

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO,
REALIZADO EN ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA, COBÁN,
ALTA VERAPAZ**

JESSICA MARBELLA YALIBAT LÓPEZ

COBÁN, ALTA VERAPAZ, FEBRERO 2 016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO,
REALIZADO EN ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA, COBÁN,
ALTA VERAPAZ**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

POR

**JESSICA MARBELLA YALIBAT LÓPEZ
CARNÉ 200943757**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TITULO DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2 016

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE: Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
SECRETARIO: Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE DOCENTES: Ing. Geólogo Cesar Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE EGRESADOS: Lic. Admón. Fredy Fernando Lemus Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: Br. Fredy Enrique Gereda Milián
PEM. Cesar Oswaldo Bol Cú

COORDINADOR ACADÉMICO

Lic. Zoot. Erwin Fernando Monterroso Trujillo

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADOR: Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
SECRETARIO: Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
VOCAL: Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham

ASESOR

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 18 de Noviembre 2015
Ref. No.: 15/CADE-317-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA, COBÁN ALTA VERAPAZ.", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Jessica Marbella Yalibat López, Carné No. 200943757.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Erick Jerónimo Millán Santa Cruz
Asesor



c.c.archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Teléfono: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 18 de Enero de 2016
Ref. No.: 16/CADE-10-2016

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA, COBÁN ALTA VERAPAZ.", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Jessica Marbella Yalibat López, Carné No. 200943757.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham
Revisora del Informe



c.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Teléfono: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 10 de Febrero del 2016
Ref. No.: 16/CADE-11- 2016

Señores:
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA, COBÁN ALTA VERAPAZ.", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Jessica Marbella Yalibat López, Carné No. 200943757.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes
Revisor de Redacción y Estilo



c.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 11 de Febrero de 2016
Ref. No.: 16/CADE-12-2016

Licenciado
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisora de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA, COBÁN ALTA VERAPAZ.", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Jessica Marbella Yalibat López, Carné No. 200943757**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.


Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes
Vocal

"Id y Enseñad a Todos"

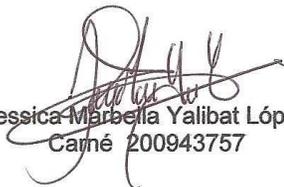
Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
Secretario


Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera de Administración de Empresas

c.c. archivo.

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Asociación Comunidad Esperanza, ubicada en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.



Jessica Marbella Yalibat López
Carné 200943757

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor, y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de la carrera, es la responsable de la estructura y forma”.

Aprobado en PUNTO SEGUNDO, inciso 2.4, sub inciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

DEDICATORIA

A:

- Dios: Todo poderoso de quien proviene la vida y la sabiduría, fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero, dedicación, aciertos, reveses, alegrías y tristezas que caracterizaron el transitar por éste camino que hoy veo realizado.
- Mis padres: Erwin Yalibat y Herminia López, por ser los pilares fundamentales en mis años de formación profesional, por cada sacrificio que realizaron, por inculcarme valores y principios que formaron mí carácter y por hacer que preparación profesional sea mí mejor herencia en esta vida.
- Mis hermanos: Karen Nareily, Nathaly Daniela y Erwin Omar, por ser mí motivación, por su confianza y apoyo en todo momento.
- Mis abuelitos: Por cada consejo, por guiarme al camino de la sabiduría y el trabajo, especialmente a mi abuelita Concepción Macz de Yalibat (QPD), que aunque físicamente no este sé que celebra este triunfo haya en el cielo.

Mis catedráticos:

Por su amistad, sus consejos, por compartir sus conocimientos y ser mis forjadores académicos en los años de mi formación profesional.

Mis amigos:

Por sus palabras de ánimo en todo momento, a los que nunca me abandonaron en mis momentos de preocupación.

Mis compañeros de trabajo:

De la Fábrica de Municiones del Ejército, especialmente aquellos que me regalaron sus consejos, su conocimiento y aquellos que siempre estuvieron pendientes de mí en mis años de estudio.

AGRADECIMIENTOS

A:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
Personal docente y administrativo

COORDINACIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Coordinador Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA:
Coordinador General, Sergio Godoy Peláez
Coordinadora Financiera, Lilian Magaly Ponce Leal
A todo su personal que contribuyó en la realización de este informe.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Personas con quienes disfrute grandes momentos durante estos años y aprendí grandes lecciones que me ayudaron en mi desarrollo personal.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

1.1	Caracterización del área de práctica	5
1.1.1	Localización	5
1.1.2	Recursos	5
	a. Materiales	5
	b. Humanos	6
1.1.3	Situación tecnológica	7
1.1.4	Situación económica	8
1.1.5	Situación social y ambiental	9
1.1.6	Situación político legal	10
1.2	Descripción general de la asociación esperanza	10
1.2.1	Visión	12
1.2.2	Misión	12
1.2.3	Objetivos	12
1.2.4	Situación administrativa	14
	a. Planeación	14
	b. Organización	14
	c. Integración	15
	d. Dirección	16
	e. Control	18
1.2.5	Situación de mercado	18
	a. Servicio	18
	b. Cobertura	19
	c. Comunicación	19
1.3	Identificación de oportunidades y debilidades	20
1.3.1	Matriz de oportunidades y debilidades	20
1.3.2	Descripción de la problemática	21
1.3.2	Jerarquización de la problemática	25

CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1	Implementación y funcionamiento de la coordinación de talento humano de la asociación.	27
2.2	Diseño e implementación de campaña publicitaria para informar y dar a conocer los servicios que brinda la asociación.	29
2.3	Establecimiento y aplicación de un proceso de evaluación del desempeño para el personal de la asociación.	31

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1	Implementación y funcionamiento de la coordinación de talento humano de la asociación.	33
3.2	Diseño e implementación de campaña publicitaria para informar y dar a conocer los servicios que brinda la asociación.	35
3.3	Establecimiento y aplicación de un proceso de evaluación del desempeño para el personal de la asociación.	38

CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	46

Anexo 1	Guía de creación de la coordinación de talento humano de Asociación Comunidad Esperanza.
Anexo 2	Campaña publicitaria para informar y dar a conocer los servicios que brinda Asociación Comunidad Esperanza.
Anexo 3	Programa de establecimiento y aplicación de un proceso de evaluación del desempeño de Asociación Comunidad Esperanza.

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Organigrama de la Asociación Comunidad Esperanza.	15
-----------	---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Espacios físicos de Asociación Comunidad Esperanza.	6
Tabla 2	Personal que labora en Asociación Comunidad Esperanza.	7
Tabla 3	Objetivos estratégicos 2 014-2 019 de Asociación Comunidad Esperanza.	13
Tabla 4	Matriz de oportunidades y debilidades de Asociación Comunidad Esperanza.	20
Tabla 5	Recaudación de fondos monetarios por agencias BANRURAL de Coban A.V., en los meses de enero, febrero y marzo del año 2 015.	36

RESUMEN

La Universidad de San Carlos de Guatemala a través del Centro Universitario del Norte y la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, desarrolla la etapa de Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, como un fortalecimiento al aprendizaje del estudiante a través de la práctica de los conocimientos teóricos adquiridos durante su educación académica universitaria, dentro de una organización.

El desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado, se efectuó en Asociación Comunidad Esperanza -ACE-, ubicada en el municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, donde se desarrollaron distintas actividades con el propósito de contribuir al mejoramiento y desarrollo administrativo de dicha institución.

El principal objetivo de Asociación Comunidad Esperanza es dar a la población socialmente vulnerable de las áreas periurbanas del municipio de Cobán vida digna en abundancia, a través de un proceso de acompañamiento y formación integral personalizada.

El proceso dio inicio mediante la realización del diagnóstico administrativo general con el fin de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas institucionales, las cuales contribuyeron a definir la jerarquización de la problemática, concretar los objetos de investigación y ejecución.

Por la naturaleza de la asociación fue necesario realizar e implementar mejoras continuas en actividades como la administración del talento humano, estrategias de publicidad y evaluación del desempeño, entre otros.

Se diseñó un plan de trabajo con el fin de programar técnicamente la metodología para solucionar cada problemática.

Entre las actividades ejecutadas dentro de este proceso se encuentran:

- a.** Implementación y funcionamiento de la coordinación de talento humano de la asociación.
- b.** Diseño e implementación de una campaña publicitaria para informar y dar a conocer los de servicios que brinda la asociación.
- c.** Establecimiento y aplicación de un proceso de evaluación del desempeño para el personal de la asociación.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones sean estas públicas o privadas, existen diversos aspectos administrativos que deben ser fortalecidos con el objeto de que sean más productivas y desempeñen sus actividades con eficacia y eficiencia.

El presente informe es el resultado del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en la Organización No Gubernamental –ONG- denominada Asociación Comunidad Esperanza –ACE-, el cual está establecido en los reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como requisito para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

El informe está integrado por tres capítulos, fundamentados en la recolección de datos de la institución a través de técnicas de investigación, en los cuales se desarrollan los conceptos básicos y las actividades que se realizaron durante el tiempo que duró el Ejercicio Profesional Supervisado.

El capítulo 1 contiene la descripción general de la unidad de práctica donde se detallan aspectos como: localización, los recursos con los que cuenta tanto materiales como humanos, situación económica, social, político legal, situación administrativa en cada una de sus fases, situación de servicios así como la matriz de oportunidades y debilidades finalizando con la identificación y jerarquización de la problemática.

El capítulo 2 presenta las actividades ejecutadas y la metodología empleada para contrarrestar las debilidades, implementando herramientas que contribuyeron a mejorar el desarrollo de los diversos procedimientos que se

encontraban deficientes.

El capítulo 3 muestra el análisis y discusión de resultados obtenidos al implementar las actividades de mejora a la problemática identificada.

Por último se detallan las conclusiones y recomendaciones generales que se obtuvieron en base a los objetivos planteados, en búsqueda de conseguir la eficiencia de las propuestas planteadas así como seguimiento de las mismas en bienestar de la institución.

OBJETIVOS

General

Contribuir al mejoramiento y desarrollo administrativo de Asociación Comunidad Esperanza (ACE), a través de la implementación de estrategias mercadológicas y de administración de personal.

Específicos

- a. Implementar una unidad responsable de la adecuada administración del personal.
- b. Establecer estrategias de publicidad para la operación y funcionalidad de la asociación.
- c. Aplicar un programa de evaluación del desempeño para el personal de la asociación.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización del área de práctica

El Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- se desarrolló en las instalaciones de Asociación Comunidad Esperanza, ubicada en el municipio de Cobán del departamento de Alta Verapaz, por lo que a continuación se presentan aspectos generales de la referida institución.

1.1.1 Localización

Asociación Comunidad Esperanza se localiza en la 6ta avenida 10-68 zona 12, Colonia el Esfuerzo I, Cobán Alta Verapaz, Guatemala.

1.1.2 Recursos

Los recursos con los que cuenta la asociación, para el cumplimiento de sus objetivos son:

a. Materiales

Asociación Comunidad Esperanza, opera en una superficie urbanizada, fue creada con una estructura capaz de albergar las áreas administrativas y educativas de manera que se facilite el cumplimiento de las diferentes actividades a las que se dedica.

