voucher*.

Procedimientos para el control de activos fijos.

1. Las personas responsables y coordinadoras de los proyectos e instancias, deben solicitar los activos necesarios para el adecuado funcionamiento de los mismos a través de una solicitud de compra. En todos los casos, se satisfarán los presupuestos y/o se requerirán las autorizaciones correspondientes según el caso particular; siempre de conformidad con lo que establecen los procedimientos de compras.
2. Al efectuar una compra de activo fijo, se abrirá una tarjeta consignando el valor del costo, más los gastos necesarios para ponerlo en uso, el nombre del proveedor, el modelo, la marca, el color, el lugar donde se usará; y se irán anotando todas las mejoras capitalizadas.
3. El Contador General será la persona encargada de promover y coordinar el inventario físico de los activos fijos.
4. Cuando un trabajador ingrese a FUNDESCO se le entregaran los activos que utilizará y que estarán bajo su responsabilidad a través de una TARJETA DE RESPONSABILIDAD en donde se describirán los bienes.
5. El Contador General, será la responsable de guardar las facturas originales, las cuales serán el soporte de la integración.
6. Se aplicará el porcentaje legal de la depreciación para registrarse contablemente en forma mensual en base a la integración del período anterior. El ajuste por los activos adquiridos en el período, se efectuará en el mes de diciembre de cada año.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO-REGISTRO AUXILIAR.

El registro auxiliar tendrá como objetivo servir de control para mostrar lo siguiente:

1. Total del activo por rubro.
2. Mostrar cuál es el valor invertido de manera individual
3. Control de la existencia física del activo

Cada activo fijo contendrá la información siguiente como mínimo:

1. Fecha de adquisición, que será la indicada en la factura de compra.
2. Nombre del proveedor y número de factura.
3. Descripción del activo adquirido, enumerando: nombre del activo, modelo, serie y color
4. Costo de la adquisición
5. Número correlativo de control con el que se identifica el activo.

Se generará por aparte un control de depreciación de activos fijos, en el que se copiarán idénticamente los puntos del 1 al 5, agregando la depreciación mensual y valor en libros al final del año.

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

Políticas para las cuentas por pagar.

1. Se mantendrá control sobre las obligaciones de la entidad para evitar duplicidad de pagos o incumplimiento con los compromisos de pago contraídos.
2. Para tramitar un pago siempre será necesario que exista un documento de soporte.
3. Los pagos se efectuarán en los plazos establecidos previa presentación de la contraseña de pago.

Procedimientos para las cuentas por pagar.

1. Las facturas o documentos por pagar, las recibirá únicamente la persona a cargo de los pagos.
2. Una vez recibidas las facturas, se deberá proceder a verificar que la mercadería, servicios, productos, etc., que se detallen hayan sido debidamente recibidos o prestados por FUNDESCO. Para ello, se deberá investigar con la persona que recibió la mercadería, servicio o producto; quien deberá firmar la factura como evidencia de la revisión efectuada.
3. Después de verificar la veracidad de la factura, se trasladará al Departamento de Contabilidad, para su aprobación e iniciación del trámite de emisión de cheque.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERSONAL

Políticas de control de personal

1. Para llevar un control sobre el personal, se abrirá un expediente con un número distinto asignado para cada empleado.
2. Todo asunto relacionado con el personal será resuelto por la instancia de Coordinación General. Cuando se trate de despedir o contratar a una persona, deberá hacerse un reporte por escrito sobre las razones y el criterio utilizado. Si se trata del personal que labora en el campo, el Coordinador Regional será quien tome la decisión, la cual será avalada por el Coordinador General y Junta Directiva de FUNDESCO.
3. Semestralmente se procederá a evaluar al personal dejando copia de los resultados en el archivo de cada persona.
4. Anualmente se le cancelará a todos los trabajadores el aguinaldo que le corresponde de acuerdo a los artículos 1 y 3 del Decreto 76-78 del Código de Trabajo. Cuando dejen de laborar para FUNDESCO, se procederá según las leyes laborales del país.

Asimismo, en el mes de julio de cada año se deberá cubrir la bonificación especial (Bono 14) equivalente a un mes de sueldo o la parte proporcional si el trabajador tuviere menos de un año de laborar; esto, de acuerdo a los artículos 1 al 4 del Decreto 42-92. Por cada pago de aguinaldo, Bono 14 o sueldo, deberá efectuarse en el Departamento de Contabilidad un finiquito laboral.

5. Mensualmente en planilla debe pagarse la Bonificación Incentivo equivalente a Q250.00; establecida en el Decreto 37-2001, la cual fue publicada en el Diario Oficial el 6 de agosto de 2001.
6. Todo trabajador deberá pasar por un período de prueba de dos meses.
7. Las sanciones están reglamentadas de acuerdo a la siguiente escala:
 - Amonestación verbal
 - Amonestación por escrito
 - Suspensión sin goce de sueldo
 - Despido.
8. En caso extremo, se considerará deducir las responsabilidades del caso.

Procedimientos para el control de personal.

1. Cuando un trabajador ingrese a la Fundación, deberá aportar todos los datos necesarios para elaborar la Ficha de Personal. Deberá presentar la declaración jurada del Impuesto sobre la Renta en caso de que el sueldo mensual sea mayor a Q3,000.00.
2. En el archivo del trabajador se deberá adjuntar copia de las notificaciones de aumentos, reconocimientos de méritos o sanciones, constancia de vacaciones gozadas, así como el pago de las prestaciones laborales.
3. Todos los permisos que solicite el trabajador deberán hacerse por escrito, dirigidos al Coordinador Regional, quien autorizará y reportará al Coordinador General. El personal administrativo debe solicitar los permisos con 8 a 15 días de anticipación.
4. Para un eficiente control de los pagos a los trabajadores en concepto de las prestaciones que indica la ley y los requisitos complementarios que conlleven, se utilizarán los siguientes documentos:
 - Solicitud de empleo
 - Formatos de liquidación: Se usarán cuando se termine la relación laboral entre el trabajador y la Fundación. Se pagarán de acuerdo a lo que estipula el Código de Trabajo.
 - Constancia de goce de vacaciones: Se usará cuando un trabajador goce de vacaciones, las cuales deberá solicitar anticipadamente con la finalidad de hacer la programación respectiva sobre las actividades que cubra.
 - Ficha de Personal: Con los datos personales del trabajador

Nota: Los formatos mencionados se deben elaborar en copia, la cual se llevará en el archivo de cada empleado.

UTILIZACIÓN DE VEHÍCULOS

Políticas para la utilización de vehículos.

1. Los vehículos de la fundación serán exclusivamente para el uso de la Fundación, estableciendo como prioridad las visitas de las instancias (Coordinación General, Junta Directiva, Coordinadora Regional, Agencias de Cooperación y visitas externas), traslado por la noche a partir de las 19:00 horas, transporte de carga pesada y gestiones institucionales.
2. Cuando los vehículos sean utilizados por la noche, deben ser devueltos a la oficina de FUNDESCO a las 9:00 horas del siguiente día.

3. Aquellos funcionarios a quienes les sean asignados alguno de los vehículos de FUNDESCO, serán los responsables directos del mantenimiento.
4. Una persona designada será la responsable del control, asignación y coordinación de los vehículos.
5. Las salidas de vehículos para las regiones de trabajo de la fundación en el campo, serán coordinadas con la persona responsable del control, asignación y coordinación de vehículos.
6. Los vehículos deben ser revisados previamente por quienes lo ocuparán y si tuvieran alguna objeción, deberán comunicarla lo antes posible para revisar el problema, llenando el instrumento respectivo de uso de vehículos.
7. Se hará un programa para hacer servicio a los vehículos utilizados, con la finalidad de optimizar el rendimiento de los mismos y resguardar la integridad de los conductores.
8. Se designa el día lunes para la solicitud de uso de vehículos, la cual se hará a la persona responsable de los mismos.
9. Cuando alguna persona trabajadora de la Fundación utilice vehículos de su propiedad con la debida autorización, la Fundación deberá reconocer el gasto de combustible de acuerdo a la tabla de viáticos.
10. Los vehículos propiedad de la Fundación deberán ser entregados al responsable de los mismos, en buen estado y limpios, al final de cada día hasta las 5:00 p.m. Se exceptúan los casos especiales que deberán estar debidamente justificados por trabajo en la noche o fines de semana.
11. Los vehículos únicamente podrán ser conducidos por una persona mayor de 25 años de edad y que haya demostrado habilidad y responsabilidad en la conducción de vehículos. Asimismo, deberá poseer licencia de conducir vigente y conocer el reglamento de tránsito vigente.
12. Los vehículos de la Fundación deberán permanecer disponibles en las instalaciones respectivas; tratando de que permanezcan en parqueos seguros para cualquier diligencia institucional que se presente.

Procedimientos para la utilización de vehículos.

1. Las personas responsables de la actividad, deberán solicitar los días lunes de cada semana el uso de los vehículos.
2. El conductor deberá sujetarse a todas las disposiciones contenidas en el reglamento interno para el uso de vehículos institucionales.

3. Para la utilización de los vehículos, la Fundación, deberá utilizar una tarjeta de control de kilometraje y un instrumento de uso de vehículos **(Anexos: Formulario)** que indique el destino y justificación del viaje. Dicha tarjeta deberá ser autorizada por la persona responsable. Se deducirán responsabilidades en caso de:
 - Tener accidentes fuera de la ruta indicada, fuera de horario o por estado de embriaguez. Costo del deducible;: 100%.
 - Tener accidentes por exceso de carga y velocidad. Costo del deducible 100%.
 - No reportar daños previos a la utilización del vehículo. Costo: Valor de la reparación.
 - Conducir sin licencia. Costo: Valor de la Multa.
 - Estacionar el vehículo en lugares no autorizados por el Departamento de Tránsito. Costo: Valor de la Multa.
 - No respetar las señales de tránsito. Costo: Valor de la Multa.
 - Entregar el vehículo después de ocho horas del regreso. Sanción de Q. 5.00 por hora de atraso.
 - Utilizar los vehículos sin la autorización respectiva.
4. Cada 2,500 km. recorridos es obligatorio para la persona responsable de los vehículos hacer solicitud por medio de la tarjeta de control de kilometraje para que se asigne el día de servicio al vehículo.
5. La persona que utilizará los vehículos institucionales, debe solicitarle a la persona responsable de los mismos, lo referente a lubricantes y combustible.
6. Es responsabilidad de quienes conducirán los vehículos institucionales, la revisión de los niveles de aceite, agua, líquido de frenos etc., antes de utilizarlos.

NOMINAS

Políticas de nominas

1. Todas las nóminas se harán a máquina de escribir o computadora, y deberán tener las firmas del Contador General, revisado por el Coordinador General.
2. Todos los sueldos deben pagarse mediante cheque, acreditado a la cuenta, adjuntándose un recibo como comprobante de pago.

3. Las nóminas se pagarán mensualmente, incluyendo lo correspondiente a sueldos extraordinarios.

Procedimientos para el control de nominas

1. Las nóminas deberán ser elaboradas por el Departamento de Contabilidad y deberán estar listas cuatro días antes de su pago para la autorización de las mismas.
2. Las nóminas deberán ser revisadas y autorizadas por el Coordinador General. Una vez aprobadas, serán emitidos los cheques correspondientes, o enviadas al banco para acreditar a la cuenta de cada trabajador de la Fundación.
3. En la nómina se harán todas las retenciones respectivas: seguro social, impuesto sobre la renta, descuentos judiciales si los hubiera, y cualquier anticipo sobre sueldos u obligación contraída con la Fundación.
4. En enero de cada año el trabajador deberá presentar el boleto de ornato correspondiente de acuerdo a la tabla asignada por la Municipalidad.
5. El trabajador deberá firmar el *voucher*, recibo y libro de salarios autorizados por el Ministerio de Trabajo en señal de conformidad.
6. Mensualmente las nóminas pasarán al libro de salarios, el cual deberá permanecer actualizado para cualquier consulta o liquidación de algún trabajador de la Fundación.

CONTROL DE PRESUPUESTO

Políticas de control de presupuesto.