Cuenta con los espacios físicos que a continuación se describen:

TABLA 1
ESPACIOS FISICOS
ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

No.	Nombre del edificio
01	Área de tutorías
02	Aulas de bachillerato
03	Área de informática
04	Comedor
05	Baños
06	Clínica/odontológica
07	Atención psicológica
08	Área de nivel básico
09	Área de nivel primaria
10	Administración
11	Biblioteca
12	Cocina
13	Casa hogar
14	Cancha deportiva
15	Baños

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

La asociación, ha logrado realizar proyectos de construcción, adquirir mobiliario y equipo gracias a donaciones recibidas. Otros recursos materiales que posee son:

Vehículos para el servicio y movilización del personal; cuenta con material de oficina como computadoras, escritorios, muebles de oficina, impresoras, teléfonos, goza de los servicios telefónicos, energía eléctrica y red de *internet*.

b. Humanos

El talento humano de la asociación está conformado por todo el personal que labora en ella, el cual contribuye a realizar actividades administrativas y educativas se encuentra distribuido de la siguiente forma:

TABLA 2
PERSONAL QUE LABORA EN
ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

No. de Personas	Puesto que ocupa
01	Coordinador general
01	Coordinadora administrativa – financiera
01	Coordinador educativo
01	Coordinador del área de trabajo social
01	Coordinadora relaciones públicas
01	Coordinador de tutores
01	Médico interno
01	Psicólogo
02	Secretaría general
01	Contador de proyecto
01	Encargado de mantenimiento
01	Encargado de comedor
25	Docentes
02	Tutores
01	Piloto
01	Auxiliar de cocina
01	Conserje
43	Total de personas

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

1.1.3 Situación tecnológica

Dentro de las actividades administrativas y de oficina se hace uso de equipo, computadoras y *software* – Sistema de Gestión para el Control Fiscal (SICOFI), el cual permite llevar registro y control de estados financieros; Sistema Administrativo Empresarial (*Aspel SAE*) controla el ciclo de todos los inventarios, facturación, cuentas por cobrar, compras, proveedores y cuentas por pagar; automatizando eficientemente los procesos administrativos relacionados y asegurando el cumplimiento de las disposiciones fiscales.

Además cuenta con un equipo de cómputo el cual fue donado por una organización española, siendo utilizado para familiarizar a los beneficiarios más pequeños con el entorno digital y para capacitar a los alumnos mayores en las principales utilidades y programas.

La Asociación cuenta con acceso a señal de *internet* a través de *routers*, se dispone de una planta telefónica con dos líneas fijas con los siguientes números telefónicos: 7736-7207 y 7736-7652, que intercomunican a las diferentes áreas de la entidad.

1.1.4 Situación económica

La Asociación es una organización sin fines de lucro y sin afiliación política, enfocada hacia la auto sostenibilidad; dentro de la legislación guatemalteca es considerada como Organización No Gubernamental –ONG-.

A través de las donaciones provenientes de España se aperturó un fondo de micro financiación, que potencia las iniciativas productivas de los integrantes del proyecto o sus beneficiarios, así como de las familias y las comunidades de alrededor.

Provee programas de beneficio social, sin percibir ganancia alguna, coadyuvando al desarrollo de la población de las áreas marginales que fungen como beneficiarios, obteniendo los recursos económicos en un 50% por parte de donantes privados de la comunidad española, los donantes locales aportan un 10% de los ingresos, la subvención otorgada por el Ministerio de Educación, para subsanar las actividades escolares que se requieren en el centro educativo que allí funciona el que genera un 40% de aporte logrando así un 100% de ingresos para cubrir los gastos de la institución.

1.1.5 Situación social y ambiental

Asociación Comunidad Esperanza, es un proyecto de desarrollo comunitario integral, trabaja con los niños y las familias del vertedero municipal y alrededores.

La necesidad de esta iniciativa radica en la intolerable situación de los beneficiarios, obligados a crecer en un ambiente hostil, violento, marginal, donde el alcohol, las drogas, las pandillas, la delincuencia y el narcotráfico se ofrecen como únicas alternativas.

Comunidad Esperanza nace para rescatar a estos niños, proporcionándoles un entorno de crecimiento sano, garantizando sus derechos fundamentales, cubriendo sus necesidades básicas, combatiendo y apartándolos de los estímulos destructivos que amenazan su futuro.

Proporciona una educación seria y de calidad que les permite construir un proyecto de vida con dignidad y les convierta en agentes transformadores dentro de su comunidad.

La asociación dentro de su situación ambiental, únicamente hace énfasis a través de un programa de mantenimiento de la huerta e invernadero que son propiedad de la asociación, los cuales son trabajados por familiares de los beneficiarios de Comunidad Esperanza, quienes reciben cursos de formación para el mantenimiento de los mismos; parte de la cosecha es para consumo propio; su principal cometido es abastecer al comedor de la institución con productos orgánicos para la fabricación de alimentos, que provean una alimentación sana y saludable a los niños y jóvenes, contribuyendo así al desarrollo físico y educativo.

1.1.6 Situación político legal

Esta asociación está constituida con el nombre de Asociación Comunidad Esperanza.

Cuenta con naturaleza jurídica de organización sin fines de lucro, con número de identificación en el registro legal correspondiente de Guatemala, Libro No.18, Folios Nos. 50 y partida No.127, con fecha de constitución el dos de julio del dos mil cuatro, como representate legal y responsable de la organización el Padre Sergio Godoy Peláez.

Está sujeta a todo el marco legal del país, respetando todo el contenido de las leyes y decretos de la materia:

- a. Constitución Política de la República de Guatemala.
- b. Código de Trabajo, Decreto No. 1 441 del Congreso de la República de Guatemala.
- c. Código Civil, Decreto No. 106 Del Jefe de Gobierno de la República de Guatemala.
- d. Código Tributario, Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.
- e. Ley de Organizaciones No Gubernamentales –ONG-, Decreto No. 02- 2 003 del Congreso de la República de Guatemala.
- f. Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala y su reglamento.
- g. Ley de Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y su reglamento.

1.2 Descripción general de la asociación

Comunidad Esperanza inicio sus actividades a finales del año 2 003, como un gesto de buena voluntad hacia los niños y jóvenes trabajadores

del vertedero municipal de Cobán, Alta Verapaz y con el fin de contribuir en mínima parte a mitigar sus condiciones.

Con el paso de los meses se hizo necesario dar una forma jurídica a la organización, de manera que Asociación Comunidad Esperanza vio la luz el 02 de julio del año 2 004 como una entidad de beneficencia no lucrativa.

Seguidamente fue posible ofrecer a los niños y niñas el servicio de alimentación, laboratorio de informática y biblioteca, producto del apoyo de una asociación de jóvenes de la ciudad capital. El incorporar la alimentación al programa permitió empezar a subsanar una de las más grandes carencias en la vida de estas personas, pues algunos de ellos procedían de familias con necesidades económicas en donde se alimentaban una vez al día.

La asociación a través de diversas acciones tiene como eje central la educación, trabaja por la promoción integral de sus beneficiarios, partiendo del reconocimiento de su dignidad como personas, con el fin de ayudarles a acceder a oportunidades que les permitan mejorar su calidad de vida.

El Centro de Formación Integral, que ahí opera, brinda educación desde el nivel de pre-primaria, primaria, básico y bachillerato así mismo cuenta con un particular enfoque pedagógico que constituye un elemento vital y también diferencial de la asociación, de cara al futuro inmediato y en el largo plazo.

Este servicio educativo se complementa con el comedor infantil, atención psicológica, trabajo social, atención física y dental; áreas que contribuyen grandemente al desarrollo humano de los beneficiarios de la asociación, ayudando a subsanar las carencias en la vida de los niños y jóvenes.

1.2.1 Visión

Expresa una declaración del estado futuro que se aspira alcanzar al final del período establecido, la cual está plasmada en el plan estratégico de Asociación Comunidad Esperanza, para el quinquenio 2 014 – 2 019 que dice:

“En el 2 020 seremos una institución referente en materia de desarrollo humano integral en la región norte de Guatemala, contribuyendo a la creación de una sociedad más justa y solidaria según el proyecto de Dios”.¹

1.2.2 Misión

Es la parte y objetivo esencial de las organizaciones pues en ella se describen las actividades que están desempeñando, es decir la razón de ser de la organización:

“Nuestra misión es dar a la población socialmente vulnerable de las áreas periurbanas de Cobán vida digna en abundancia, a través de un proceso de acompañamiento y formación integral personalizada”.²

1.2.3 Objetivos

“Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado del proceso administrativo”.³

¹ Plan Estratégico 2 014-2 019 Asociación Comunidad Esperanza, 2 015

² *Ibíd.*

³ Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna* (México: Editorial Limusa, 2 004). 187.

Los objetivos estratégicos para el quinquenio 2 014 - 2 019, que se describen en la tabla 3, están enfocados primordialmente a cinco áreas que son los ejes principales que rigen las actividades se desarrollan y para lo cual se plantean de la siguiente manera:

TABLA 3
OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2 014-2 019
DE ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

Área de educación	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollar/implementar un sistema educativo propio con enfoque humanístico b. Fortalecer la educación integral y personalizada c. Fortalecer la educación en valores
Área de relaciones y mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo de medios de comunicación b. Desarrollo y comercialización de nuevos producto-servicios
Área de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> a. Formalizar la gestión institucional de los recursos humanos b. Desarrollo institucional de competencias c. Formalizar estudios de satisfacción/percepción del empleado
Área de dirección/administración y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> a. Operativizar la función de dirección estratégica b. Diseñar/implementar una nueva estructura organizacional basada en el plan estratégico c. Fortalecimiento de los procesos de administración y control contable d. Asegurar la sustentabilidad financiera e. Diversificar fuentes de ingreso f. Ampliar/fortalecer los medios de cooperación personal e interinstitucional
Área de trabajo social	<ul style="list-style-type: none"> a. Profundizar la investigación social para ampliar el conocimiento del entorno de beneficiarios b. Fortalecer la gestión institucional en desarrollo humano y comunitario

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

1.2.4 Situación administrativa

Asociación Comunidad Esperanza, es una organización no gubernamental, que ha desarrollado un proceso administrativo de la siguiente manera:

a. Planeación

Asociación Comunidad Esperanza se basa primordialmente en el plan estratégico para el quinquenio 2 014 - 2 019, en el cual están plasmados los objetivos estratégicos que definen las acciones que conduzcan al cumplimiento de las metas de la asociación en los próximos cinco años.

Dentro del plan estratégico está plasmado de igual manera el presupuesto y Plan Operativo Anual –POA-, que persigue diseñar con el mayor detalle posible, el “qué”, “cuándo”, “cómo” y “quién” de las acciones a iniciar.

El mismo demuestra la totalidad de cuarenta y nueve proyectos del quinquenio, en orden priorizado que atiende los criterios del grupo directivo de la asociación.