1. Mensualmente se hará una ejecución presupuestaria para conocer el grado de avance de ventas, cobros, gastos y disponibilidad en las diferentes partidas, en relación con el presupuesto anual.
2. Debe hacerse una evaluación mensual de la ejecución del presupuesto para determinar las variaciones habidas entre lo presupuestado y lo gastado, las cuales deben ser claramente explicadas y justificadas.
3. Toda la información que sirva para medir lo ejecutado o gastado deberá ser extraída de los registros contables.

Procedimientos de control de presupuesto.

1. La ejecución presupuestaria equivale a lo gastado en un período menor al período que abarca el período que abarca el presupuesto. Por ejemplo: La ejecución de dos meses en un presupuesto trimestral, para lo cual se acumula lo gastado en dos meses comparado con el total presupuestado en el trimestre.
2. La evaluación presupuestaria equivale a comparar lo gastado en un período de tiempo igual al período presupuestado. Por ejemplo: Lo gastado en un mes se compara con lo presupuestado para ese mes, determinando las variaciones habidas en el mismo.
3. En los meses de diciembre y enero de cada año, cada responsable y Coordinador de Proyecto deberá realizar una proyección anual por rubro y un flujo en efectivo por mes. Éste será revisado y avalado por el Coordinador de Región, quien deberá entregarlo a la Coordinadora General para su autorización.

PROCEDIMIENTOS VARIOS

a) Manejo y control de talonarios

- Las personas autorizadas para el manejo de talonarios de recibos de transporte, son los Coordinadores de los Proyectos e Instancia General y Regional.
- El Contador General será el responsable de recibir los talonarios de recibos de transporte, cheques *voucher* y otros documentos legales e internos verificando el correlativo.
- Se llevará un libro de control de talonarios de transporte, cheques *voucher* y otros documentos legales, en el que se consigne la numeración de los talonarios entregados; así como el nombre y la firma de la persona que los recibe. En este mismo libro se deberá indicar los talonarios que se reciben de la imprenta, así como la fecha de recibido.
- Las personas responsables del manejo de talonarios deben llenar totalmente los recibos con letra clara, sin manchas ni alteraciones, y especificando el motivo que dio origen al pago y con el visto bueno del Coordinador Regional y General.
- En caso de tachones, manchas, errores u omisiones, debe anularse el recibo y entregarse al Departamento de Contabilidad, junto con su copia, al finalizar el mismo.
- Se aplica el mismo procedimiento para talonarios de cheques *voucher* y otros documentos legales e internos.

- En caso de los talonarios sin utilizar, deberán ser resguardados en una caja especial, teniendo las llaves el Contador General y el Coordinador General.

b. Contabilidad

Se mantendrán actualizados los libros siguientes:

- Diario
- Mayor
- Inventarios
- Balances
- Libro de Salarios
- Libro de Actas

c. INFORMÁTICA

- La persona encargada del sistema mantendrá contacto directo con los responsables de las distintas regiones y con el Coordinador General, con la finalidad de aclarar dudas y procedimientos para generar los reportes requeridos.
- Debe elaborarse por lo menos dos back-up semanalmente, con la finalidad de resguardar la información, evitando que ésta se pierda en el momento de destruirse por un usuario.
- La persona encargada es la responsable directa del funcionamiento del sistema implementado en la Fundación.

b) OTRAS ACTIVIDADES

- Debe llevarse un control mensual de las llamadas realizadas.

Debe llevarse un control de las entradas y salidas de los trabajadores de la Fundación mediante el control respectivo.

X. MANUAL DE FUNCIONES Y ANÁLISIS DE PUESTOS

El Perfil de Puestos y Manual de Funciones, se constituye en un instrumento de referencia, para tener mayor claridad sobre el perfil personal y profesional que debe llenar la persona que sea contratada para trabajar en FUNDESCO. Permite también, tener claridad de las funciones a desempeñar.

Por ello FUNDESCO, a partir de contar con su plan estratégico, se dio cuenta que una de sus debilidades institucionales era no contar con un manual de funciones al cual hacer referencia para hacer contrataciones de personal o bien para clarificar los perfiles y puestos de los trabajadores contratados.

Por esta razón, se consideró conveniente contar con un instrumento de perfil de puestos y manual de funciones que contribuyera a tener mayor claridad y un mejor fundamento de los diferentes espacios institucionales.

OBJETIVOS

- Contar con un instrumento administrativo que clarifique el perfil personal-profesional y funciones del trabajador que ocupe un espacio laboral en FUNDESCO.
- Mejorar la calidad del trabajo administrativo y de campo a partir de tener mejor claridad de las funciones de cada trabajador, para así, seleccionar el personal idóneo.

PERFILES DE LOS PUESTOS:

I. COORDINADOR O COORDINADORA GENERAL

a. Perfil personal.

1. Responsabilidad, puntualidad.
2. Capacidad de conducción, coordinación, gestión, negociación, propuestas y toma de decisiones.
3. Visión política.
4. Identificación y trayectoria en DDHH, promoción y desarrollo social.
5. Integración al movimiento social.
6. Buenas relaciones interpersonales.
7. Conocimiento e identificación de la propuesta de FUNDESCO.
8. Flexibilidad de tiempo.
9. Imparcialidad.
10. Promoción del trabajo en equipo.
11. Capacidad de crítica y autocrítica.
12. Honestidad y honradez.

b. Perfil técnico-profesional.

1. Graduado Universitario preferentemente en el área Social Humanista.
2. Experiencia en la elaboración, gestión y administración de proyectos.
3. Experiencia en el manejo de metodología de Educación Popular.
4. Experiencia de Coordinación en espacios de Conducción.
5. Manejo de vehículo y equipo de oficina.

c. Funciones.

1. Enlace entre las instancias de la estructura operativa y política de FUNDESCO.
2. Relación con agencias donantes y gestión de proyectos.
3. Administración institucional.
4. Elaboración de informes institucionales.
5. Coordinación en las diferentes instancias.
6. Conducción Política de la estructura operativa.
7. Conducción y coordinación de la Instancia de Coordinación General.
8. Representación legal de la Institución.
9. Enlace entre el equipo administrativo y la Instancia de Coordinación General.
10. Representación en instancias de coordinación externa.
11. Acompañar procesos de planificación, evaluación, elaboración y gestión de proyectos, actividades especiales en los diferentes proyectos y regiones.
12. Control financiero de los proyectos.
13. Seguimiento al Plan Estratégico Institucional.

14. Elaboración de proyectos.
15. Entrega de informes a la Junta Directiva y Asamblea General de FUNDESCO.
16. Impulsar el plan operativo de la Instancia de Coordinación General.
17. Elaborar y proponer criterios institucionales administrativos y estratégicos institucionales.

II. SECRETARIAS

a. Perfil personal.

1. Responsabilidad, puntualidad.
2. Buenas relaciones humanas.
3. Sensibilidad social (identificación con la propuesta institucional).
4. Discreción (criterio amplio).
5. Creatividad y dinamismo.
6. Las trabajadoras no deben ser preferentemente de la comunidad objeto de intervención.

b. Perfil técnico – profesional.

1. Secretaria graduada.
2. Con estudios universitarios y/o otras especialidades.
3. Manejo básico de computación.
4. Capacidad para trabajar bajo presión.
5. Capacidad en toma de decisiones.
6. Conocimientos básicos de contabilidad.
7. Conocimientos básicos de archivo.
8. Buena ortografía.
9. Manejo de equipo de oficina.
10. Habilidad en redacción de correspondencia y archivo.
11. Experiencia mínima de 2 años.

c. Funciones.

1. Atención a destinatarios, trabajadores y público en general.
2. Atención de teléfono – fax (correo electrónico).
3. Levantar actas, memorias, mecanografiar informes.
4. Llevar control de archivo.
5. Administración de Fondos de Funcionamiento.
6. Comprar y administrar materiales y suministros.
7. Aplicaciones de las políticas institucionales, de acuerdo a su competencia.
8. Aplicación de los instrumentos administrativos contables.

9. Comunicación e información eficiente y eficaz en todas las instancias de FUNDESCO.
10. Encargada del equipo y mobiliario de la instancia a la que pertenece.
11. Pago de servicios de oficinas centrales: agua, luz, teléfono, suscripciones, etc.

En caso de la Secretaria de Oficinas Centrales tendrá a su cargo funciones vinculadas a Coordinadora General, Junta Directiva como:

1. Enviar, recibir y archivar correspondencia.
2. Transcripción de actas de Junta Directiva y Asamblea General a los libros respectivos y transcripción de puntos específicos.
3. Elaboración y reproducción de documentos, materiales, memorias, agendas y otros.
4. Mecanografiar informes.
5. Llevar controles administrativos contables de acuerdo a la naturaleza del proyecto y/o proyectos que acompaña.

III. CONTADOR O CONTADORA GENERAL

a. Perfil personal.

1. Responsabilidad.
2. Disciplinado o disciplinada.
3. Buenas relaciones humanas.
4. Honesto
5. Honrado
6. Accesible.
7. Discreto
8. Identificación con el trabajo que promueve FUNDESCO.
9. El trabajador no debe ser de la comunidad objeto de intervención.

b. Perfil técnico-profesional.

1. Contador/a Registrado.
2. Con estudios universitarios u otras especialidades.
3. Capacidad para trabajar bajo presión.
4. Manejo de equipo de oficina.
5. Manejo básico de computación.
6. Dos años de experiencia laboral en su especialidad.
7. Capacidad en la toma de decisiones.

c. Funciones.

1. Control contable de la institución:

- Aplicación de las políticas institucionales.
- Control de Ingresos y Egresos / agencias donantes.
- Reporte de Cuentas.
- Partidas de Diario, Libro de Diario, Libro Mayor, Libro Balances; a través de la aplicación del programa computarizado de contabilidad, para el control financiero de la institución.
- Libro de Estado Financiero.
- Libro Auxiliar de Banco Computarizado y Conciliaciones Bancarias mensuales.

2. Archivar documentos contables.

3. Elaboración y control de planillas.

4. Control de liquidaciones laborales.

5. Control de prestaciones laborales.

6. Pago de servicios de Oficinas Centrales: agua, luz, teléfono, suscripciones.

7. Envío de correspondencia contable si hubieran sedes regionales.

8. Elaboración de Certificados de Trabajo y Carnés de IGSS.

9. Depósitos Bancarios.

10. Arqueos de Fondos de Funcionamiento.

11. Control de retenciones de ISR.

12. Elaboración y archivo de recibos de caja.

13. Realización de inventarios en los proyectos del área.

14. Actualización de inventario institucional y de proyectos.

15. Elaboración de Informes Financieros.

16. Equipo a cargo: computadora, máquina de escribir, sumadora, archivo, teléfono, vitrina, papelería y copia de llaves de Oficinas Centrales.

17. Manejo de fondo de funcionamiento de Junta Directiva.

IV. COORDINADOR O COORDINADORA DE EQUIPO

a. Perfil personal.

- 1.** Responsable.
- 2.** Puntual.
- 3.** Creativo/a.
- 4.** Dinámico/a.
- 5.** Solidario/a.
- 6.** Buenas relaciones humanas.
- 7.** Disposición para trabajar en equipo.
- 8.** Identificación con el trabajo que FUNDESCO realiza

9. Disponibilidad de tiempo.
10. Discreción.
11. Crítico – Autocrítico.
12. Sensibilidad social.
13. Enfoque de género, etnia, clase, participación en movimientos sociales.

b. Perfil técnico-profesional.

1. Con estudios universitarios, preferentemente en el área social humanística.
2. Graduado a nivel medio en una carrera afín al proyecto.
3. Experiencia en la metodología de educación popular.
4. Capacidad de coordinación.
5. Experiencia de trabajo en equipo y en el proceso organizativo, promoción y desarrollo comunitario.
6. Experiencia de trabajo de acuerdo a la naturaleza del proyecto.
7. Capacidad de análisis, propuesta y toma de decisiones.
8. Conocimientos básicos en la administración de recursos.
9. Conocimientos de contabilidad general y computación.
10. Conocimientos básicos sobre la sistematización.
11. Experiencia en proceso de elaboración, ejecución y evaluación de los proyectos de desarrollo integral.
12. Participación política a nivel nacional.
13. Manejo de vehículo.
14. Experiencia mínima de dos años en puestos similares.

c. Funciones.