Asociación Comunidad Esperanza desarrolla actividades de previsión y planeación a través de reuniones de Junta Directiva para verificar avances, proveer necesidades, para elaborar y evaluar planes operativos anuales.

b. Organización

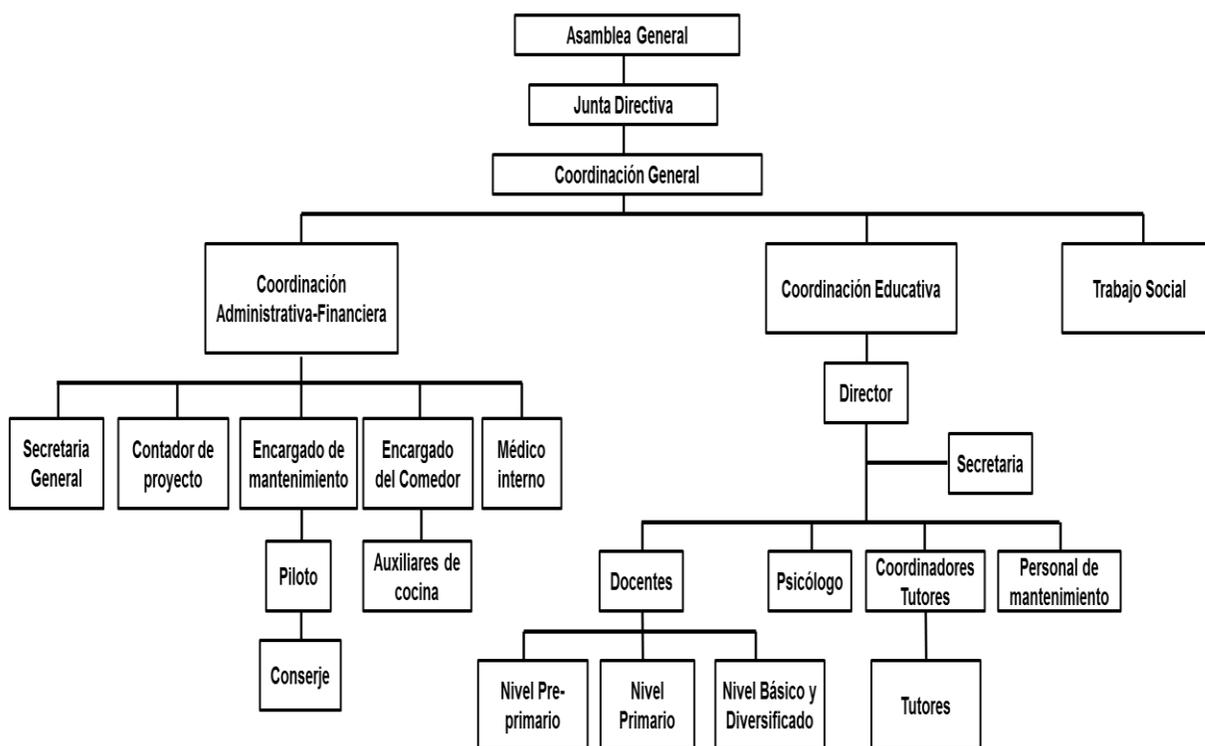
Dentro de la entidad se desarrolla una organización funcional, dividiéndose en distintas áreas de especialidad, líneas de comunicación y autoridad a seguir.

Todos los procesos de organización se encuentran establecidos en función de la misión, visión, planes y estrategias

a nivel interno, lo cuales son elaborados y socializados a través de la Junta Directiva.

Actualmente la estructura organizacional de Asociación Comunidad Esperanza según su plan estratégico 2 014- 2 019, establece los niveles jerárquicos, las distintas áreas y los diferentes puestos de forma jerárquica, estructura que continuación se presenta:

GRÁFICA 1 ORGANIGRAMA ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA



Fuente: Investigación de Campo. Año 2 014.

c. Integración

El elemento humano dentro de Asociación Comunidad Esperanza, juega un papel primordial para el desarrollo de las actividades organizacionales.

Se dispone de dieciocho (18) empleados en el área administrativa y operativa, formando relación laboral con la entidad por medio de servicios técnicos y/o profesionales, cancelando honorarios en base a resultados o entrega de actividades en fechas establecidas.

Así mismo se cuentan con veinticinco (25) docentes que se emplean en el centro educativo que en la institución funciona, los cuales laboran por medio de contrato laboral anual, con ocho horas de trabajo diarias.

Cabe mencionar que no se cuenta con los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, debidamente establecidos.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de selección y contratación se lleva a cabo de manera empírica en la cual únicamente participa el coordinador del área que solicitó el personal a contratar, donde se lleva a cabo una entrevista y criterio personal del evaluador; el proceso de inducción se realiza en las instalaciones de la asociación de manera simple.

La forma de hacer llegar los sueldos a los empleados es a través de depósitos bancarios.

Aunado a lo anterior es importante resaltar que la administración del talento humano depende de la Junta Directiva de Asociación Comunidad Esperanza, con el propósito de mantener la armonía dentro del personal y el desarrollo del mismo en la institución.

d. Dirección

La asamblea general, la junta directiva y la coordinación según la estructura organizacional, son los responsables del

cumplimiento de los planes y de guiar a todo el personal al logro de las metas y objetivos establecidos.

La toma de decisiones radica de igual manera en estos tres niveles que a su vez es delegada de acuerdo a las líneas de mando y niveles jerárquicos que posee la organización.

El tipo de liderazgo que se maneja dentro de la asociación es democrático-participativo, el cual proviene directamente del coordinador general, quien tiene la capacidad de influir en el comportamiento de sus empleados, motivar, delegar, escuchar, innovar y administrar los recursos para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las diversas actividades que se llevan a cabo.

Los colaboradores tienen el derecho de transmitir ideas, iniciativas o recomendaciones, siempre apegándose a las líneas de comunicación por los conductos respectivos.

La autoridad administrativa al igual que la toma de decisiones se delegan a los mandos medios quienes son los responsables del control e inspección, así como de velar por el cumplimiento de las normativas reflejadas mediante la división de funciones, en líneas de mando de superiores a subordinados.

La comunicación oral, es la herramienta que se utiliza para la coordinación de actividades dentro de la asociación, de igual manera la comunicación escrita forma parte del procedimiento para transmitir órdenes e instrucciones, por ejemplo memorándum internos, correos electrónicos, circulares, entre otros, respetando siempre el orden jerárquico.

Procurando crear un buen clima organizacional, el personal administrativo, operativo y docente, recibe charlas y

capacitaciones donde se manifiesta la importancia de los puestos de trabajo en cada una de las áreas tomando como eje central la naturaleza de creación de la asociación.

La motivación del personal se realiza a través de talleres motivacionales, talleres de fortalecimiento espiritual basándose principalmente en el enfoque religioso según los principios y valores de la institución.

e. Control

La etapa de control se lleva a cabo utilizando herramientas tales como el Sistema de Gestión para el Control Fiscal (SICOFI) y Sistema Administrativo Empresarial (*Aspel*/SAE) para el control de las actividades financieras.

Así mismo a través del monitoreo del cumplimiento de metas y objetivos trazados a corto plazo que coadyuven a la consecución del plan estratégico de la institución.

Cabe resaltar que esta etapa dentro del proceso administrativo presenta deficiencias en el control y evaluación del desempeño del personal de acuerdo a sus funciones.

1.2.5 Situación de mercado

a. Servicios

Asociación Comunidad Esperanza, ofrece para la niñez y juventud de escasos recursos el servicio de educación, comedor, atención psicológica, trabajo social, asesoría legal, tutorías, biblioteca y casa hogar; para la población en general clínica odontológica.

Actualmente tiene una totalidad de cuarenta y nueve (49) proyectos para el quinquenio, en un orden de iniciación que atiende los criterios de prioridad compartidos por el grupo

directivo de la asociación. Con este ordenamiento treinta (33) proyectos tendrían inicio durante el año dos mil quince (2 015), doce (12) proyectos durante el año dos mil dieciséis (2 016) y los restantes cuatro (04) durante los años siguientes, todo estos orientados para brindar servicios que garantice el bienestar de sus beneficiarios.

b. Cobertura

Trabaja con niños y jóvenes en riesgo de las áreas urbano marginales del municipio de Cobán, específicamente en las colonias Esfuerzo I, Esfuerzo II, Nueva Esperanza y Sachamach.

c. Comunicación

Asociación Comunidad Esperanza, se dirige principalmente como un proyecto con carácter integral orientado a mejorar la situación de los niños del basurero y aquellos otros que se encuentran en el umbral de la extrema pobreza, atendiendo todos los aspectos que afectan al desarrollo físico, psíquico e intelectual de los menores.

La forma de comunicación es constante, además de estrategias de comunicación como lo es la página *web*, teléfono, radio local, o bien en la Ciudad de la Esperanza como se le conoce a esta organización.

Cuenta con logotipo para identificarse y utiliza las siglas ACE, que significa Asociación Comunidad Esperanza con la finalidad de poseer un nombre que permanezca en la mente de la población.

1.3 Identificación de oportunidades y debilidades

1.3.1 Matriz de oportunidades y debilidades

En la tabla 4 se detallan las oportunidades y debilidades encontradas por medio del diagnóstico administrativo realizado en la unidad de práctica, así como su debida jerarquización.

TABLA 4
MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES DE
ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

Oportunidades	Debilidades
Acceso a otras fuentes de financiamiento	Presupuesto bajo para cubrir todas las necesidades administrativas y operativas.
Apertura de nuevas sedes en otras localidades del departamento	No existen estrategias de publicidad establecidas para dar a conocer los servicios que brinda Asociación Comunidad la Esperanza.
Alianzas interinstitucionales	No cuenta con unidad responsable de la administración del talento humano dentro de la organización.
Ampliar el servicios de educación a nivel medio	Deficiencia en la comunicación
Mayor presencia e involucramiento de padres	Carencia de análisis y lineamientos necesarios para la apreciación del desempeño laboral del personal de ACE.
	Falta de controles internos en el área de bodega de insumos.
	Deficiencias en los procedimientos para la formulación y evaluación de proyectos.

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Año 2 014.

1.3.2 Descripción de la problemática

a. Presupuesto bajo para cubrir con todas las necesidades administrativas y operativas

Para el cumplimiento de la misión la organización, requiere de fondos financieros destinados para cada una de sus actividades.

Asociación Comunidad Esperanza, en los últimos tiempos ha tenido una asignación de fondos decreciente, debido a que la mayor parte de financiamiento es obtenida a base de donaciones extranjeras, haciendo que el cumplimiento de los objetivos sea cada vez más difícil de alcanzar.

Día con día se va aumentado el número de beneficiarios, lo que genera aumento de costos y debido a la situación financiera de la asociación se ha visto en la necesidad de suspender o minimizar algunos servicios.

La principal causa que provoca que la institución cuente con un presupuesto bajo, se da por la crisis económica mundial, la situación de la mayoría de la población se agrava cada día en vez de mejorar, manteniendo niveles de extrema pobreza.

Lo anterior da origen a que se minimice la oportunidad de que donantes potenciales se sumen al objetivo de la misma imposibilitando también la diversificación de fuentes de ingreso.

b. No existen estrategias de publicidad establecidas para dar a conocer los servicios que brinda la asociación

Buena parte de los procesos mercadológicos de las Organizaciones No Gubernamentales –ONG- están dedicados a la sensibilización de la opinión pública y a la obtención de recursos.

Asociación Comunidad Esperanza, actualmente no cuenta con estrategias de publicidad para dar a conocer los servicios que brinda, deficiencia que hace que la imagen corporativa de la misma sea débil y poco reconocida.

No cuenta con una buena fuente de difusión de sus valores, compromiso y responsabilidad con la sociedad.