1. Aplicación del Marco Normativo Institucional que le compete.
2. Integración a la Instancia de Coordinación Regional.
3. Administración de recursos humanos, materiales financieros del proyecto.
4. Coordinar el equipo de trabajo.
5. Coordinación interna y externa.
6. Representación del equipo a nivel interno y externo.
7. Asesoría – acompañamiento de destinatarias/os.
8. Elaboración e integración de informes narrativos, financieros y proyecciones presupuestarias.
9. Velar por la existencia de recursos materiales, necesarios para la ejecución del proyecto.
10. Monitoreo de documentos – instrumentos administrativo contables (solicitudes, requisiciones, liquidaciones, otras).
11. Velar por el cumplimiento del plan de trabajo del proyecto, en correspondencia al Plan Estratégico de FUNDESCO.
12. Convocar y coordinar reuniones de equipo.
13. Participar en reuniones de Coordinación Regional.

14. Cumplir con los cargos y funciones específicas que en el equipo se definan.
15. Conocimientos generales del desarrollo de trabajo de los otros proyectos del área.
16. Operativizar los acuerdos de la instancia de Coordinación Regional y su plan de trabajo.
17. Optimización de recursos de proyecto e institucionales.
18. Inducción a nuevo personal.

V. PROFESIONAL DE CAMPO

(Trabajadoras sociales, psicólogos, psicólogas, y otras profesiones)

a. Perfil personal.

1. Responsable.
2. Puntual.
3. Con iniciativa y creatividad.
4. Buenas relaciones humanas.
5. Tolerante.
6. Solidario/a.
7. Dinámico/a
8. Con sensibilidad social
9. Crítica – autocrítica
10. Disposición para trabajo en equipo
11. Identificación con el trabajo que promueve FUNDESCO
12. Facilidad de expresión
13. Honrado/a.
14. Honesto/a.

b. Perfil técnico-profesional.

1. Título y/o estudios a nivel universitario, preferentemente en el área social humanística.
2. Experiencia de trabajo en equipo.
3. Experiencia en el proceso organizativo, promoción y desarrollo comunitario.
4. Experiencia en metodología de la educación popular.
5. Experiencia de acuerdo a la naturaleza del proyecto.
6. Conocimiento y/o experiencia en la elaboración de proyectos.
7. Experiencia en procesos de planificación y evaluación.
8. Capacidad de análisis de la realidad local y nacional.
9. Conocimiento básico del proceso de paz.
10. Capacidad de propuesta y toma de decisiones.
11. Manejo básico de computación.
12. Capacidad de coordinación.

13. Participación política a nivel nacional.
14. Manejo de vehículo.
15. Capacidad de adaptación de las áreas de trabajo.

c. Funciones.

1. Aplicación de Marco Normativo Institucional.
2. Seguimiento al plan estratégico de FUNDESCO.
3. Asesoría y acompañamiento a destinatarias y destinatarios, estructuras organizativas de los proyectos.
4. Facilitación de talleres / actividades formativas con destinatarias y destinatarios.
5. Convocar y conducir reuniones de coordinación con los grupos de destinatarias y destinatarios.
6. Acompañamiento y elaboración de planificaciones y evaluaciones de los proyectos.
7. Elaboración de propuesta de proyectos para su gestión.
8. Acompañamiento en la ejecución de la propuesta de los proyectos.
9. Elaboración de informes financieros, narrativos, proyección presupuestaria.
10. Aplicación del proceso administrativo institucional.
11. Representación del proyecto ante otras instancias.
12. Participar en reuniones de trabajo a nivel de equipo y Coordinadora Regional y otras instancias.
13. Visitas domiciliarias.
14. Optimización de recursos.
15. Representación institucional a nivel externo.
16. Participar en la coordinación externa e interna.
17. Impulso de la formación integral del proyecto que se acompaña.
18. Organización de actividades formativas.
19. Manejo de fondo de funcionamiento.
20. Cotización y compra de insumos necesarios para el funcionamiento del proyecto.
21. Inducción a nuevo personal.
22. Identificar líderes/as
23. Potencializar y motivar el voluntariado.
24. Velar por la existencia de recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
25. Monitoreo de documentos (instrumentos administrativo – contables).
26. Velar por el cumplimiento del plan estratégico y operativo.
27. Cumplir con los cargos específicos o funciones que en su proyecto se le asignen.
28. Conocimiento general del desarrollo de los otros proyectos del área.
29. Administración de los recursos del proyecto (humano, material y financiero).
30. Impulso de actividades de proyección comunitaria.
31. Participar en actividades de capacitación del personal.

VI. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

a. Perfil personal.

1. Responsable.
2. Disciplinado.
3. Buenas relaciones humanas.
4. Honrado.
5. Discreto.
6. Puntual.
7. Honesto.
8. Accesible.
9. Respetuoso.

b. Perfil técnico-profesional

1. Graduado de nivel medio (perito contador / administración de empresas).
2. Capacidad para trabajar bajo presión.
3. Capacidad en la toma de decisiones.
4. Habilidad en el manejo y aplicación de controles para el funcionamiento de oficinas.
5. Habilidad en el mantenimiento y funcionamiento adecuado de ambientes físicos.
6. Manejo de equipo de oficina, de amplificación audiovisual.
7. Licencia de conducir vigente con dos años mínimo de experiencia.
8. Mayor de 25 años.

c. Funciones

1. Aplicación del Marco Normativo Institucional que le competa.
2. Llevar control, registro, custodia y entrega de material de oficina, didáctico (activos fijos) existentes, para Coordinadoras y Coordinadores de equipo y personal administrativo.
3. Control, registro y asignación del mobiliario y equipo regional.
4. Responsable de trasladar e instalar el equipo de oficina, aparatos y otros cuando sea requerido su apoyo, por coordinadoras o coordinadores de equipos técnicos y personal administrativo, apegándose a los procedimientos establecidos.
5. Responsable de velar por el mantenimiento, limpieza y buen funcionamiento del ambiente físico de la sede y del control y asignación de enseres de limpieza, a la persona contratada para la limpieza.
6. Conducir a las compañeras y compañeros de los equipos, administración a las sedes de trabajo y otros puntos cuando sea

requerido su apoyo, respetando los lineamientos establecidos para el efecto.

- 7.** Asignación y control de tarjetas de responsabilidad a todo el personal.
- 8.** Tramitar y/o requerir las cotizaciones pertinentes para efectuar las compras e inversiones necesarias en la región.
- 9.** Reportar inmediatamente cualquier desperfecto, anomalía o contratiempo que se suscite en cualquiera de sus funciones y objetos a su cargo.
- 10.** Elaborar y presentar informes trimestrales y final de sus actividades.
- 11.** Realizar cualquier otra actividad a fin que le asigne la Coordinadora Regional a la instancia de Coordinadora General.
- 12.** Gestiones, mensajes encomiendas.
- 13.** Coordinación directa con la Coordinadora Regional e indirecta con las coordinadoras y los coordinadores de equipo o responsables de proyectos.

XI. PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

1. Plan de selección de personal.

Objetivos.

Objetivo de Desarrollo:

Promover la inducción del nuevo personal que trabaje para FUNDESCO a fin de conocer los diferentes instrumentos, instancias y procesos institucionales para una mejor integración.

Objetivos Inmediatos:

- Seleccionar el personal idóneo para el puesto vacante, basados en el perfil de puestos y manual de funciones.
- Dar a conocer al personal el Plan Estratégico, las Políticas Institucionales, Reglamento de Trabajadores e Instrumentos de Trabajo de la instancia en la que labora, que le permitan ampliar su visión institucional.
- Presentar y dar a conocer a la persona seleccionada los objetivos y el funcionamiento de cada proyecto.
- Propiciar un espacio de reflexión sobre la realidad local, asimismo, que se conozca el área de trabajo y población participante en los proyectos.

Resultados esperados de la selección del personal.

Objetivo Inmediato No.1.2.1:

- Cuatro convocados mínimo para la selección de la vacante
- Cuatro entrevistas realizadas
- Tres personas seleccionadas / según el caso

Objetivo Inmediato No.1.2.2:

Una o varias personas con conocimiento sobre el:

- Plan Estratégico
- Políticas Institucionales
- Reglamento de Trabajadores
- Instrumentos de Trabajo en general

Objetivo Inmediato No. 1.2.3:

- Una entrevista con el Coordinador del Proyecto
- Conocimiento de los seis proyectos de FUNDESCO
- Personal informado

Objetivo Inmediato No. 1.2.4:

- Un recorrido en el área de trabajo
- Una actividad de reflexión sobre la realidad local
- Personal informado sobre la realidad local, áreas de trabajo y beneficiarios

INDICADORES DE EXITOS DEL PLAN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.**Nivel de convocatoria**

- Selección de personal calificado
- Personal contratado

Inducción del nuevo personal

- Conocimiento de los instrumentos de trabajo
- Personal informado
- Facilitación del equipo
- Capacidad de visión institucional
- Fortalecimiento institucional
- Identificación e integración con el equipo de trabajo
- Relaciones interpersonales efectivas

Personal informado

- Acompañamiento del equipo
- Capacidad de visión institucional
- Fortalecimiento institucional
- Identificación e integración con los otros equipos de trabajo
- Relaciones interpersonales efectivas

Sensibilidad social

- Identificación con la realidad local
- Identificación con la naturaleza del proyecto

- Identificación con la población atendida por el proyecto
- Identificación con el trabajo que FUNDESCO promueve

MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL PLAN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.

- Carta de convocatoria
- Currículo Vitae
- Guías de entrevistas
- Perfil del puesto
- Manual de funciones
- Memorias
- Correspondencia informativa
- Persona seleccionada
- Coordinadora Regional
- Coordinadora General
- Coordinador de Junta Directiva
- Coordinador de otros proyectos
- Coordinadora Beneficiarios

Plan Estratégico, Políticas Financieras, Préstamos Salariales, Plan de Capacitación al personal.

- Proyecto y/o Plan de Trabajo de Proyecto
- Instrumentos administrativos-contables
- Instrumentos técnicos.

Trifoliar informativo de los proyectos

- Guía informativa general
- Agenda de trabajo
- Cuaderno de diario

2. Plan de inducción

PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE INDUCCIÓN

Convocatoria (un mes)

- Redacción de la convocatoria
- Distribución de la convocatoria
- Recepción de currícula vitae
- Conocimiento y selección preliminar de currícula

Entrevista (dos semanas)

Selección (un mes)

- Reunión de equipo para elegir
- Levantar memoria

Integración de la persona seleccionada

- De acuerdo a intereses y necesidades del proyecto

Conocimiento de los Instrumentos institucionales del Proyecto (15 días)

- Entrega de los instrumentos institucionales.
- Dos reuniones de trabajo.

Presentación de la persona seleccionada a (quince días)

- Oficinas centrales
- Proyectos
- Beneficiarios
- Áreas de trabajo

Periodo de prueba (tres meses)

- Acompañamiento permanente
- Características personales, profesionales
- Traslape de funciones
- Asesoría por parte del equipo
- Actividad de convivencia

Evaluación (dos semanas)

- Reunión de equipo con la persona en período de prueba
- Reunión de equipo para evaluar a la persona de prueba.

METODOLOGIA PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

- Elaboración de material descrito, de promoción y para la entrevista
- Reuniones de análisis y reflexión del puesto, para la selección
- Charlas informativas reflexivas
- Inserción institucional y comunal a través del acompañamiento
- Asesoría y acompañamiento permanente

- Evaluación

RECURSOS

1. Humanos

- Equipos de trabajo
- Personal en período de prueba
- Coordinadora de equipo
- Coordinador Regional
- Coordinadora General
- Encargado de Capacitación de FUNDESCO

2. Físicos

- Sedes y/o instalaciones de los proyectos
- Oficinas centrales

3. Institucionales

- FUNDESCO
- Financieros

4. Materiales

- Hojas de papel bond
- Lápices
- Lapiceros
- Papelógrafos
- Marcadores
- Cuadernos

XII. PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. Objetivos de la evaluación del desempeño

Esta evaluación conlleva identificar las debilidades y/o fortalezas que afectan el rendimiento de las personas que laboran en FUNDESCO y por consecuencia detectar el grado de efectividad en el desempeño de las atribuciones que tiene asignadas, de acuerdo al puesto que ocupen. así también facilita conocer el potencial humano de cada una de ellas.

Con esta se pueden alcanzar objetivos que respondan a las aspiraciones de las personas que ingresan por primera vez, como aquellas que ya forman parte de la familia de FUNDESCO, pues la misma permite conocer cual es la capacidad que se tiene para ocupar determinado puesto.

Dentro de los objetivos que conlleva la evaluación, pueden mencionarse lo siguientes:

- Controlar con información objetiva la calidad del desempeño de cada trabajador en las diferentes unidades que conforman la Fundación
- Contar la información válida que facilite tener una visión real del grado de efectividad de los recursos humanos con que cuenta la Fundación para atender a los destinatarios de los servicios que la misma presta.
- Contar con información objetiva que sirva de base para la toma de decisiones relacionadas con la promoción de puestos; suspensiones; capacitaciones y adiestramientos; reubicaciones y otras acciones de administración de los recursos humanos que integran la institución.
- Lograr la motivación de las personas que ocupen los puestos de la estructura organizacional de la institución, en sus aspiraciones por formar parte del personal permanente.
- Proporcionar a las personas que administran cada una de las unidades de la institución, los lineamientos que faciliten una evaluación objetiva del desempeño de sus compañeros de trabajo.
- Establecer el potencial humano de cada una de las personas que laboran en la institución, de acuerdo al desarrollo de las mismas.
- Determinar y corregir las debilidades que afectan el desempeño de cada trabajador de la institución para mejorar el mismo.
- Aprovechar las fortalezas en el desempeño de cada una de las personas, a fin de ubicarla en el puesto para el que esté capacitada.
- Contar con una guía para evaluar el desempeño de las personas de nuevo ingreso a la institución, principalmente durante el período de prueba, para determinar la conveniencia de su contratación definitiva.
- Contar con información de base para la formulación de programas de capacitación y/o adiestramiento para el personal de la institución.

- Reconocer el interés y esfuerzo dedicados para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo dentro de la institución.

NORMAS QUE RIGEN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para que la evaluación sea objetiva es necesario enmarcarla dentro de ciertas normas que orienten su ejecución y que además faciliten la armonía entre evaluado y evaluador. Para tal efecto se deberán observar y cumplir con las siguientes:

1. Establecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño

Se establece el sistema de evaluación del desempeño para el personal de la institución, como una política de administración del personal de la misma.

2. Propósito de la Evaluación

Consiste en determinar la calidad del desempeño de cada persona que ocupa cada uno de los puestos en las áreas de la Fundación, en la ejecución de las tareas y el cumplimiento de las responsabilidades inherentes al puesto de trabajo, así como su potencial de desarrollo.

Los resultados de la evaluación servirán de base para:

- Desarrollo del personal
- Diseñar programas de capacitación y/o adiestramiento
- Reorientar las funciones y atribuciones de cada unidad y puesto de trabajo
- Favorecer la promoción de puestos de trabajo
- Aplicar medidas disciplinarias adecuadas

3. Campo de aplicación

La evaluación del desempeño se aplicará al personal de la institución, tanto a los de nuevo ingreso, como a los que ya pertenecen a la misma con anterioridad.

4. Periodicidad

La evaluación se aplicará durante todo el año, pero la calificación de la misma se llevará a cabo en dos períodos y formas:

Período Formativo

Esta evaluación no servirá de base para la toma de decisiones administrativas para el personal, sino será, más bien, una calificación cualitativa que servirá para que el evaluado conozca las deficiencias que presenta y pueda mejorar su capacidad de rendimiento laboral.

Dicha evaluación se presentará en dos casos, que son los siguientes:

- En el caso de las personas de primer ingreso, promociones o reingreso, la calificación cualitativa se aplicará al finalizar el primer mes de labores, a fin de detectar las debilidades que afrontan y orientarlos de manera tal que les facilite superar la prueba de dos meses. Esto se hará a través de la capacitación y/o adiestramiento correspondiente con el objetivo de que mejoren su desempeño. No conlleva, sin embargo, la toma de decisiones en cuanto a la conveniencia de su contratación definitiva, pero sí en cuanto a mejorar su rendimiento.
- En el caso del personal que con anterioridad laboró en la Fundación, la calificación cualitativa de la evaluación formativa se aplicará dentro de los primeros seis meses del año. La misma tiene como propósito detectar las debilidades de cada persona en el puesto que desempeña, de tal manera que con la orientación, capacitación y/o adiestramiento correspondiente, mejore su rendimiento. No influye en la toma de decisiones en cuanto a la conveniencia de su continuación como trabajador regular de la institución, pero sí en cuanto a mejorar su rendimiento para la calificación cuantitativa.

Período Calificativo

Esta evaluación tendrá una calificación cuantitativa cuyos resultados, servirán de base para la toma de decisiones administrativas (contratación definitiva para los empleados de primer ingreso, promociones, permanencia o suspensión), misma que se hará de conocimiento del interesado entre al menos 5 y 15 días de anticipación con respecto a la fecha en que entre en vigencia la decisión en referencia.

Dicha evaluación se presentará en dos casos, que son los siguientes:

- En el caso de las personas de primer ingreso, la calificación cuantitativa se aplicará, diez días antes de finalizar el segundo mes de labores de prueba; a fin de determinar la conveniencia de su contratación definitiva. Dicha decisión deberá ser tomada, principalmente, por la coordinación respectiva.

- En el caso del personal que labora con anterioridad en la Fundación, la calificación cuantitativa se aplicará dentro de los últimos dos meses del año. Esta se tomará como base en la toma de decisiones en cuanto a la conveniencia de su continuidad como trabajador regular de la institución.

Nota: El hecho de que una persona haya sido bien calificada en cada una de las formas no significa que no pueda ser suspendida por cualquier circunstancia que lo amerite.

7. Registro de los Resultados de la Evaluación

La Coordinadora General de FUNDESCO, llevará los registros necesarios que contengan la información de los resultados obtenidos en la calificación de la evaluación aplicada a cada uno de los trabajadores. Dichos registros deberán mantenerse actualizados para los usos que sean convenientes dentro de la institución. Por lo tanto, todas las personas que actúen como evaluadores, deberán hacer entrega de los documentos generados por la evaluación, dentro de los diez días hábiles siguientes de realizada la misma, a la Coordinación en referencia.

8. Instrumentos utilizados para la Evaluación

Para llevar a cabo la calificación de la evaluación, se utilizarán formatos diseñados especialmente para tal efecto, dependiendo de los puestos, según el manual de organización y funciones.

9. Factores a Evaluar

Los factores que serán tomados en cuenta de acuerdo al puesto que se evalúe son los siguientes:

- Conocimiento técnico del trabajo
- Calidad del trabajo
- Cantidad de trabajo
- Responsabilidad en el trabajo
- Interés e iniciativa
- Relaciones interpersonales
- Productividad en el trabajo
- Efectividad en la administración o efectividad en hacer operativa la administración
- Planeación de actividades o participación en actividades planificadas
- Participación en el logro de los objetivos y metas de FUNDESCO

10. Escala de Calificación de la Evaluación

La evaluación tendrá una calificación mínima de un punto (1) y una máxima de cien puntos (100). La calificación que obtenga cada evaluado/a dará lugar a que sea clasificada de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Hasta 40 puntos	Deficiente
De 41 hasta 60 puntos	Regular
De 61 hasta 75 puntos	Bueno
De 76 hasta 85 puntos	Muy bueno
De 86 hasta 100 puntos	Excelente

11. De la realización de la Evaluación (Evaluadores / as)

La evaluación deberá efectuarse en dos etapas:

1. Se realizará una auto evaluación, en la que el trabajador, de acuerdo a su criterio y en forma responsable, anotará en las casillas respectivas, la calificación que considere le corresponda.

2. La segunda evaluación se efectuará con la presencia del Evaluador y la Coordinación Regional. Durante la misma, se nombrará a una persona representante de la Coordinación, quien llenará un juego de formularios que servirán para anotar la calificación consensuada.

Nota: En el caso de los miembros de la Coordinación General, la evaluación será efectuada por dicha Coordinación y al menos tres miembros de Junta Directiva.

12. Obligación de Realizar la Evaluación

Es obligación de cada área de la estructura organizacional de FUNDESCO, realizar directamente la evaluación y la calificación de sus compañeros.

13. Personal con Goce de Licencia

El personal que al momento de realizar la calificación, se encuentre gozando de licencia concedida por la institución, deberá ser calificado, inmediatamente, al reiniciar sus labores.

14. De la Objetividad e Imparcialidad en la Evaluación

Las personas que actúen como EVALUADORES, deberán realizar la evaluación con total OBJETIVIDAD e IMPARCIALIDAD; a fin de que los resultados sean aquellos que reflejen la actuación y capacidad real de los evaluados.

15. Información sobre la Realización de la Evaluación

Al ingresar la persona a laborar a la Institución, el Coordinador del equipo al que se incorpora, deberá informarle ampliamente sobre la realización de la evaluación del desempeño del personal, a efecto de que se entere de tal situación. Asimismo, deberá informarle los resultados obtenidos en la evaluación, previo a enviarlos a la Coordinación Regional para lo que corresponda.

16. Destino de los Resultados de la Evaluación

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de cada persona deberán ser enviados, por los EVALUADORES, al Coordinador Regional de la Fundación para archivarlos en su respectivo expediente y ejecutar los beneficios o sanciones que cada caso amerite. Una copia de los mismos deberá ser archivada en la Coordinación de la unidad donde se realizó dicha evaluación.

17. Revisión de los resultados de la Evaluación

- Si la persona evaluada, al ser notificada de los resultados obtenidos en su evaluación, no estuviere de acuerdo con las calificaciones asignadas, podrá solicitar la revisión respectiva dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la fecha de recibida la notificación. La solicitud deberá hacerse por escrito; y se deberá entregar a cualquier miembro de la Coordinación General, quien convocará a los demás integrantes para el análisis y dictamen correspondiente.
- Si transcurrido el tiempo señalado anteriormente, no se recibe ninguna solicitud por escrito, se considerarán como aceptados los resultados de la evaluación y como correctos los datos consignados por el evaluador.
- Para los efectos del último párrafo de esta norma, será suficiente prueba la boleta de calificaciones de la evaluación.

18. Juntas para Revisión de Evaluaciones

- Para el análisis de la(s) solicitud(es) escrita(s) para revisión, la Coordinación General nombrará una Junta de Revisión, conformada por tres integrantes, de acuerdo al puesto a revisar. Dicha junta será presidida por quien, en el momento de realizar la revisión, nombren los integrantes de la misma. De la misma forma, deberán nombrar un Secretario para levantar el acta respectiva, la cual debe ser certificada por las partes interesadas.

- Los integrantes de la Junta de Revisión deberán solicitar y/o recabar toda la información que sea necesaria para el caso de que se trate y con base en ella, tomar la decisión que, objetiva e imparcialmente corresponda, ya sea modificando o ratificando los datos consignados por el evaluador. La junta de revisión tiene la facultad de requerir la presencia del evaluador y evaluado según lo amerite el caso, para disponer de mayor información o aclarar dudas que surjan como consecuencia del análisis de la solicitud de revisión recibida.
- La Junta deberá establecer que la evaluación se efectuó objetiva e imparcialmente, emitir la resolución que en Derecho corresponda, en un plazo no mayor de quince días hábiles a partir de la fecha de recibida la solicitud de revisión.

Por la objetividad e imparcialidad con que debe actuar la Junta de Revisión, sus resoluciones son definitivas e inapelables.

19. Obligación de integrar las Juntas Revisoras

Es obligación de cada una de las personas que sean nombradas para las Juntas de Revisión, participar en las mismas, ya que esto forma parte de sus atribuciones como personal de la institución.