Se ha detectado que esta debilidad provoca los siguientes efectos: escasez de fuentes de ingreso (decreciente cantidad de donadores), la imagen institucional es débil (escaso reconocimiento institucional), el establecimiento de alianzas estratégicas es escaso y no se llevan a cabo negociaciones de nuevos donantes.

c. No cuenta con unidad responsable de la administración del talento humano dentro de la asociación

Asociación Comunidad Esperanza no cuenta con un área específica que se dedique a los procedimientos de control y administración del talento humano, lo cual denota una deficiente administración del personal.

No se tienen establecidas directrices, políticas y procedimientos de planeación, dirección, integración, control, evaluación y capacitación del personal.

Al no tener funcionando el área de talento humano en la entidad se pierden beneficios como: eficientes procesos de planeación, organización, dirección y control del personal, estandarización de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño del personal, adecuado clima laboral dentro de la organización, personal idóneo que ayude a la resolución de conflictos

relacionados con el personal y asesoría en la toma de decisiones en el proceso de contratación de personal.

d. Deficiencia en la comunicación organizacional

La transmisión de información de los directivos a los trabajadores es deficiente, puesto que no cuenta con un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional.

Los conflictos interpersonales, la elección equivocada de canales y herramientas usadas en la comunicación, falta de información y retroalimentación, son causales de esta deficiencia.

Al no establecer herramientas de comunicación efectivas se crea una barrera entre el personal, no fluye la información y no se desarrolla el trabajo en equipo.

e. Carencia de análisis y lineamientos necesarios para la apreciación del desempeño laboral del personal

La asociación no cuenta con un método de medición del desempeño laboral que ofrezca información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración y promoción del personal.

El no poseer esta herramienta tiene como consecuencia el que no sea posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos, dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones, reduce la motivación del personal lo que daña su productividad.

Así mismo facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad, el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.

f. Falta de controles internos en el área de bodega de insumos

Al no ejercer control sobre los materiales y suministros que posee la institución se generan daños como: incendios, robos, deterioros, entre otros, así como la obtención de información oportuna y confiable sobre el registro de las entradas, salidas y existencias reales.

Dentro de la administración financiera actualmente existe un descontrol en el manejo y despacho de los insumos que utilizan para cubrir las necesidades y actividades que realizan.

Las causas que generan esta situación se deben primordialmente a que no se atiende el inventario, no hay un responsable que lleve el registro de los movimientos en bodega.

Las circunstancias anteriores provocan: desactualización de los inventarios, descontrol sobre los productos de los cuales no se tienen registros sobre las existencias y desaprovechamiento de los suministros.

g. Deficiencias en los procedimientos para la formulación y evaluación de proyectos.

No se posee una metodología que permita la evaluación y determinar cuál es la información que se debe registrar para posteriormente formular nuevos proyectos.

Por la naturaleza de la institución se hace necesario la comprensión, análisis y aplicación de este tipo de temas en cada una de las áreas de trabajo con las que cuenta.

Dentro del tema de formulación y elaboración de proyectos los colaboradores no tienen un entrenamiento técnico para el desarrollo y aprendizaje de esta área de trabajo, la cual es de suma importancia ya que está alineado con las necesidades de la organización.

El desinterés en el fortalecimiento de las capacidades cognoscitivas de los empleados, el presupuesto bajo, la carencia de tiempo para tender estas áreas, la inexistencia de una coordinación de recursos humanos que vele por el desarrollo y capacitación del personal son causantes de esta deficiencia.

El hecho de poseer deficiencias en cuanto a formulación y evaluación de proyectos dificulta los siguientes aspectos: la formulación, redacción y evaluación de proyectos; el trabajo de equipos multidisciplinarios y capacidad organizativa.

1.3.3 Jerarquización de la problemática

- a.** No cuenta con unidad responsable de la administración del talento humano dentro de la asociación.
- b.** No existen estrategias de publicidad establecidas para dar a conocer los servicios que brinda la asociación.
- c.** Carencia de análisis y lineamientos necesarios para la apreciación del desempeño laboral del personal.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

Una vez jerarquizada la problemática, se hizo necesario ejecutar una serie de actividades con el objeto de reducir las debilidades identificadas dentro de la asociación, las cuales se detallan a continuación:

2.1 Implementación y funcionamiento de la coordinación de talento humanos de la asociación

La implementación de la coordinación de talento humano en la asociación, tiene como objeto desarrollar e implementar políticas y procedimientos de la administración de personal, para generar la efectividad en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, capacitación y evaluación del desempeño, así como también gestión de relaciones con los empleados, la conducta y el comportamiento de los mismos.

Cabe mencionar que dentro de su estructura organizacional (organigrama) se estableció la coordinación del talento humano, encontrándose establecida física y funcional. (Ver anexo 1)

Las actividades que se realizaron para llevar la ejecución y funcionamiento de la coordinación de talento humano de Asociación Comunidad Esperanza son las siguientes:

La guía de funcionamiento de la coordinación de talento humano, se realizó con la finalidad de llevar cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos de administración del personal para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de

progreso y satisfacción en el trabajo.

Dentro de la guía se estableció la misión, visión, objetivos, valores, políticas de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación propiamente de la coordinación, así mismo se estableció un control de asistencia de personal y un régimen disciplinario con la finalidad que la nueva coordinación realice eficazmente sus responsabilidades. (Ver anexo 1)

Se realizó un análisis, en conjunto con la Junta Directiva, donde se tomó la decisión de promover a una persona responsable de esta oficina, quien funge como coordinadora de talento humano de Asociación Comunidad Esperanza.

Dentro del edificio administrativo se asignó un espacio físico para las oficinas de la coordinación de talento humano, así mismo la coordinación financiera-administrativa de la institución asignó un presupuesto con el cual se adquirió mobiliario y equipo para ejecutar las actividades propias de la coordinación.

Se procedió a orientar a la actual coordinadora de talento humano, para el reconocimiento de responsabilidades y desarrollo de funciones que requiere el cargo, así mismo se le dio inducción sobre la filosofía, misión, objetivos, políticas y procedimientos de la coordinación.

Se estableció un control de asistencia y puntualidad de los trabajadores de acuerdo al horario establecido, con el fin de garantizar el cumplimiento de horarios de los trabajadores y que realicen el total de horas de trabajo.

Como parte de las responsabilidades de la coordinación de talento humano, se implementó el uso del carné de identificación, el cual es de uso personal e intransferible y de uso obligatorio para todos los empleados(as) de la institución, por lo que dentro de la jornada laboral

deberá portarse en un lugar visible que facilite la identificación, el jefe inmediato superior será quien vigile el cumplimiento de esta disposición.

La evaluación de la coordinación, se realizó luego de un mes de funcionamiento de la misma.

Actualmente Asociación Comunidad Esperanza, ya cuenta con coordinación de talento humano, que es la encargada de la administración del personal que labora en la misma, aplicando políticas de empleo, relaciones laborales, servicios sociales, desarrollo de los empleados, comunicación del personal, motivación de los trabajadores, aplica controles del personal sobre los objetivos y disciplina de los mismos.

2.2 Diseño e implementación de campaña publicitaria para informar y dar a conocer los de servicios que brinda la asociación

El diseño e implementación de la campaña publicitaria tiene como finalidad propiciar la imagen, la búsqueda y obtención de apoyo económico de diversas instituciones, sin importar si son privadas o no, nacionales o internacionales, para agenciarse de fondos financieros y subsanar las necesidades de educación, infraestructura y salud que la asociación se encarga de gestionar.

Las actividades que se realizaron para diseñar y ejecutar la campaña publicitaria se describen de la siguiente manera:

La campaña publicitaria tuvo como propósito impulsar la razón de ser de la institución, en el sentido que la sociedad local conozca los servicios que brinda a las personas de escasos recursos y se motive a brindar el apoyo a través de donaciones a la asociación. Dentro de la campaña publicitaria se establecieron objetivos publicitarios, estrategias, medios, concepto y material publicitario de acuerdo con los objetivos de la campaña. (Ver anexo 2)

Se estableció el concepto publicitario de “Ayúdanos a ayudar, regala esperanza”, el cual fue punto clave para el diseño del material publicitario:

Un trifoliar informativo, que contiene en el tiro (en el adverso del trifoliar), la misión, visión, servicios que brinda e información para realizar donaciones financieras; y en el retiro (en reverso del trifoliar) número telefónico y *e-mail* para contactar con la institución.

Se elaboraron tres diseños de afiche de tamaño de 18X24 pulgadas, con mensajes de concientización para captar donaciones e informar sobre la imagen de Asociación Comunidad la Esperanza.

Se elaboró una manta de exteriores, con información para que la población realice donaciones hacia la institución.

Durante el desarrollo de estrategias publicitarias de Asociación Comunidad Esperanza, se realizó alianza estratégica con el Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL), la cual consistió en la colocación de alcancías para la recaudación de fondos monetarios para la institución, las cuales se colocaron en las ocho agencias del municipio de Cobán, así mismo publicidad interactiva a través de transmisión de capsulas informativas de la asociación que se transmiten en las agencias antes mencionadas.

Para el cumplimiento de la actividad anteriormente descrita, se hizo necesario la elaboración de seis capsulas informativas sobre los servicios y actividades que desarrolla Asociación Comunidad la Esperanza, para lo cual se contactó con la agencia de publicidad *People&Marketing*, quien fue la encargada de producir el material informativo realizando las gestiones necesarias para que el trabajo se realizara en calidad de donación para institución.

Se desarrolló el nuevo diseño de la página *web* de la institución, seguidamente se realizaron las gestiones y contactos respectivos para la obtención del manejo y dominios de la página *web* ya existente.

Tomando en cuenta que la misma era controlada y manejada a través de una institución de origen español; al haber conseguido positivamente los controles respectivos, se contactó con un ingeniero en sistemas quien es el encargado de la actualización y mantenimiento de la página.

Cabe mencionar que actualmente se están realizando las operaciones necesarias para la actualización completa de la información de la página *web* de la institución, la cual genera su importancia ya que es un medio de comunicación e interacción para las personas o instituciones nacionales y extranjeras que son donantes de la organización y al mismo tiempo un medio de publicación de noticias y actividades que realzan la imagen y razón de ser de la institución.

2.3 Establecimiento y aplicación de un proceso de evaluación del desempeño para el personal de la asociación

El establecimiento y aplicación de un proceso de evaluación del desempeño para el personal de la asociación, constituye un mecanismo por el cual se estima el rendimiento del empleado a través de un sistema formal de desempeño que identifica a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área de personal.

Se creó un programa de establecimiento de evaluación del desempeño el cual es un documento que se creó para medir la apreciación del desempeño de los empleados del área administrativa (doce empleados), el cual persigue obtener los elementos necesarios para la implantación de programas de desarrollo del personal. (Ver anexo 3)

Antes de iniciar con la evaluación del desempeño la coordinación administrativa-financiera se encargó de llevar a cabo reunión con los empleados en donde se les explicaron los objetivos del programa y su importancia para la organización y ellos como empleados.

Seguidamente se notificó a través de circulares dirigidas al personal del área administrativa de Asociación Comunidad Esperanza de la aplicación de la evaluación del desempeño.

El programa de evaluación del desempeño se desarrolló bajo tres áreas de evaluación: área de desempeño en función, área de características individuales, área de actitudes y disciplina.