Beneficios según los resultados obtenidos en la Evaluación

CALIFICACIÓN	BENEFICIO
EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento público por su dedicación y esfuerzo. • Prioridad para las oportunidades de capacitación y/o adiestramiento interna y externamente a la Fundación • Un día de permiso con goce de salario, adicional a las vacaciones, por cada año de trabajo dentro de la institución (máximo 5 días). • Medio día de permiso con goce de salario, el día de su cumpleaños.
MUY BUENO	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento público por su dedicación y esfuerzo • Prioridad para las oportunidades de capacitación y/o adiestramiento dentro de la Fundación. • Medio día de permiso con goce de salario, adicional a las vacaciones, por cada año de trabajo dentro de la Fundación (máximo 3 días) • Medio día de permiso con goce de salario, el día de su cumpleaños
BUENO	<ul style="list-style-type: none"> • Nota de felicitación por su esfuerzo • Candidato para las oportunidades de capacitación y/o adiestramiento de corta duración dentro de la institución. • Medio día de permiso el día de su cumpleaños.

20. Sanciones según los resultados obtenidos en la Evaluación

Las personas cuya calificación cualitativa corresponda a Regular y Deficiente, además de la amenaza que ello representa para la estabilidad laboral, serán acreedoras de las siguientes sanciones:

CALIFICACIÓN	SANCIÓN
REGULAR	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de un programa intensivo de capacitación o adiestramiento en las áreas donde se detectaron debilidades para el efectivo desempeño de su trabajo, durante dos meses, a fin de incrementar sus conocimientos y mejorar su rendimiento.• Reubicación o traslado de puesto (cuando proceda)• Si luego de lo anterior, no mejora su desempeño, se sancionará de acuerdo a lo establecido con el Código de Trabajo, disposiciones administrativas internas y otras leyes aplicables
DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de los resultados obtenidos• Revisión del proceso de selección• Exposición de su situación• Aplicación de lo establecido en el Código de Trabajo, disposiciones administrativas internas y otras leyes aplicables para este caso.

FORMULARIOS PARA REALIZAR LA CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Los formularios a utilizar para llevar a cabo la calificación, están diseñados para facilitar la labor de evaluación del desempeño, por lo que el evaluador debe tomar en cuenta las siguientes observaciones:

Existen cuatro tipos de formularios CG-1; CR-2; PO-3; PA-4 (**Anexos**)

La clasificación anterior corresponde a los siguientes puestos:

CG-1 = Coordinación General (Juego de 3 formularios)

CR-2 = Coordinación Regional (Juego de 3 formularios)

PO-3 = Personal Operativo y/o Responsable de Proyectos (Juego de 3 formularios)

PA-4 = Personal Administrativo (Juego de 3 formularios)

Cualquier duda que surja a los evaluadores, pueden consultarla con su Coordinador y con el Coordinador Regional, para la orientación respectiva.

XIII. PROCEDIMIENTOS DE MONITOREO

MONITOREO, EVALUACIÓN E IMPACTO DE LOS PROYECTOS

El monitoreo es el proceso que permite establecer tanto los avances, como el estancamiento de un proyecto, y poder así definir mecanismos a seguir oportunamente. Asimismo, permite dar respuesta a las preguntas sobre: qué se está haciendo, qué se dejó de hacer en base a la planificación y qué hacer (propuesta de seguimiento). Por ello es necesario un sistema que alerte, oriente o verifique sobre lo que se está haciendo, con el propósito de no desorientar un proceso ya planificado que debe ser permanente.

El monitorio, es pues, útil para analizar las tendencias del proyecto, definir estrategias de seguimiento u orientación; siendo las principales referencias: los indicadores; insumos; actividad y factores externos que pueden incidir en la operativización del proyecto; etc. Esto debe contemplarse tanto en calidad y cantidad, para que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas participantes; siendo parámetros de calidad, la EFECTIVIDAD (lo que se hace es adecuado para alcanzar lo planificado) y la EFICIENCIA (para alcanzar mejores resultados en la menor cantidad de tiempo).

El proceso de monitores debe ser participativo a fin de que los participantes del proyecto, también aporten y se empoderen de la propuesta y seguimiento del mismo. Esto se hace principalmente porque participar en dicho proceso, les permite discutir, reflexionar, analizar, proponer, tener conciencia de cómo esta el proceso del proyecto y fundamentalmente, se cuenta con las condiciones adecuadas para participar en la toma de decisiones.

En este proceso, la recolección, codificación de información, datos estadísticos y gráficos son fundamentales con el fin de contar con información objetiva del proceso del proyecto.

Un concepto muy semejante al monitoreo es la supervisión, ya que a través del proceso técnico, administrativo, de capacitación, investigación y análisis; se persigue mejorar el desarrollo integral de las personas; se facilitan los procesos de toma de decisiones; se mejora la calidad de los servicios; se vive un proceso participativo. Asimismo, se aplica la evaluación de desempeño enfocada a nivel técnico, administrativo, de relaciones interpersonales entre trabajadores y participantes de los proyectos, haciéndose además, visitas permanentes (mensualmente) a los proyectos.

Para monitorear se toma en cuenta:

1. El proceso físico contenido del proyecto
2. Impacto del proyecto

EVALUACIÓN DEL MONITOREO.

Es el examen de la información generada a través del monitoreo con relación al plan de trabajo. La evaluación de los datos del monitoreo genera las decisiones de la posterior ejecución o bien de la gestión, ajustando el plan de trabajo a la estrategia de implementación, de acuerdo a los resultados de la evaluación, es decir, a la reorientación de la próxima gestión o planificación operativa.

El monitoreo y evaluación constituyen actividades interrelacionadas que deben realizarse regularmente durante la operativización y finalización de un proyecto.

EVALUACIÓN DE IMPACTO

El impacto consiste en los resultados deseados en cuanto a los efectos e impacto del proyecto. El mismo examina los cambios esperados y no esperados a nivel de grupos beneficiados y/o afectados, instituciones, medio ambiente, etc.; pudiendo ser visibles a través de gráficas que reflejan la situación anterior y la actual; en relación a lo proyectado y haciendo referencia al objetivo de desarrollo los resultados e indicadores de impacto.

Los cambios observados a estos niveles sólo pueden ser atribuidos en parte a las intervenciones del proyecto. Debido a que también están sujetos a influencias fuera del control del proyecto; es importante tomar en cuenta varios supuestos.

Para elaborar un estudio o evaluación de impacto primero se debe elaborar:

- Un diagnóstico de base o referencia
- Instrumentos para recopilar la información permanentemente
- Definir el tipo de impacto a estudiar (técnico, formativo, organizativo de incidencia, productivo, etc.)
- Período a estudiar (cantidad de años)
- Población beneficiada por el proyecto
- Análisis del efecto multiplicador y de los intereses estratégicos
- Mejoras en las condiciones de vida (positiva/negativa)
- Avances en procesos cuantitativos y cualitativos.
 - Participación de hombres y mujeres
 - Protagonismo
 - Relaciones de poder
 - Toma de decisiones
 - Incidencia política
 - Incorporación a otros espacios
 - Autosostenibilidad (económica y organizativa)

- Capacidad tecnológica
- Qué se va a medir:
 - Cobertura
 - Número de beneficiados
 - Capacidad adquirida por destinatarios(as)
 - Mejoramiento en: salud, educación y producción
 - Educación integral:
 - Autoestima
 - Conocimiento, promoción y defensa de los Derechos Humanos
 - Impulso de procesos organizativos comunitarios
 - Capacidad de discusión, propuesta y toma de decisiones
 - Mejoramiento de condiciones de vida individual, familiar y comunal
 - Perfil de salida de cada participante después de participar en el proceso de proyecto

HERRAMIENTAS PARA HACER ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y ORGANIZATIVO

Nombre del proyecto: _____

Fecha: _____ Período trimestral: _____

Responsable del proyecto: _____

Región: _____

ELEMENTOS	CRITERIOS
1. Estructura y funcionamiento organizativo y operativo	<ul style="list-style-type: none"> a) Propuesta escrita de su estructura organizativa (organigrama) b) Descripción del proceso de funcionamiento c) Instrumentos operativos, legales y administrativos de funcionamiento d) Niveles en el proceso de toma de decisiones e) Procedimientos y/o mecanismos para identificar y adoptar procesos de toma de decisiones f) Métodos de trabajo utilizados en toda la propuesta de trabajo g) Niveles de coordinación internos y externos
2. Planteamiento de las estrategias de intervención a ejecutarse	<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitación para la conducción en el desarrollo de proyectos, en relación a: <ul style="list-style-type: none"> - Promoción - Investigación - Organización - Planificación - Ejecución - Monitoreo - Evaluación b) Capacidad para mantener los niveles de interés de los destinatarios en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria - Animación - Presencia, permanencia en las actividades - Participación, propuesta y toma de decisiones - Motivación para generar procesos organizativos e incidencia política
3) Recepción y valoración de los	Si el proyecto responde a:

<p>destinatarios en cuanto a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer necesidades - Mejorar las condiciones de vida individual, familiar y comunitaria - Generar cambios de actitud, condicionantes, aptitudes y comportamientos - Opinión de los destinatarios sobre aportes específicos recibidos. - Opinión de los destinatarios en cuanto al nivel de asesoría y acompañamiento institucional. - Factores que a juicio de los destinatarios contribuyen u obstaculizan el logro de los objetivos y resultados
<p>4) Evaluación de logros alcanzados desde la visión de los destinatarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Protagonismo de destinatarios en el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación del proyecto. b) Claridad de la propuesta del proyecto c) Falta de claridad de la propuesta del proyecto d) Identidad y empoderamiento con el proyecto e) Calidad en la asesoría/accompañamiento del proyecto f) Protagonismo e incidencia política.

XIV. MODIFICACIONES A LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Tomando en consideración que las operaciones que actualmente realiza FUNDESCO, éstas pueden estar sujetas a evaluaciones, modificaciones o cambios. Los procedimientos incluidos en este manual deberán adaptarse al

mismo tiempo a tales condiciones con el fin de cumplir los objetivos descritos en los párrafos introductorios.

A solicitud escrita de la Junta Directiva de FUNDESCO, hacia la Coordinación General, iniciativa de ésta, o de acuerdo a las necesidades basadas en el desarrollo institucional.

La coordinación general podrá realizar, ya sea con personal interno de la Fundación o contratado para tal efecto, modificar el presente manual. Para modificar el manual, propondrán los cambios o ampliaciones que requiera cualquier procedimiento, indicando claramente las partes afectadas, las formas como se utilizarán las nuevas disposiciones y la fecha efectiva de implementación.

Cualquier cambio que se decida llevar a cabo, debe ser previamente discutido con la Junta Directiva de FUNDESCO. Al ser aprobado, la instancia de Coordinación General recogerá los manuales en uso e intercalará las hojas que amplíen o sustituyan al mismo. La solicitud de modificaciones por parte de los interesados, deberá ser por escrito, así como la autorización de los funcionarios.

CASOS NO PREVISTOS

Los casos no previstos en este instrumento administrativo, los resolverá una Comisión nombrada por la Coordinación General, cuyas resoluciones serán definitivas e inapelables.

XV. ANEXOS DEL MANUAL

INSTRUMENTOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

REQUISICIÓN DE CHEQUE

A solicitud de: _____

Emitir para el día: _____

Un cheque a favor de: _____

Por la cantidad de Q. _____

En concepto de: _____

Con cargo al proyecto: _____

Guatemala, _____

Nombre del solicitante

f. _____
Vo. Bo. Director Ejecutivo
Fredy Batres
Director Ejecutivo

f. _____
Autoriza
Ana Gladis Ollas
Tesorera

Guatemala, _____ de _____ de 20____.

Tesorera
FUNDESCO

Estimado(a) Licenciado(a):

A través de la presente, le solicito se sirva autorizar la emisión de un cheque por Q. _____ (cantidad en letras) para el día _____ del mes de _____ del año _____ a nombre de _____.
Esta cantidad se utilizara para cubrir los gastos de _____

Esperando la autorización de la presente solicitud,

Atentamente,

Nombre del solicitante
Cargo

*carta de solicitud de cheque

CONTROL DE ACTIVOS

Prestamo a: _____

Cargo: _____

Razón: _____

Descripción del mobiliario y equipo prestado:

Fecha de Salida: _____

Fecha de entrega: _____

f. _____

Usuario Responsable

f. _____

Persona que entrega

Devolvió: _____

Observaciones: _____

Vo.Bo.

NOMBRE DEL PROYECTO

PROPUESTA

DISEÑO METODOLÓGICO

CONVERSATORIO

GUATEMALA MES DE _____ DEL AÑO _____

CONVERSATORIO _____

Fecha:

Lugar:

Participantes:

Objetivos:

Planificación o diseño:

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	RESPON /TIEMPO

PRESUPUESTO DE LA ACTIVIDAD

GASTOS PREVISTOS	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
TOTAL DE LA ACTIVIDAD		Q.

NOMBRE DEL PROYECTO

<p>MEMORIA NÚMERO DE REUNIÓN FECHA</p>

Guatemala día _____ de _____ del año _____

NÚMERO DE REUNIÓN

DATOS GENERALES	
Actividad	
Fecha	
Lugar	
Responsables	

PARTICIPANTES		
No.	Nombres y apellidos	Organización
1.		
2.		
3.		
4.		

Agenda de Trabajo.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Desarrollo de la Actividad.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO
- FUNDESCO -
FORMULARIO PARA USO DEL VEHICULO

Lugar y fecha: _____ No. de autorización: _____
Proyecto que solicita: _____ Hora de salida: _____
Coordinador responsable: _____ Posible hora de regreso: _____
El vehículo será conducido por: _____ Kms. al salir _____ Kms. al regresar _____
Actividad para la cual se solicita: _____

Posible recorrido para estimar el combustible: _____ No. de personas a transportar: _____
Vale por Q. _____ Cantidad para combustible: _____

SE LE REVISO

Aceite de motor
Líquido de frenos
Líquido de Clish

Líquido de batería
Agua en el radiador
Llantas

Llanta de repuesto
Rayones, desperfectos
Herramientas

Observaciones al momento de entregar/devolver el vehículo: _____

f. _____
Conductor

f. _____
Responsable

f. _____
Entrega

INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO DE LA SISTEMATIZACIÓN (Área Formativa)

Nombre del Proyecto: _____

Fecha: _____ Trimestre: _____

Responsable del proyecto: _____

Municipio: _____

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO TEMÁTICO	METODOLOGÍA	RECURSOS

INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO DE LA SISTEMATIZACIÓN (Área Formativa)

Nombre del Proyecto: _____

Fecha: _____ Trimestre: _____

Responsable del proyecto: _____

Municipio: _____

ACTIVIDAD	FECHA	LECCIONES APRENDIDAS	RESPONSABLES	OBSERVACIONES

INSTRUMENTO DIARIO DE SISTEMATIZACIÓN (Área de Empoderamiento)

Nombre del Proyecto: _____

Fecha: _____ Trimestre: _____

Responsable del proyecto: _____

Municipio: _____

OBJETIVOS	IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES		LECCIONES APRENDIDAS	No. DE PARTICIPANTES			ACUERDOS ALCANZADOS
	Cambios esperados	Cambios no esperados		Hombres	Mujeres	Organización	

INSTRUMENTO DIARIO DE SISTEMATIZACIÓN (Área de Empoderamiento)

Nombre del Proyecto: _____

Fecha: _____ Trimestre: _____

Responsable del proyecto: _____

Municipio: _____

ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA ACTIVIDAD	COSAS QUE FUERON OCURRIENDO EN EL GRUPO PARTICIPANTE	OBSERVACIONES

HERRAMIENTAS PARA HACER ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y ORGANIZATIVO

Nombre del proyecto: _____

Fecha: _____ Período trimestral: _____

Responsable del proyecto: _____

Región: _____

ELEMENTOS	CRITERIOS
1. Estructura y funcionamiento organizativo y operativo	<ul style="list-style-type: none"> h) Propuesta escrita de su estructura organizativa (organigrama) i) Descripción del proceso de funcionamiento. j) Instrumentos operativos, legales y administrativos de funcionamiento. k) Niveles en el proceso de toma de decisiones. l) Procedimientos y/o mecanismos para identificar y adoptar procesos de toma de decisiones. m) Métodos de trabajo utilizados en toda la propuesta de trabajo. n) Niveles de coordinación internos y externos.
2. Planteamiento de las estrategias de intervención a ejecutarse	<ul style="list-style-type: none"> c) Capacitación para la conducción en el desarrollo de proyectos, en relación a: <ul style="list-style-type: none"> - Promoción. - Investigación. - Organización. - Planificación. - Ejecución. - Monitoreo. - Evaluación. d) Capacidad para mantener los niveles de interés de los destinatarios(as) en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria. - Animación. - Presencia, permanencia en las actividades. - Participación, propuesta y toma de decisiones. - Motivación para generar procesos organizativos e incidencia política.

<p>3) Recepción y valoración de las y los destinatarios en cuanto a:</p>	<p>Si el proyecto responde a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer necesidades. - Mejorar las condiciones de vida individual, familiar y comunitaria. - Generar cambios de actitud, condicionantes, aptitudes y comportamientos. - Opinión de los destinatarios(as) sobre aportes específicos recibidos. - Opinión de los destinatarios(as) en cuanto al nivel de asesoría y acompañamiento institucional. - Factores que a juicio de los destinatarios contribuyen o obstaculizan el logro de los objetivos y resultados.
<p>4) Evaluación de logros alcanzados desde la visión de los destinatarios(as)</p>	<ul style="list-style-type: none"> g) Protagonismo de destinatarios(as) en el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación del proyecto. h) Claridad de la propuesta del proyecto. i) Falta de claridad de la propuesta del proyecto. j) Identidad y empoderamiento con el proyecto. k) Calidad en la asesoría/accompañamiento del proyecto. l) Protagonismo e incidencia política.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CARGO

Área geográfica: _____

Nombre del proyecto e instancia: _____

Nombre del trabajador(a): _____

Cargo: _____

Encargado de la evaluación: _____

Período comprendido del _____ al _____

No.	ASPECTOS A EVALUAR	M.B. 9 a 10	B. 7 a 8	R. 4 a 6	¿PORQUÉ?	PROMEDIO CONSENSUADO
1.	Puntualidad.					
2.	Operativización de acuerdos.					
3.	Seguimiento de retos y recomendaciones.					
4.	Claridad del plan estratégico.					
5.	Empoderamiento del plan estratégico.					
6.	Conocimiento del marco normativo institucional.					
7.	Aplicación del marco normativo institucional.					
8.	Cumple con las funciones de su puesto.					

9.	Se mantiene estable al perfil del cargo que desempeña.					
10.	Relaciones interpersonales con compañeros(as) de trabajo.					
11.	Relaciones interpersonales con destinatarios(as)					
12.	Responsabilidad					
13.	Capacidad de propuesta, análisis y discusión.					
14.	Apoyo en otras actividades.					
15.	Manejo y traslado de información institucional.					
16.	Conoce las instancias.					
17.	Respeta las instancias.					
18.	Cumple la entrega de tareas en fechas establecidas.					
No.	OTROS ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN NECESARIOS A EVALUAR	M.B. 9 a 10	B. 7 a 8	R. 4 a 6	¿PORQUÉ?	PROMEDIO CONSENSUADO
19.						

20.						
21.						
22.						

M.B. Muy bueno.

B. Bueno.

R. Regular.

FORMULARIOS CG-1

I. DATOS GENERALES

1. Nombre completo del evaluado/a _____
2. Nombre del Puesto que ocupa _____
3. Nombre del Proyecto al que pertenece _____
4. Trabajador/a: a) Regular _____ b) En periodo de Prueba _____

II. PERIODO Y FORMA DE LA EVALUACIÓN

1. Periodo comprendido del _____ al _____ del año _____
2. Forma de Evaluación: FORMATIVA _____ CALIFICATIVA _____

III. DATOS DEL EVALUADOR/A.

1. Nombre Completo _____
2. Puesto que Ocupa _____
3. Proyecto al que pertenece _____
4. Fecha de la Calificación _____

IV. OBSERVACIONES

FORMULARIO CG-1

No.	FACTOR/SUBFACTORES NOMBRE	CALIFICACIÓN	
		VALORADA	ASIG-NADA
1	Conocimientos Técnicos del Trabajo	10	
a)	El conocimiento técnico de su trabajo y su aplicabilidad son muy buenos, requiere nada o poca supervisión.	10	
b)	Conoce y domina su trabajo, generalmente trabaja con independencia de criterio, salvo situaciones nuevas que deban ser consultadas.	8	
c)	Conoce su trabajo en forma satisfactoria, pero le falta dominio en algunos aspectos, por lo que necesita supervisión.	6	
d)	No conoce completamente su trabajo, necesita ayuda para realizarlo y supervisión constante.	4	
e)	Desconoce la mayor parte de su trabajo, necesita supervisión directa y permanente, no tiene los conocimientos técnicos necesarios.	1	
2	Calidad del Trabajo	8	
a)	La calidad de su trabajo es muy buena, así como su precisión, acierto y esmero. En pocas ocasiones se equivoca.	8	
b)	La calidad de su trabajo es buena, con alto grado de precisión y esmero.	6	
c)	La calidad de su trabajo es poco satisfactoria, con frecuencia comete errores de menor trascendencia. En algunas ocasiones necesita repetir su trabajo.	4	
d)	La calidad de su trabajo es deficiente, demuestra inseguridad y comete errores de trascendencia. Con frecuencia necesita repetir los trabajos. La calidad de los mismos es deficiente.	1	
3	Cantidad de Trabajo	6	
a)	La cantidad de trabajo realizado es buena, su trabajo lo desarrolla con rapidez y generalmente antes de la fecha límite.	6	
b)	Generalmente la cantidad es buena, siempre es puntual en la entrega de los trabajos que se le solicitan.	5	
c)	La cantidad de su trabajo es aceptable, no retrasa demasiado su trabajo, salvo situaciones imprevistas, fuera de control.	4	
d)	La cantidad de trabajo no es aceptable, algunas veces no lo entrega cuando se le solicita.	3	
e)	La cantidad de trabajo es deficiente, siempre se retrasa.	1	
4	Responsabilidad en el Trabajo	10	
a)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es muy buena. Siempre entrega a tiempo los trabajos que se le solicitan.	10	
b)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es buena. Casi siempre entrega a tiempo los trabajos que se le solicitan.	8	
c)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es regular, a veces entrega a tiempo el trabajo solicitado.	6	
d)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es deficiente, nunca entrega a tiempo los trabajos.	4	

No.	FACTOR/SUBFACTORES NOMBRE	CALIFICACIÓN	
		VALORADA	ASIGNADA
5	Interés e Iniciativa	8	
a)	Para el desempeño de sus atribuciones, para colaborar con sus compañeros/as en el trabajo, Junta Directiva, Coordinación Regional, destinatarios/as, desarrollo personal.	8	
b)	Demuestra poco Interés e Iniciativa para el desempeño de sus atribuciones; motiva poco a sus compañeros/as de trabajo, Coordinación Regional, destinatarios/as, a alcanzar los resultados propuestos por la Fundación.	5	
c)	No demuestra Interés en el desempeño de sus atribuciones; necesita presiones fuertes para cumplir con sus funciones.	2	
6	Relaciones Interpersonales	8	
a)	Con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as son muy buenas.	8	
b)	Con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as son aceptables.	5	
c)	Busca no tener contacto directo con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as.	2	
7	Productividad en el Trabajo	10	
a)	Hace el mejor uso de los recursos de que dispone la Institución, siempre busca obtener el mayor beneficio, al menor costo.	10	
b)	Sus decisiones no siempre logran obtener los mejores resultados para beneficio de los/as Destinatarios/as.	6	
c)	Sus decisiones llevan a que los costos sean mayores que los beneficios, no le importa gastar los recursos disponibles.	3	
8	Efectividad en la Administración	20	
a)	La forma de administrar es muy buena, ha obtenido muy buenos resultados, soluciona los problemas rápidamente, planifica con tiempo las actividades anuales a realizar y las lleva a cabo en el tiempo previsto salvo situaciones fuera de su control.	20	
b)	La forma de administrar es buena, obtiene buenos resultados, a veces tiene debilidades, algunas veces planifica actividades, pero no las realiza a tiempo, no le interesa ejecutar las de mayor dificultad.	15	
c)	La forma como administra es deficiente, no hace lo que debe hacer y no lo hace bien, no tiene los conocimientos necesarios, siempre se equivoca en sus decisiones. No planifica las actividades, realiza las que se presentan, sin saber en qué momento se deben llevar a cabo.	10	
9	Planificación de Actividades	10	
a)	Participa activamente en la planificación de las actividades que tienen que realizarse en su área y lleva a cabo las que le competen.	10	
b)	Algunas veces participa en la planificación de las actividades a realizar, no realiza todas, no le interesa ejecutar las de mayor dificultad.	6	
c)	No participa en la planificación de las actividades a realizar, ejecuta las que se le presentan, sin saber en qué momento se deben llevar a cabo. No planifica su trabajo.	3	
10	Participación en el Logro de Objetivos y Metas de FUNDESCO	10	
a)	Su participación es muy importante en el logro de los objetivos y metas de la Fundación, se interesa porque se alcancen.	10	
b)	Su participación no tiene relevancia en el logro de los objetivos y metas, casi no se nota que participa, es deficiente.	6	
c)	No participa en el logro de los objetivos y metas, siempre trata de no adquirir compromisos, no le interesa que se alcancen.	3	