Cada área se compone por parámetros de evaluación con una escala de calificación establecida. Para la realización del mismo se utilizaron dos instrumentos de evaluación: guía de calificación que contiene las áreas objeto de evaluación compuesta por parámetros y hoja de evaluación que resume los parámetros de evaluación con un espacio para la calificación pertinente.

Se utilizó la guía de calificación de las áreas que fueron objeto de evaluación compuesta por parámetros correspondientes; las evaluaciones del desempeño fueron realizadas por la coordinación administrativa financiera hacia los empleados de esa área, con quien se trabajó para la revisión, análisis y resultados de las mismas, los que a su vez sirvieron para la aplicación de acciones motivadoras y correctivas.

Tras haber hecho la revisión y análisis de la evaluación del desempeño, se realizó reunión para la presentación de resultados finales ante la junta directiva de la asociación para dar a conocer los niveles de desempeño laboral con los que cuenta el personal administrativo de la institución.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Implementación y funcionamiento de la coordinación de talento humano de la asociación

Actualmente la institución ya cuenta con una coordinación de talento humano, cuya implementación y funcionamiento se efectuó principalmente porque su importancia se basa en la administración del recurso humano, que se ha convertido en pieza fundamental que contribuye al éxito estratégico de la institución.

Así mismo se promovió a una empleada que actualmente funge como coordinadora de talento humano, consiguiendo que exista una persona responsable de la unidad quien vela por el buen funcionamiento de la misma y cumple con las responsabilidades de analizar, elegir, contratar, formar a los trabajadores de la institución, logrando que los empleados estén en la misma sintonía que la institución, haciendo coincidir los anhelos y las aspiraciones de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la asociación.

Cabe mencionar que para su buen funcionamiento, se estableció físicamente la oficina, se adquirió el mobiliario y equipo respectivo, logrando condiciones físicas y elementos materiales adecuados para facilitar la realización del trabajo diario y creando a su vez un ambiente laboral adecuado.

Con la implementación y el funcionamiento de la coordinación de talento humano de Asociación Comunidad Esperanza, se cumplió con los objetivos de formalizar la gestión institucional de talento humano,

desarrollar competencias institucionales y formalizar las percepciones de los trabajadores, los cuales están plasmados en el plan estratégico 2 014 – 2 019 de la institución:

A través de la unidad coordinadora y las políticas creadas en la guía antes mencionada, en el año 2 015, se logró contratar a cinco (05) docentes y un (01) contador/ jefe de almacén, a quienes se les aplicó un adecuado proceso de integración al personal, teniendo la certeza que es personal que cuenta con las capacidades y aptitudes para desarrollar los puestos.

Así mismo se realizó la actualización de la documentación personal de cada uno de los colaboradores, logrando contar en la oficina de la coordinación de recursos humano un archivo organizado y en orden del total de trabajadores de la institución, para un mejor acceso a la información y de los datos personales a través de una archivo digital de cada uno de ellos.

Dentro de los controles que se establecieron como coordinación de talento humano, se realizó el control de asistencia y puntualidad de los trabajadores, con lo cual se alcanzó llevar el registro y control de asistencia y puntualidad de los trabajadores, de acuerdo al horario establecido, con el fin de premiar, estimular y recompensar a quienes se esfuerzan y distinguen positivamente en este aspecto y sancionar a quienes lo incumplen.

De la misma manera se implementó el uso de carné para identificación del personal y así reconocer a los colaboradores ante personas ajenas a la institución y otras organizaciones.

Con la implementación de la coordinación se logró fortalecer el área administrativa de Asociación Comunidad Esperanza, en la cual se desarrollan programas de formación permanente del talento humano,

sistemas de evaluación, incentivos y bienestar del personal, programas de liderazgo y estudios de clima organizacional, logrando con ello contar con una unidad responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar, de acuerdo a la política general de la institución la adecuada administración del personal.

3.2 Diseño e implementación de campaña publicitaria para informar y dar a conocer los servicios que brinda la asociación

La campaña publicitaria tuvo como propósito dar a conocer principalmente los servicios que brinda Asociación Comunidad la Esperanza y la captación de donantes a través de estrategias mercadológicas.

Las personas beneficiadas por el desarrollo de la campaña publicitaria, son niños y jóvenes en riesgo de las áreas urbano marginales del municipio de Cobán, específicamente en las colonias Esfuerzo I, Esfuerzo II, Nueva Esperanza y Sachamach.

Con la recaudación de los fondos obtenidos al implementar la campaña publicitaria se logra brindar diferentes servicios que permite cubrir sus necesidades básicas de los niños y jóvenes a los cuales atiende la organización.

Con el concepto publicitario de “Ayúdame a ayudar, regala esperanza”, se creó el material publicitario, el cual fue la estrategia principal para dar a conocer y fortalecer la imagen institucional de la asociación, la cual fue reproducida y colocada en puntos estratégicos a la vista de la población.

La realización de la alianza estratégica es un punto muy importante para esta intervención, con la colocación de alcancías en los meses de enero, febrero y marzo se logró recaudar fondos monetarios, en las ocho

agencias bancarias del Banco de Desarrollo Rural de Cobán A.V., de la siguiente manera:

TABLA 5
RECAUDACIÓN DE FONDOS MONETARIOS POR AGENCIAS
BANRURAL DE COBAN A.V., EN LOS MESES DE ENERO,
FEBRERO Y MARZO

No.	Agencia	Cantidad recaudada
01	Agencia Chichochoch Trapiche 16 Avenida 1-12, Zona 1, Coban A.V	Q. 1,050.00
02	Agencia Cobán Imperial 2a. calle 1-34 zona 2, edificio Torre Gris	Q. 1,275.00
03	Agencia Centro Comercial Plaza Magdalena 1a. Calle 15-20 Zona 2	Q. 1,950.00
04	Agencia Cobán 2a. Calle 1-02 Zona 4	Q. 1,126.50
05	Agencia Mini Muni Coban 1a. Calle 1-11, Zona 1	Q. 645.00
06	Agencia Federación De Cooperativas Las Verapaces - 6a Calle 5-05, Zona 11	Q. 345.00
07	Agencia Mini Muni Campo De Aviación Coban Colonia Municipal Petet Zona 12	Q. 775.50
08	Mercado Cobán Interior Mercado Cobán Locales 61 Y 62	Q.416.75
	TOTAL	Q.7,583.75

Fuente: Investigación de campo. Año 2 015.

Lo recaudado descrito en la tabla 5, contribuyó a sufragar gastos de del servicio de alimentación del comedor infantil que presta la asociación a los niños que realizan sus estudios en los diferentes niveles escolares en el centro educativo que allí funciona, siendo una ayuda para aprovechamiento de los recursos monetarios con los que cuentan.

Después de poder observar la respuesta de donación de la población

para la institución, se logró que la agencia bancaria extendiera los permisos respectivos para que la colocación de alcancillas en todas las agencias departamentales.

En el presente año Asociación Comunidad Esperanza tendrá colocadas alcancillas en todas las Agencias de Alta Verapaz, lo cual es un logro muy importante para la recaudación de fondos monetarios que son de gran ayuda para sufragar los gastos de los diferentes servicios que brinda la institución.

Con la elaboración de las capsulas informativas que se transmiten en las ocho agencias de la entidad bancaria antes mencionada, se logró un fortalecimiento de la imagen de la institución.

A través de esta publicidad interactiva se obtuvo la comunicación con la Gerencia de Asuntos Corporativos de *Walmart* en Guatemala (Maxi Despensa Coban), en el sentido que solicitó unirse al grupo de donadores de Asociación Comunidad Esperanza, para darle cumplimiento a su responsabilidad social como organización, que busca ser un miembro valioso en las comunidades donde operan.

La ayuda que se obtuvo con *Walmart* en Guatemala, consiste en la donación de una cantidad semanal de alimentos perecederos, para contribuir a la alimentación de los niños de escasos recursos.

Con el diseño y mantenimiento de la página *web*, se logró un medio de comunicación interactivo con la población en general, así como para con sus donantes actuales y donantes potenciales, ya que a través de ella se pueden publicar diferentes actividades que se realizan.

Para sus beneficiarios, filosofía institucional y otro tipo de información relevante que se pueda dar a conocer; y la facilidad de que personas o entidades puedan hacer su donación en línea para contribuir al cumplimiento de las necesidades de la institución.

3.3 Establecimiento y aplicación de un proceso de evaluación del desempeño para el personal de la asociación

Hoy en día la evaluación del desempeño constituye la herramienta efectiva para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Con la creación del programa de evaluación del desempeño para el personal administrativo de Asociación Comunidad la Esperanza, se midió el desempeño laboral a través de:

- a. Área de desempeño en función.
- b. Área de características individuales.
- c. Área de actitudes y disciplina.

Lo que permitió ayudar a tomar decisiones de ascensos, determinar la necesidad de capacitación, detección de errores en el diseño del puesto y ayudó a observar si existen conflictos interpersonales que afecten el desempeño del cargo.

En el desempeño de las funciones y de acuerdo a la evaluación efectuada, los resultados que se obtuvieron son que el personal cumple con los requerimientos técnicos necesarios que crea una eficiente calidad de trabajo, poseen la capacidad de cumplir objetivos trazados en el tiempo estipulado para cada uno de ellos; sin embargo se detectaron debilidades en el personal al manifestar una actitud negativa en planificaciones generando con ello una deficiente capacidad de integración, así mismo le es difícil interpretar las estrategias e identificarse con la organización lo que hace que se tenga una capacidad de identificación estratégica débil.

En el área de las características individuales, los empleados evaluados, muestran que tienen un buen cumplimiento de instrucciones y poseen excelente conocimiento de su trabajo; sin embargo la debilidad de

esta área, se observa en que los trabajadores se desempeñan con poca disposición con el equipo de trabajo, en ocasiones únicamente colabora cuanto se le solicita, evita dirigir y tienen muy poca influencia con el grupo, creando un deficiente trabajo en equipo.

En el área de actitudes y disciplina, la máxima debilidad se observa, en que los empleados trabajan de manera rutinaria, se limitan a seguir instrucciones y no presentan sugerencias útiles, esto hace que se cuente con una deficiente iniciativa y creatividad, sin embargo el personal tiene buenas habilidades técnicas para el buen desempeño de las funciones del puesto de trabajo y que muchas veces se debilita por la misma falta de iniciativa laboral.

Con los resultados anteriores se determinó:

- a. Que los empleados cuentan con los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para el desempeño de sus funciones.
- b. La debilidad más fuerte dentro del personal es la falta de programas de desarrollo personal y motivacional lo que impide el involucramiento e iniciativa de involucrarse y comprometerse más con la institución.

Por lo anterior se establecieron medidas correctivas a través de la coordinación de talento humano, para fortalecer y mejorar las áreas débiles identificadas, logrando después de la aplicación de las mismas un mejoramiento del desempeño de los empleados respecto al trabajo en equipo.

Con la creación del programa e instrumento aplicado para la evaluación del desempeño indica que se pudo medir y verificar los puntos débiles y fuertes de los colaboradores del área administrativa en su ejercicio laboral, por lo que se tomaron las medidas correctivas respectivas.

CONCLUSIONES

Se efectuaron aportes importantes en el área administrativa de la unidad de práctica a través de la implementación de estrategias mercadológicas y de administración de personal, minimizando los efectos a los problemas jerarquizados, contribuyendo al mejoramiento y cumplimiento de objetivos plasmados en el plan estratégico de la institución.