FORMULARIOS CG-1

INFORME CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del/la Evaluador/a _____

Nombre del Evaluado/a _____

Periodo de Evaluación del _____ al _____ del año _____

Forma de Evaluación: FORMATIVA _____ CALIFICATIVA _____

No.	FACTOR	CALIFICACIÓN
1	Conocimientos técnicos del trabajo	
2	Calidad del trabajo	
3	Cantidad de trabajo	
4	Responsabilidad en el trabajo	
5	Interés e Iniciativa	
6	Relaciones Interpersonales	
7	Productividad en el trabajo	
8	Efectividad en la Administración	
9	Planificación de Actividades	
10	Participación en el logro de los objetivos y metas de FUNDESCO	
	Calificación total	

Lugar y fecha _____

Observaciones _____

Firma del Evaluador/a

Firma del Evaluado/a

FORMULARIOS CR-2

I. DATOS GENERALES

1. Nombre completo del evaluado/a _____
2. Nombre del Puesto que ocupa _____
3. Nombre del Proyecto al que pertenece _____ Trabajador/a: a) Regular _____ b) periodo de Prueba _____

II. PERIODO Y FORMA DE LA EVALUACIÓN

1. Periodo comprendido del _____ al _____ del año _____
2. Forma de Evaluación: FORMATIVA _____ CALIFICATIVA _____

III. DATOS DEL EVALUADORA

1. Nombre Completo _____
2. Puesto que Ocupa _____
3. Proyecto al que pertenece _____
4. Fecha de la Calificación _____

IV. OBSERVACIONES

FORMULARIO CR-2

No.	FACTOR/SUBFACTORES NOMBRE	CALIFICACIÓN	
		VALORADA	ASIG-NADA
1	Conocimientos Técnicos del Trabajo	8	
a)	El conocimiento técnico de su trabajo y su aplicabilidad son muy buenos, requiere nada o poca supervisión	8	
b)	Conoce y domina su trabajo, generalmente trabaja con independencia de criterio, salvo situaciones nuevas que deban ser consultadas	6	
c)	Conoce su trabajo en forma satisfactoria, pero le falta dominio en algunos aspectos, por lo que necesita supervisión	4	
d)	No conoce completamente su trabajo, necesita ayuda para realizarlo y supervisión constante	2	
e)	Desconoce la mayor parte de su trabajo, necesita supervisión directa y permanente, no tiene los conocimientos técnicos necesarios	1	
2	Calidad del Trabajo	8	
a)	La calidad de su trabajo es muy buena, así como su precisión, acierto y esmero. En pocas ocasiones se equivoca.	8	
b)	La calidad de su trabajo es buena, con alto grado de precisión y esmero.	6	
c)	La calidad de su trabajo es poco satisfactoria, con frecuencia comete errores de menor trascendencia. En algunas ocasiones necesita repetir su trabajo	4	
d)	La calidad de su trabajo es deficiente, demuestra inseguridad y comete errores de trascendencia. Con frecuencia necesita repetir los trabajos. La calidad de los mismos es deficiente	1	
3	Cantidad de Trabajo	8	
a)	La cantidad de trabajo realizado es muy buena, su trabajo lo desarrolla con rapidez y generalmente antes de la fecha límite.	8	
b)	Generalmente la cantidad es buena, siempre es puntual en la entrega de los trabajos que se le solicitan.	7	
c)	La cantidad de su trabajo es aceptable, no retrasa demasiado su trabajo, salvo situaciones imprevistas, fuera de control.	6	
d)	La cantidad de trabajo no es aceptable, algunas veces no lo entrega cuando se le solicita.	5	
e)	La cantidad de trabajo es deficiente, siempre se retrasa.	2	
4	Responsabilidad en el Trabajo	10	
a)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es muy buena. Siempre entrega a tiempo los trabajos que se le solicitan	10	
b)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es buena. Casi siempre entrega a tiempo los trabajos que se le solicitan	8	
c)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es regular, a veces entrega a tiempo el trabajo solicitado	6	
d)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es deficiente, nunca entrega a tiempo los trabajos.	4	

No.	FACTOR/SUBFACTORES NOMBRE	CALIFICACIÓN	
		VALORADA	ASIG-NADA
5	Interés e Iniciativa	8	
a)	Para el desempeño de sus atribuciones, para colaborar con sus compañeros/as de trabajo, Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, destinatarios/as y en su desarrollo personal.	8	
b)	Demuestra poco Interés e Iniciativa para el desempeño de sus atribuciones; motiva poco a sus compañeros/as de trabajo, destinatarios/as, a alcanzar los resultados propuestos por la Fundación.	5	
c)	No demuestra Interés en el desempeño de sus atribuciones; necesita presiones fuertes para cumplir con sus funciones.	2	
6	Relaciones Interpersonales	8	
a)	Con Junta Directiva, Coordinación General, Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as son muy buenas.	8	
b)	Con Junta Directiva, Coordinación General, Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as son aceptables.	5	
c)	Busca no tener contacto con Junta Directiva, Coordinación General, Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as.	2	
7	Productividad en el Trabajo	10	
a)	Hace el mejor uso de los recursos de que dispone la Institución, siempre busca obtener el mayor beneficio, al menor costo.	10	
b)	Sus decisiones no siempre logran obtener los mejores resultados para beneficio de los/as Destinatarios/as.	6	
c)	Sus decisiones llevan a que los costos sean mayores que los beneficios, no le importa gastar los recursos disponibles.	3	
8	Efectividad en la Administración	15	
a)	La forma de administrar es muy buena, ha obtenido muy buenos resultados, soluciona los problemas rápidamente, planifica con tiempo las actividades anuales a realizar y las lleva a cabo en el tiempo previsto, salvo situaciones fuera de su control.	15	
b)	La forma de administrar no es buena, no obtiene buenos resultados, casi siempre hay debilidades, algunas veces planifica actividades, pero no las realiza a tiempo, no le interesa ejecutar las de mayor dificultad.	10	
c)	La forma como administra es deficiente, no hace lo que debe hacer y/o no lo hace bien, no tiene los conocimientos necesarios, siempre se equivoca en sus decisiones. No planifica las actividades, realiza las que se presenten, sin saber en qué momento se deben llevar a cabo, no sabe como planificar.	4	
9	Planificación de Actividades	15	
a)	Participa activamente en la planificación de las actividades que tienen que realizarse en su área y lleva a cabo las que le competen.	15	
b)	Algunas veces participa en la planificación de las actividades a realizar, no realiza todas, no le interesa ejecutar las de mayor dificultad.	10	
c)	No participa en la planificación de las actividades a realizar, ejecuta las que se le presentan, sin saber en que momento se deben llevar a cabo. No planifica de su trabajo.	4	
10	Participación en el Logro de Objetivos y Metas de FUNDESCO	10	
a)	Su participación es muy importante en el logro de los objetivos y metas de la Fundación, se interesa porque se alcancen.	10	
b)	Su participación no tiene relevancia en el logro de los objetivos y metas, casi no se nota que participa, es deficiente.	6	
c)	No participa en el logro de los objetivos y metas, siempre trata de no adquirir compromisos, no le interesa que se alcancen.	3	

FORMULARIOS CR-2

FORMULARIO CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Evaluador/a _____

Nombre del Evaluado/a _____

Periodo de Evaluación del _____ al _____ del año _____

Forma de Evaluación: FORMATIVA _____ CALIFICATIVA _____

No.	FACTOR	CALIFICACIÓN
1	Conocimientos técnicos del trabajo	
2	Calidad del trabajo	
3	Cantidad de trabajo	
4	Responsabilidad en el trabajo	
5	Interés e Iniciativa	
6	Relaciones Interpersonales	
7	Productividad en el trabajo	
8	Efectividad en la Administración	
9	Planificación de Actividades	
10	Participación en el logro de los objetivos y metas de FUNDESCO	
	Calificación total	

Lugar y fecha _____

Observaciones _____

Firma del Evaluador/a

Firma del Evaluado/a

FORMULARIOS PO-3

I. DATOS GENERALES

1. Nombre completo del evaluado/a _____
2. Nombre del Puesto que ocupa _____
3. Nombre del Proyecto al que pertenece _____
4. Trabajador/a: a) Regular _____ b) En periodo de Prueba _____

II. PERIODO Y FORMA DE LA EVALUACIÓN

1. Periodo comprendido del _____ al _____ del año _____
2. Forma de Evaluación: FORMATIVA _____ CALIFICATIVA _____

III. DATOS DEL EVALUADOR/A

1. Nombre Completo _____
2. Puesto que Ocupa _____
3. Proyecto al que pertenece _____
4. Fecha de la Calificación _____

IV. OBSERVACIONES

FORMULARIO PO-3

No.	FACTOR/SUBFACTORES NOMBRE	CALIFICACIÓN	
		VALORADA	ASIG-NADA
1	Conocimientos Técnicos del Trabajo	18	
a)	El conocimiento técnico de su trabajo y su aplicabilidad son muy buenos, requiere nada o poca supervisión	18	
b)	Conoce y domina su trabajo, generalmente trabaja con independencia de criterio, salvo situaciones nuevas que deban ser consultadas	13	
c)	Conoce su trabajo en forma satisfactoria, pero le falta dominio en algunos aspectos, por lo que necesita supervisión	10	
d)	No conoce completamente su trabajo, necesita ayuda para realizarlo y supervisión constante.	5	
e)	Desconoce la mayor parte de su trabajo, necesita supervisión directa y permanente, no tiene los conocimientos técnicos necesarios.	1	
2	Calidad del Trabajo	15	
a)	La calidad de su trabajo es muy buena, así como su precisión, acierto y esmero. En pocas ocasiones se equivoca.	15	
b)	La calidad de su trabajo es buena, con alto grado de precisión y esmero.	11	
c)	La calidad de su trabajo es poco satisfactoria, con frecuencia comete errores de menor trascendencia. En algunas ocasiones necesita repetir su trabajo	7	
d)	La calidad de su trabajo es deficiente, demuestra inseguridad y comete errores de trascendencia. Con frecuencia necesita repetir los trabajos. La calidad de los mismos es deficiente	3	
3	Cantidad de Trabajo	6	
a)	La cantidad de trabajo realizado es muy buena, su trabajo lo desarrolla con rapidez y generalmente antes de la fecha límite.	6	
b)	Generalmente la cantidad es buena, siempre es puntual en la entrega de los trabajos que se le soliciten	5	
c)	La cantidad de su trabajo es aceptable, no retrasa demasiado su trabajo, salvo situaciones imprevistas, fuera de control.	4	
d)	La cantidad de trabajo no es aceptable, algunas veces no lo entrega cuando se le solicita.	3	
e)	La cantidad de trabajo es deficiente, siempre se retrasa.	1	
4	Responsabilidad en el Trabajo	8	
a)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es muy buena. Siempre entrega a tiempo los trabajos que se le solicitan	8	
b)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es buena. Casi siempre entrega a tiempo los trabajos que se le solicitan	6	
c)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es regular, a veces entrega a tiempo el trabajo solicitado	5	
d)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es deficiente, nunca entrega a tiempo los trabajos.	4	

No.	FACTOR/SUBFACTORES NOMBRE	CALIFICACIÓN	
		VALORADA	ASIG-NADA
5	Interés e Iniciativa	8	
a)	Para el desempeño de sus atribuciones, para colaborar con sus compañeros/as de trabajo, Coordinación Regional, destinatarios/as y su desarrollo personal.	8	
b)	Demuestra poco Interés e Iniciativa para el desempeño de sus atribuciones; motiva poco a sus compañeros/as de trabajo, destinatarios/as, a alcanzar los resultados propuestos por la Fundación.	5	
c)	No demuestra Interés en el desempeño de sus atribuciones; necesita presiones fuertes para cumplir con sus funciones.	2	
6	Relaciones Interpersonales	8	
a)	Con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as son muy buenas.	8	
b)	Con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as son aceptables.	5	
c)	Busca no tener Contacto con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional Compañeros/as de trabajo y con Destinatarios/as.	2	
7	Productividad en el Trabajo	10	
a)	Hace el mejor uso de los recursos de que dispone la Institución, siempre busca obtener el mayor beneficio, al menor costo.	10	
b)	Sus decisiones no siempre logran obtener los mejores resultados para beneficio de los/as Destinatarios/as.	6	
c)	Sus decisiones llevan a que los costos sean mayores que los beneficios, no le importa gastar los recursos disponibles.	3	
8	Efectividad en la Administración	10	
a)	La forma de administrar es muy buena, ha obtenido muy buenos resultados, soluciona los problemas rápidamente, planifica con tiempo las actividades anuales a realizar y las lleva a cabo en el tiempo previsto, salvo situaciones fuera de su control.	10	
b)	La forma de administrar no es buena, no obtiene buenos resultados, casi siempre hay debilidades, algunas veces planifica actividades, pero no las realiza a tiempo, no le interesa ejecutar las de mayor dificultad.	7	
c)	La forma como administra es deficiente, no hace lo que debe hacer y no lo hace bien, no tiene los conocimientos necesarios, siempre se equivoca en sus decisiones.	3	
9	Planificación de Actividades	7	
a)	Participa activamente en la planificación de las actividades que tienen que realizarse en su área y lleva a cabo las que le competen.	7	
b)	Algunas veces participa en la planificación de las actividades a realizar, no realiza todas, no le interesa ejecutar las de mayor dificultad.	4	
c)	No participa en la planificación de las actividades a realizar, ejecuta las que se le presentan, sin saber en que momento se deben llevar a cabo.	1	
10	Participación en el Logro de Objetivos y Metas de FUNDESCO	10	
a)	Su participación es muy importante en el logro de los objetivos y metas de la Fundación, se interesa porque se alcancen.	10	
b)	Su participación no tiene relevancia en el logro de los objetivos y metas, casi no se nota que participa, es deficiente.	6	
c)	No participa en el logro de los objetivos y metas, siempre trata de no adquirir compromisos, no le interesa que se alcancen.	3	

FORMULARIOS PO-3

INFORME CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Evaluador/a _____

Nombre del Evaluado/a _____

Periodo de Evaluación del _____ al _____ del año _____

Forma de Evaluación: FORMATIVA _____ CALIFICATIVA _____

No.	FACTOR	CALIFICACIÓN
1	Conocimientos técnicos del trabajo	
2	Calidad del trabajo	
3	Cantidad de trabajo	
4	Responsabilidad en el trabajo	
5	Interés e Iniciativa	
6	Relaciones Interpersonales	
7	Productividad en el trabajo	
8	Efectividad en la Administración	
9	Planificación de Actividades	
10	Participación en el logro de los objetivos y metas de FUNDESCO	
	Calificación total	

Lugar y fecha _____

Observaciones _____

Firma del Evaluador/a

Firma del Evaluado/a

FORMULARIOS PA-4
 INFORME CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Evaluador/a _____

Nombre del Evaluado/a _____

Periodo de Evaluación del _____ al _____ del año _____

Forma de Evaluación: FORMATIVA _____ CALIFICATIVA _____

No.	FACTOR	CALIFICACIÓN
1	Conocimientos técnicos del trabajo	
2	Calidad del trabajo	
3	Cantidad de trabajo	
4	Responsabilidad en el trabajo	
5	Interés e Iniciativa	
6	Relaciones Interpersonales	
7	Productividad en el trabajo	
8	Efectividad en hacer operativa la Administración	
9	Participación en Actividades planificadas	
10	Participación en el logro de los objetivos y metas de FUNDESCO	
	Calificación total	

Lugar y fecha _____

Observaciones _____

Firma del Evaluador/a

Firma del Evaluado/a

FACTOR/SUBFACTORES		CALIFICACIÓN	
No.	NOMBRE	VALORADA	ASIG-NADA
5	Interés e Iniciativa	8	
a)	Para el desempeño de sus atribuciones, para colaborar con sus compañeros/as de trabajo, Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional y su desarrollo personal.	8	
b)	Demuestra poco Interés e Iniciativa para el desempeño de sus atribuciones.	5	
c)	No demuestra Interés en el desempeño de sus atribuciones, necesita presiones fuertes para cumplir con sus funciones.	2	
6	Relaciones Interpersonales	6	
a)	Con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, Compañeros/as de trabajo y otras personas son muy buenas.	6	
b)	Con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, Compañeros/as de trabajo y con otras personas son aceptables.	4	
c)	Busca no tener relación con Junta Directiva, Coordinación General, Coordinación Regional, Compañeros/as de trabajo y con otras personas.	2	
7	Productividad en el Trabajo	10	
a)	Hace el mejor uso de los recursos de que dispone la Institución, siempre busca obtener el mayor beneficio, al menor costo.	10	
b)	Sus decisiones no siempre logran obtener los mejores resultados.	6	
c)	Sus decisiones llevan a que los costos sean mayores que los beneficios, no le importa gastar los recursos disponibles.	3	
8	Efectividad en hacer Operativa la Administración	10	
a)	La forma de hacer efectivos los acuerdos es muy buena, soluciona inmediatamente los problemas administrativos, ejecuta los procedimientos y actividades en el tiempo previsto, vela por el correcto uso de los bienes de la institución, se mantiene actualizada/o en relación a las leyes y normas que rigen en su área de trabajo.	10	
b)	La forma de hacer efectivos los acuerdos no es buena, pocas veces obtiene buenos resultados, casi siempre hay debilidades, algunas veces planifica actividades, pero no las realiza a tiempo, no le interesa velar por el correcto uso de los bienes de la institución, a veces infringe las leyes y normas que rigen su actividad.	5	
c)	La forma como opera es deficiente, no hace lo que debe hacer y no lo hace bien, no tiene los conocimientos necesarios, siempre se equivoca en su que hacer. No planifica las actividades, realiza las que se presentan, sin saber en qué momento se deben llevar a cabo, no le importan las normas y regulaciones vigentes tanto institucionales como del país.	3	
9	Participación en Actividades planificadas	6	
a)	Participa activamente en la ejecución de las actividades que tienen que realizarse en su área y lleva a cabo las que le competen. Se mantiene involucrada/o en las planificaciones, hace uso eficiente de los instrumentos de planificación y maneja muy bien la información de la Institución.	6	
b)	Algunas veces participa en las actividades, no realiza todas, no le interesa ejecutar las de mayor dificultad, usa muy poco los instrumentos de planificación y desconoce bastante información de la institución.	4	
c)	No participa en las actividades, ejecuta las que se le presentan, sin saber en que momento se deben llevar a cabo y no le interesa sin van de acuerdo a los objetivos de FUNDESCO..	1	
10	Participación en el Logro de Objetivos y Metas de FUNDESCO	10	
a)	Su participación es muy importante en el logro de los objetivos y metas de la Fundación, se interesa porque se alcancen.	10	
b)	Su participación no tiene relevancia en el logro de los objetivos y metas, casi no se nota que participa, es deficiente.	6	
c)	No participa en el logro de los objetivos y metas, siempre trata de no adquirir compromisos, no le interesa que se alcancen.	3	

FORMULARIO PA-4

No.	FACTOR/SUBFACTORES NOMBRE	CALIFICACIÓN	
		VALORADA	ASIG-NADA
1	Conocimientos Técnicos del Trabajo	15	
a)	El conocimiento técnico de su trabajo y su aplicabilidad son muy buenos, requiere nada o poca supervisión	15	
b)	Conoce y domina su trabajo, generalmente trabaja con independencia de criterio, salvo situaciones nuevas que deban ser consultadas	12	
c)	Conoce su trabajo en forma satisfactoria, pero le falta dominio en algunos aspectos, por lo que necesita supervisión	8	
d)	No conoce completamente su trabajo, necesita ayuda para realizarlo y supervisión constante	4	
e)	Desconoce la mayor parte de su trabajo, necesita supervisión directa y permanente, no tiene los conocimientos técnicos necesarios	2	
2	Calidad del Trabajo	15	
a)	La calidad de su trabajo es muy buena, así como su precisión, acierto y esmero. En pocas ocasiones se equivoca.	15	
b)	La calidad de su trabajo es buena, con alto grado de precisión y esmero.	11	
c)	La calidad de su trabajo es poco satisfactoria, con frecuencia comete errores de menor trascendencia. En algunas ocasiones necesita repetir su trabajo	7	
d)	La calidad de su trabajo es deficiente, demuestra inseguridad y comete errores de trascendencia. Con frecuencia necesita repetir los trabajos. La calidad de los mismos es deficiente	3	
3	Cantidad de Trabajo	10	
a)	La cantidad de trabajo realizado es muy buena, su trabajo lo desarrolla con rapidez y generalmente antes de la fecha límite.	10	
b)	Generalmente la cantidad es buena, siempre es puntual en la entrega de los trabajos que se le solicitan	8	
c)	La cantidad de su trabajo es aceptable, no retrasa demasiado su trabajo, salvo situaciones imprevistas, fuera de control.	6	
d)	La cantidad de trabajo no es aceptable, algunas veces no lo entrega cuando se le solicita.	4	
e)	La cantidad de trabajo es deficiente, siempre se retrasa.	2	
4	Responsabilidad en el Trabajo	10	
a)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es muy buena. Siempre entrega a tiempo los trabajos que se le solicitan	10	
b)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es buena. Casi siempre entrega a tiempo los trabajos que se le solicitan	8	
c)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es regular, a veces entrega a tiempo el trabajo solicitado	6	
d)	Su responsabilidad por el trabajo, presentación personal y disciplina es deficiente, nunca entrega a tiempo los trabajos.	4	

FORMULARIOS PA-4

I. DATOS GENERALES

1. Nombre completo del Evaluado/a _____
2. Nombre del Puesto que ocupa _____
3. Nombre del Proyecto al que pertenece _____
4. Trabajador/a: a) Regular _____ b) En periodo de Prueba _____

II. PERIODO Y FORMA DE LA EVALUACIÓN

1. Periodo comprendido del _____ al _____ de año _____
2. Forma de Evaluación: FORMATIVA _____ CALIFICATIVA _____

III. DATOS DEL EVALUADOR/A.

1. Nombre Completo _____
2. Puesto que Ocupa _____
3. Proyecto al que pertenece _____
4. Fecha de la Calificación _____

IV. OBSERVACIONES

RESUMEN

Las demandas que enfrentan las ONG's las han llevado a diseñar planes estratégicos que dirijan sus esfuerzos a la autosostenibilidad; sin embargo, de poca utilidad resulta planificar, si la organización y sus componentes no distribuyen responsabilidades de forma organizada.

Entre las distintas formas de organización, está la elaboración de un manual que aclare niveles de autoridad, responsabilidad y procedimientos, para canalizar los esfuerzos de forma más eficaz y eficiente. Las consideraciones mencionadas fueron tomadas en cuenta para la elaboración de un manual para FUNDESCO (Fundación para el Desarrollo Comunitario), el cual remedie las falencias del manual con el que contaba la organización anteriormente.

Para ello, se elaboró un análisis institucional que permitió problematizar su situación, elaborar objetivos, delimitar y justificar la relevancia de este trabajo. Esta tesis puede guiar a futuras investigaciones similares en psicología pues los conceptos de Psicología Organizacional fueron fundamentales para conocer técnicas útiles para diseñar y elaborar el manual.