La implementación de la unidad de talento humano dentro de la asociación, permitió llevar correctamente la administración de personal, planificando organizando, dirigiendo y controlando al talento humano, pieza fundamental que contribuye al éxito estratégico, generando así la productividad de la asociación.

Se estableció una campaña publicitaria que permite el fortalecimiento y reconocimiento de la imagen institucional ante la población, dando a conocer de esta forma los servicios que brinda la asociación y logrando la captación de donantes para el cumplimiento de la misión y naturaleza social de Asociación Comunidad Esperanza.

Se aplicó un programa de evaluación del desempeño, el cual permite a la coordinación del talento humano verificar las capacidades, aptitudes y desenvolvimiento laboral del personal de la asociación y para poner en práctica el desarrollo de planes de capacitación que beneficien y fortalezcan las capacidades del personal.

RECOMENDACIONES

Asociación Comunidad Esperanza debe darle continuidad a la implementación de estrategias mercadológicas y de administración de personal, para el mejoramiento de los procesos en el área administrativa, y así cumplir los objetivos del plan estratégico de la institución.

Se recomienda a la Junta Directiva de Asociación Comunidad Esperanza brindarle apoyo respectivo a la Coordinación de Talento Humano, para el buen desempeño de sus funciones con el fin de garantizar la buena administración del talento humano y mantener la unidad responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar, los asuntos de personal dentro de la institución.

Darle seguimiento a la campaña publicitaria, para el fortalecimiento de la imagen institucional ante sus donantes y beneficiarios, dándole énfasis a la labor social de la asociación ante la población en general y lograr concientización para el aumento de donaciones tanto nacionales como internacionales.

Se le sugiere a la coordinación administrativa-financiera de la asociación, continuar con la aplicación periódica del programa de evaluación del desempeño, para generar información verídica del desenvolvimiento laboral de los empleados, ya así crear planes de desarrollo humano, administración de salarios, promociones, capacitaciones, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente – ANC-. *Constitución de la República de Guatemala*. Guatemala: Ediciones Alenro, 2 003.
- Asociación Comunidad Esperanza -ACE-. *Plan estratégico 2 014- 2 019*. Cobán, Alta Verapaz, Guatemala: ACE., 2 014.
- Benassini, Marcela. *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación, 2 009.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de los recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill, 1 994.
- Congreso de la República de Guatemala. *Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo* (Decreto 02-2003). Guatemala: Ediciones Alenro, 2 003.
- *Código de trabajo* (Decreto 1 441). Guatemala: Ediciones Alenro, 2 003.
- *Código civil* (Decreto No. 106). Guatemala: Ediciones Alenro, 2 003
- *Código tributario* (Decreto 02-2003). Guatemala: Ediciones Alenro, 2 003.
- *Ley de impuesto sobre la renta*, (Decreto 26-92). Guatemala: Ediciones Alenro, 2 003.
- *Ley de impuesto al valor agregado*, (Decreto 27-92). Guatemala: Ediciones Alenro, 2 003.
- Finch Stoner, James Arthur. Et. Al. *Administración*. México: Person Educación, 1 996.
- Franklin, Enrique Benjamín. *Auditoría administrativa: gestión estratégica del Cambio*, México: Pearson Educación, 2 007.
- Koontz, Harold, Et. Al. *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill, 2 004.
- *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, 2 012.



López Altamirano, Alfredo y Manuel Ojuna Coronado. *Introducción a la investigación de mercados*. México: Editorial Diana, 1 982.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración moderna*. México: Editorial Limusa, 2 004.

Saroka, Raúl H y Carlos A., Ferrari Etchetto. *Organigramas: diseño e interpretación*. Argentina: Editorial Macchi, 1 971.

Stoner, James Arthur. Et. Al. *Administración*. México: Pearson Educación, 2 004.

Zikmund, William G. y D'amico Michael. *Marketing*. México: Internacional Thomson Editores, 2 002.



V° B°
[Handwritten signature]

Adán García Véliz
Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa
Bibliotecario



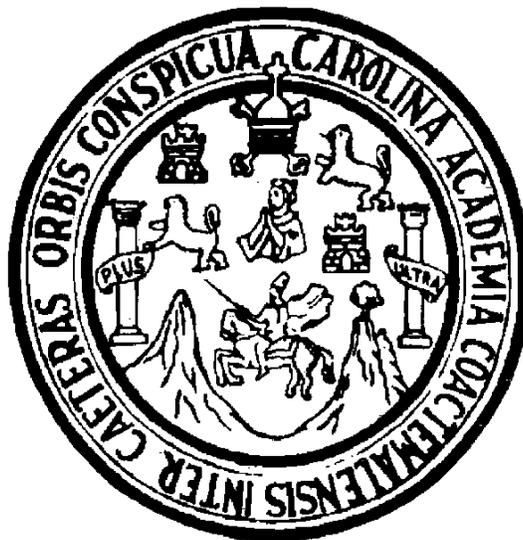
ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

GUÍA DE FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO



REALIZADO EN LA ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA, COBAN A.V.

ELABORADO POR:

JESSICA MARBELLA YALIBAT LÓPEZ

CARNÉ: 200943757

COBÁN, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2 014

**GUÍA DE FUNCIONAMIENTO DE LA
COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO**

**ASOCIACIÓN COMUNIDAD
ESPERANZA**



COBAN A.V. NOVIEMBRE DE 2014

ÍNDICE

1.	Filosofía de Asociación Comunidad Esperanza	1
1.1.	Misión	1
1.2.	Visión	2
1.3.	Antecedentes	2
2.	Descripción de la coordinación de talento humano	4
3.	Organigrama	4
4.	Objetivos de la coordinación de talento humano	5
5.	Misión de la coordinación de talento humano	5
6.	Visión de la coordinación de talento humano	6
7.	Valores de la coordinación de talento humano	6
7.1.	Compromiso social	6
7.2.	Equidad	6
7.3.	Respeto	6
7.4.	Dinamismo	6
7.5.	Transparencia	6
7.6.	No discriminación	7
7.6.	Participación	7
7.7.	Responsabilidad	7
7.8.	Coherencia	7
8.	Alcances	7
9.	Dependencia Jerárquica	8
10.	Políticas de la coordinación de talento humanos	8
10.1.	Reclutamiento, selección y contratación de personal	8
10.1.1.	Requerimiento de personal	8
10.1.2.	Reclutamiento	9
10.1.3.	Selección	10
10.1.4.	Solicitud de empleo	11
10.1.5.	Contratación	11
10.1.6.	Inducción	12
10.1.7.	Periodo de prueba	13
10.1.7.	Capacitación	13
10.1.8.	Evaluación del desempeño	14
11.	Gestión administrativa del control	17
11.1.	Asistencia del personal	17
11.2.	Permisos	18
11.3.	Expedientes e inventarios del personal	18

12. Régimen disciplinario	18
13. Perfil de puesto	22

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Organigrama de la Asociación Comunidad Esperanza	4
-----------	--	---

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Perfil de puesto del coordinador de talento humanos	22
---------	---	----

GUÍA DE CREACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

1. Filosofía de Asociación Comunidad Esperanza

Asociación Comunidad Esperanza es una organización sin fines de lucro, legalmente constituida en el año 2 005. Trabaja con niños y jóvenes en riesgo de las áreas urbano marginales del municipio de Cobán, específicamente en las colonias Esfuerzos I, Esfuerzos II, Nueva Esperanza y Sachamach.

La población beneficiada tiene entre tres y dieciocho años de edad. Son niños, niñas y jóvenes, cuya principal característica es la vulnerabilidad impuesta por la falta de recursos económicos y materiales. Ésta conduce a una pequeña parte de ellos a trabajar en el vertedero municipal escarbando en la basura y a una amplia mayoría a sobrevivir insertos en grandes unidades familiares cuyos ingresos no superan los ciento cincuenta quetzales al mes.

1.1. Misión

“Nuestra misión es dar a la población socialmente vulnerable de las áreas periurbanas de Cobán vida digna en abundancia, a través de un proceso de acompañamiento y formación integral personalizada”¹.

¹ Plan Estratégico 2 014-2 019 Asociación Comunidad Esperanza, 2 014

1.2. Visión

“En el 2 020 seremos una institución referente en materia de desarrollo humano integral en la región norte de Guatemala, contribuyendo a la creación de una sociedad más justa y solidaria según el proyecto de Dios”².

1.3. Antecedentes

Comunidad Esperanza empezó su historia a finales del año 2 003, como un gesto de buena voluntad hacia los niños y jóvenes trabajadores del vertedero municipal de Cobán y con el fin de contribuir en mínima parte a mitigar sus condiciones de vida.

A los pocos meses surgió la oportunidad de obtener apoyo económico por parte de la organización holandesa, el cual sirvió para crear un fondo para becas, tutorías y servicios de salud.

Aunque se pensaba que los destinatarios únicos serían los niños trabajadores del basurero, más adelante se abrió la oportunidad de incluir, además a otros niños y niñas de las barriadas marginales. En un principio se pensó en beneficiar a cincuenta personas, pero la demanda hizo que ese primer año se empezara a ayudar a noventa.

Con el paso de los meses se hizo necesario dar una forma jurídica a la organización, de manera que Asociación Comunidad Esperanza vio la luz en el año 2 004 como una entidad de beneficencia no lucrativa.

Pronto fue posible ofrecer a los niños y niñas el servicio de alimentación, laboratorio de informática y biblioteca. El poder incorporar la alimentación al programa permitió empezar a subsanar una de las más grandes carencias en la vida de ellos, pues algunos

² Plan Estratégico 2 014-2 019 Asociación Comunidad Esperanza, 2 014

procedían de familias con enormes carencias económicas en donde se comía una vez al día.

En enero del año 2 005 abrió por primera vez el Colegio “Nuestra Señora de la Esperanza”, se inició atendiendo a primero y segundo ciclo del nivel básico. Se contaba únicamente con veintiséis estudiantes. Hasta el año 2 015 este centro de formación presta servicios desde el nivel pre-primario hasta el último año de bachillerato.

Esto con el fin de garantizar una sólida base humana, cultural y espiritual para los beneficiarios quienes con el tiempo, se convierten en elementos de cambio en sus comunidades. Este particular enfoque pedagógico constituye un elemento vital y diferencial de la asociación, de cara al futuro.

La Asociación para el Desarrollo y la Educación de la Infancia “APROEDI”, también de Madrid, personas y organizaciones de Cádiz, fueron haciendo aportaciones que hicieron posible la cobertura de los diversos servicios que se prestaban a un número creciente de beneficiarios.

Al cabo de diez años, el Programa de Apoyo a la Niñez y Juventud en Riesgo “Comunidad Esperanza” cuenta con un aceptable número de aulas para las actividades docentes, un pequeño edificio para guardería, un edificio para cocina, comedor infantil y una casa hogar para niños víctimas de la violencia intrafamiliar y el abandono.

Comunidad Esperanza se ha convertido en una asociación gracias a la cual, la vida de mucha gente ha cambiado para bien.

2. Descripción de la coordinación de talento humano

La coordinación de talento humano llevará a cabo, el desarrollo de las políticas, programas y procedimientos para proveer trabajadores eficientes.

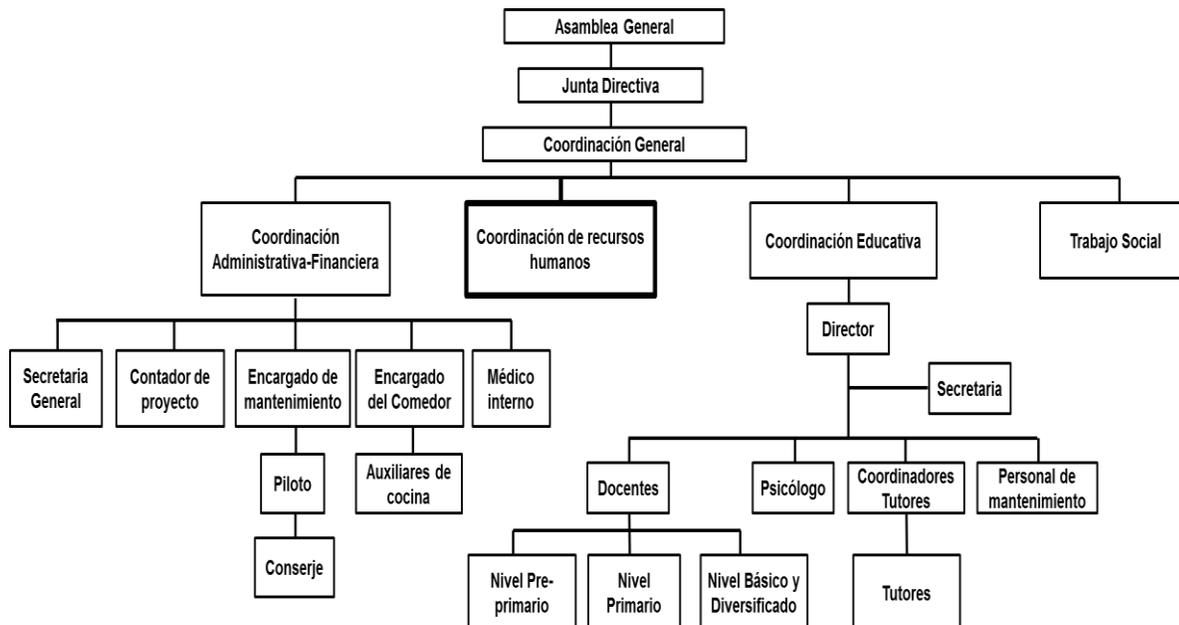
De igual manera ejecutará el control administrativo del personal, tendrá a su cargo realizar las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación.

Su función principal será diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, para el cumplimiento de metas institucionales.

La coordinación de talento humano deberá conocer perfectamente la información general de la institución y comunicar la que sea necesaria a todo el personal.

3. Organigrama

GRAFICA 1
ORGANIGRAMA ASOCIACION COMUNIDAD ESPERANZA



Fuente: Investigación de Campo. Año 2 014.

4. Objetivos de la coordinación de talento humano

4.1. Objetivo general

Desarrollar la administración eficiente del recurso humano de Asociación Comunidad Esperanza, a través de coordinar, planear y organizar los diferentes temas que competen al talento humano para contribuir a alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la institución.

4.2. Objetivos específicos

- 4.2.1.** Brindar los lineamientos para ejercer una adecuada gestión del recurso humano, estableciendo las obligaciones y derechos de los empleados, así como las obligaciones de Asociación Comunidad Esperanza en materia de recurso humano.
- 4.2.2.** Definir los lineamientos que regirán el actuar del personal de la institución.
- 4.2.3.** Elevar la productividad del personal, a través de los diferentes procesos de la gestión del recurso humano, para promover la eficiencia y eficacia de las actividades.
- 4.2.4.** Contratar al personal idóneo y ubicarlo en los puestos de trabajo de acuerdo a sus competencias.
- 4.2.5.** Mantener al recurso humano capacitado y motivado para desempeñar su puesto eficientemente.
- 4.2.6.** Mantener un ambiente agradable y seguro en el empleo.
- 4.2.7.** Velar por el cumplimiento de las leyes laborales del país.

5. Misión de la coordinación de talento humano

Garantizar la provisión, mantenimiento, desarrollo y control del recurso humano, desarrollando valores y principios organizacionales que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad del talento humano, en función de los objetivos estratégicos de Asociación Comunidad Esperanza.

6. Visión de la coordinación de talento humano

Ser la unidad administrativa dedicada a formar trabajadores con valores, actitud de cambio positivo con el fin de brindar y realizar acciones diarias con amor al prójimo en beneficio para la sociedad.

7. Valores de la coordinación de talento humano

7.1. Compromiso social

Trabajar por el bien común en defensa de la dignidad humana, construyendo colectivamente relaciones justas y solidarias entre personas.

7.2. Equidad

Practicar acciones orientadas hacia una mayor justicia y hacia la promoción de las capacidades de las personas para el ejercicio de sus habilidades y destrezas.

7.3. Respeto

Reconocer y defender la riqueza de la diversidad humana como un valor imprescindible para la cohesión social, la paz y la dignidad de las personas.

7.4. Dinamismo

Capacidad de adaptación y de respuesta creativa para actuar con innovación y calidad.

7.5. Transparencia

Basar nuestra labor en la honestidad, la responsabilidad y el máximo acceso a la información sobre la gestión de talento humano y sobre el impacto de nuestras acciones para una mayor rendición de cuentas sociales.

7.6. No discriminación

Nuestro trabajo se fundamenta en el reconocimiento que todos los trabajadores deben tener la oportunidad de disfrutar de sus derechos, independientemente del origen nacional, étnico o social, del sexo, el idioma, la religión, la opinión política o posición económica, de que posean capacidades diferentes o de cualquier otra condición suya o de sus familias.

7.7. Participación

Todas nuestras actuaciones garantizan y promueven el derecho a la participación de los trabajadores asimismo, promovemos una cultura participativa en nuestra organización.

7.8. Responsabilidad

La coordinación de talento humano promueve una cultura de trabajo basada en la responsabilidad, el comportamiento ético y la generación de confianza interna y externamente.

7.9. Coherencia

Se compromete a ser coherente con sus valores, a actuar con integridad y a ser consecuente y honesto en sus acciones.

8. Alcances

La coordinación de talento humano aplicará los procesos básicos reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y administración del recurso humano, a los futuros trabajadores que cumplan con los requisitos solicitados según el puesto de trabajo así como también a los colaboradores que laboran dentro de la asociación, personal administrativo y docente, logrando con ello trabajadores eficaces en su desempeño.

9. Dependencia Jerárquica

Con base en la naturaleza de sus objetivos y funciones, la Coordinación de Talento Humano, se ubica jerárquicamente como un ente coordinador y asesor de la Coordinación General de Asociación Comunidad Esperanza en materia de administración de personal.

10. Políticas de la coordinación de talento humano

10.1. Reclutamiento, selección y contratación de personal

10.1.1. Requerimiento de personal

- a.** Los coordinadores que tengan la necesidad de requerir personal harán la solicitud directamente a la coordinación de talento humano, quien se encargara de realizar las gestiones y trámites correspondientes para contratar al personal idóneo que contribuya al cumplimiento de las metas del área que haya realizado la solicitud. En caso fuera necesaria la creación de nuevos puestos se solicitara la autorización de la Junta Directiva y Coordinación General para llevar a cabo dicho procedimiento.
- b.** Toda contratación de personal se realizará a través de la coordinación de talento humano con el aval de la coordinación financiera de la asociación y la autorización de coordinador general; si en tal caso fuera puesto de nueva creación debe ser incluida en la estructura organizativa, una vez aprobado por la Junta Directiva.
- c.** Cuando surja la necesidad de crear nuevas plazas, se debe tener comunicación directa con la coordinación

financiera para elaborar la propuesta y presentarla a la coordinación general para su autorización.

10.1.2. Reclutamiento

- a. El reclutamiento es el primer paso del proceso de selección del personal, el cual se identifica y atrae a candidatos aptos para cubrir vacantes, buscando idoneidad para la plaza disponible.

- b. Las fuentes de reclutamiento que la asociación podrá utilizar son las siguientes:

1) Fuentes de reclutamiento internas

El reclutamiento interno se llevará a cabo con los candidatos que trabajan dentro de la asociación, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor.

El reclutamiento interno presentará los siguientes movimientos a través de: transferencias de personal, asensos del personal, transferencias con asenso del personal.

Lo anterior con la finalidad de aprovechar mejor el recurso humano de la asociación, motivar y fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores actuales, ahorrar costos financieros con el reclutamiento externo e incentivar la permanencia de los trabajadores actuales.

2) Fuentes de reclutamiento externas

El reclutamiento externo enfocará a candidatos que no pertenecen a la asociación, incidirá en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento externo que se utilizaran son las siguientes: consulta de archivos de los expedientes obtenidos de reclutamientos anteriores, contacto por medio de *internet*, a través de anuncios en los diferentes medios de comunicación y a través del contacto con instituciones educativas (universidades).

10.1.3. Selección

- a. Una vez realizado el proceso de reclutamiento, la selección de personal se llevará a cabo a través del siguiente procedimiento:
 - 1) Revisión de currículum para determinar si cumplen con el perfil.
 - 2) Entregar solicitud de empleo a la coordinación de talento humano de la asociación.
 - 3) Entrevistar a los candidatos que optan al puesto vacante.
 - 4) Designar un lugar apropiado para la realización de las entrevistas (cómodo, privado y sin distracciones).
 - 5) Realizar evaluaciones en relación al puesto que se encuentra vacante.
 - 6) Verificación de referencias laborales.

- 7) Cuando sea pertinente se realizarán pruebas psicológicas.
- b. Las pruebas podrán ser realizadas durante la entrevista con el jefe inmediato quien evaluará los conocimientos necesarios para ocupar la posición, así como la experiencia del candidato.
 - c. Para la contratación del personal docente el Director Académico deberán seleccionar y proponer los que cumplan con el perfil idóneo a la coordinación de talento humano, después de haber solicitado y verificado minuciosamente la documentación oficial que avale el grado.

10.1.4. Solicitud de Empleo

- a. Forma parte de los requisitos para optar a una plaza vacante; la deberá llenar el candidato antes de la entrevista, servirá para recabar de manera inicial los datos de los posibles candidatos a ocupar el puesto.

La solicitud de empleo servirá para: revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, evaluar el avance de los candidatos en anteriores empleos, la estabilidad del trabajador en los empleos.

10.1.5. Contratación

Se llevará a cabo para formalizar la relación laboral con los empleados de recién ingreso, mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de ambas partes.

Se deberá entregar copia del contrato individual de trabajo al empleado.

Al momento de la contratación se le dará una inducción previa del puesto, en donde se le indicara información sobre las obligaciones que contrae como nuevo colaborador de la institución.

Seguidamente se le notificara a la coordinación financiera de la asociación la contratación del nuevo colaborador para que se realicen los procedimientos para ingresarlo a la nómina de pago.

10.1.6. Inducción

Este procedimiento se llevará a cabo con la finalidad de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

Los puntos para llevar a cabo el proceso de inducción son los siguientes: bienvenida a la asociación, recorrido por las instalaciones, dar a conocer quienes integran la institución, cuáles son los objetivos y metas a cumplir.

Asi mismo indicarle el tipo de organización al que pertenece la asociación, darle a conocer las políticas generales, horario de trabajo, normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo.

Se debe de presentar al nuevo empleado primeramente con el jefe inmediato superior y con los

compañeros para que sea reconocido e integrado al equipo de trabajo.

10.1.7. Periodo de prueba

Se establece un período de prueba, correspondientes a los primeros dos meses de trabajo, servirá para comprobar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo para el cual ha sido contratado.

Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

Será responsabilidad del jefe inmediato superior notificar a la coordinación de talento humano cuando exista insatisfacción de las labores desempeñadas por el nuevo empleado, con el fin de dar por terminado el contrato.

Durante el período de prueba el empleado tiene los derechos y obligaciones que corresponden al puesto de trabajo como todos los demás empleados.

10.1.8. Capacitación

La razón fundamental de capacitar, tanto a nuevos colaboradores, como a los existentes, es darles los conocimientos y habilidades que necesitan para tener un desempeño y desarrollo productivo y eficaz.

La coordinación de talento humano desarrollará un plan anual de capacitaciones, de acuerdo a las

necesidades de formación detectadas y a la disponibilidad presupuestaria.

Dicho plan buscará desarrollar las aptitudes del personal según su puesto de trabajo, persiguiendo con ello, el logro de los objetivos.

Todo el personal obligatoriamente debe participar en las capacitaciones programadas, asistiendo con puntualidad durante el desarrollo de las mismas, salvo caso de fuerza mayor no pueda asistir, deberá brindar la justificación respectiva.

Los capacitadores e instructores podrán ser internos o externos a la institución, nacionales o extranjeros, siempre que estén calificados y preparados para los cursos que impartirán.

Las capacitaciones deben anunciarse a los participantes con anticipación, para que se preparen y al mismo tiempo lo tomen en consideración para hacer los ajustes necesarios en el tiempo que estarán ausentes en sus labores, si así fuera el caso.

10.1.9. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se programará como mínimo una vez al año, la misma servirá para:

- 1)** Evaluar el desenvolvimiento del empleado en el cargo.
- 2)** Potenciar su desarrollo.

- 3) Incrementar la productividad de la institución a través de motivar el mejoramiento del desempeño de los empleados.

La evaluación del desempeño, deberán ejecutarse buscando siempre alcanzar grados de objetividad y equidad.

Deberá ser realizada por el jefe inmediato del empleado, quien podrá llevar un registro de su desempeño, para que al realizarse la siguiente se tenga en cuenta los resultados anteriores y la evaluación sea lo más objetiva posible.

Los resultados servirán para tomar las siguientes acciones:

1) Reconocimientos

Encaminado a motivar y recompensar a aquellas personas que tengan un desempeño sobresaliente. La asociación brindará al personal sobresaliente reconocimiento público con los demás trabajadores para motivación del demás personal y lograr competitividad laboral.

Asimismo premiar su esfuerzo y compromiso con la institución a través de un presente y un día descanso.

2) Capacitaciones

La evaluación del desempeño ayudara a detectar necesidades de capacitación que permitan

mejorar aquellas áreas que necesiten ser reforzadas, buscando perfeccionar las habilidades y destrezas de los funcionarios y empleados.

3) Promociones

A través de los resultados de la evaluación del desempeño se identificara a las personas con buena ponderación para que puedan ser tomadas en cuenta para ser promovidas a otros cargos de mayor jerarquía y/o responsabilidad.

La promociones se realizaran cuando exista una plaza vacante en donde la persona tenga las capacidades y habilidades requeridas o bien cuando exista una plaza de nueva creación a donde pueda optar el empleado, siempre tomando en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral.

4) Ambiente laboral

Ayudará a detectar si existente algunos problemas en el ambiente laboral que afecten el desempeño de los trabajadores institucionalmente, con el fin de tomar acciones para que puedan ser corregidos.

5) Incrementos o nivelaciones salariales:

Promover aumentos de salarios dentro del rango de la plaza que ocupa el empleado, en razón de los méritos obtenidos en la evaluación del

desempeño, esta acción estará sujeta a la disponibilidad presupuestaria.

El jefe de cada unidad organizativa debe monitorear el eficaz cumplimiento de las actividades asignadas, orientando sus acciones a la identificación de controles que permitan evaluar la calidad del funcionamiento de su área.

11. Gestión administrativa de control

11.1. Asistencia del personal

- 11.1.1.** El área de talento humano se encargará de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de asistencia y permisos.
- 11.1.2.** Todos los empleados deberán registrar el horario de entrada y salida a las instalaciones de la asociación, en los formatos de control de asistencia.
- 11.1.3.** A los empleados se les concederán cinco minutos de tolerancia diarios después de la hora oficial de entrada.
- 11.1.4.** El empleado que de manera imprevista y con causa justificada le sea imposible presentarse a sus labores, dará aviso a su jefe inmediato telefónicamente y presentará el permiso por escrito a la coordinación de talento humano.

11.2. Permisos

Los permisos que se concederá con goce de sueldo, serán por los siguientes motivos: por enfermedad, alumbramiento, enfermedad

gravísima de parientes cercanos o duelo y cualquier otra eventualidad de fuerza mayor con causa justificada.

11.3. Expedientes del personal

11.3.1. Será responsabilidad del área de talento humano, mantener actualizados los expedientes del personal, de manera que puedan ser utilizados en forma oportuna en la toma de decisiones en materia de administración de personal.

11.3.2. Los expedientes se caracterizarán por el orden, claridad y actualización permanente; contendrán los diferentes documentos que se refieran a la contratación, evaluación del desempeño, capacitaciones, acciones de personal tanto reconocimientos como sanciones y otras que sean pertinentes.

12. Régimen disciplinario

Cada jefe inmediato superior velará porque el personal bajo su mando cumpla con las normas y obligaciones establecidas. En caso de que se incurra en alguna falta se le sancionara de acuerdo al reglamento interno de trabajo.

12.1. Cualquier falta disciplinaria que cometa el personal, deberá ser tratada en primera instancia por el jefe inmediato superior, si no fuese posible una solución, se procederá a informar a la coordinación de talento humano para evaluar el caso y proceder a imponer sanciones.

12.2. Clasificación de las infracciones

Las infracciones por acción u omisión, se clasificarán en: leves, graves y muy graves.

12.2.1. Infracciones leves

- 1) Decir expresiones que irrespeten la dignidad o los derechos de cualquiera de los miembros de la asociación.
- 2) La inasistencia a las labores por un día, sin causa justificada.
- 3) No presentarse a la hora correspondiente o retirarse del trabajo sin permiso.
- 4) La realización de actos indecorosos en el lugar de trabajo.
- 5) El retraso injustificado en la ejecución de tareas.
- 6) La inasistencia a reuniones y otras actividades relacionadas con la asociación a las que haya sido convocado, sin causa que lo justifique.

12.2.2. Infracciones graves

- 1) El incumplimiento reiterado o negligente de las instrucciones que se le imparten.
- 2) El retraso injustificado en la ejecución de sus tareas cuando con ello se hubiere causado daño a la institución o a terceros.
- 3) La inasistencia a las labores por dos días consecutivos o alternos, sin causa justificada.
- 4) La reincidencia en infracciones leves.
- 5) Por mal utilizar información relacionada con la asociación catalogada como CONFIDENCIAL, de la que tuviera conocimiento por razón de su cargo y por la divulgación asuntos administrativos que pueda causar perjuicios a la institución.

- 6) Por no observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.
- 7) Por no conservar en buen estado los instrumentos y herramientas propiedad de la institución que estén a su cuidado; exceptuando aquellos daños ocasionados por el uso natural de estos objetos u ocasionados por fuerza mayor.

12.2.3. Infracciones gravísimas

- 1) La realización de actos de notoria inmoralidad, tanto dentro como fuera de la institución.
- 2) Las conductas que intencionalmente dañen la integridad de las personas o los bienes de la asociación o los pongan en grave riesgo.
- 3) El abuso de autoridad o la ejecución de actos arbitrarios.
- 4) Cometer cualquier delito durante el desempeño de sus funciones.
- 5) Facilitar a terceros información confidencial relativa a casos o proyectos, sin contar con previa autorización.
- 6) Por negligencia reiterada del trabajador.
- 7) Por la pérdida de la confianza del patrono en el trabajador, cuando éste desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad.
- 8) Por cometer el trabajador, en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra de la Junta Directiva, coordinador de la general de la asociación, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores.

- 9)** Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden en la institución, alterando el normal desarrollo de las labores.
- 10)** Por ocasionar el trabajador, maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo o por lesionar cualquier otra propiedad o los intereses económicos de la institución.
- 11)** Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas en el lugar del trabajo, o por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un droga.

13. Perfil de puesto

TABLA 1
PERFIL DEL COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

PERFIL DE PUESTO COORDINADOR (A) DE TALENTO HUMANO DE ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA	
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de talento humano de Asociación Comunidad Esperanza
DEPENDENCIA DIRECTA:	Coordinación General de Asociación Comunidad Esperanza
OBJETIVO	Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo el área de administración del personal, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ol style="list-style-type: none">1. Administrar eficientemente los procesos de gestión de personal, desarrollo organizacional, bienestar y remuneraciones, asesorando a la coordinación general, para facilitar la integración de las personas en la institución.2. Mantener estrecha relación con la coordinación financiera, de manera de fortalecer la gestión y cumplir con los objetivos para entregar un adecuado servicio a la institución.3. Formar y desarrollar a su equipo de trabajo con el objeto de fortalecer y potenciar competencias necesarias para lograr los objetivos.4. Formular lineamientos y políticas para el buen funcionamiento de los procesos de talento humano (reglamentos, manuales de procedimientos y/o directivas en particular sobre algún sub sistema).5. Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.6. Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal, mejoramiento del clima y cultura organizacional.7. Revisar y actualizar en forma conjunta con el

	<p>área jurídica externa, el reglamento interno de la asociación, estableciendo en el mismo la estricta observancia de las medidas disciplinarias que garanticen el orden, la práctica de las buenas costumbres y el estímulo a la honestidad y confianza de los trabajadores.</p> <p>8. Otras funciones que se le sea asignadas por el superior inmediato.</p>
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en el área de RRHH. 2. Conocimientos de leyes y reglamentos de trabajo, manejo de grupos, gestión de indemnizaciones y prestaciones. 3. Conocimientos computacionales a nivel de usuario (<i>Word, Excel, correo electrónico, interne</i>).
HABILIDADES REQUERIDAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de coordinación, organización y planificación. 2. Buenas relaciones interpersonales. 3. Orientación de servicio. 4. Claridad en comunicación verbal y escrita. 5. Autonomía e iniciativa. 6. Flexibilidad. 7. Responsabilidad. 8. Respeto de normas
CARACTERÍSTICAS CIRCULARES	Experiencia laboral demostrable, de a lo menos tres años, en el área de talento humano, desarrollo organizacional, capacitación y evaluación de desempeño.
SALARIO	

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

ANEXO 2

CAMPAÑA PUBLICITARIA DE ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAMPAÑA PUBLICITARIA DE ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA



REALIZADO EN LA ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA, COBAN A.V.

ELABORADO POR:

JESSICA MARBELLA YALIBAT LÓPEZ

CARNÉ: 200943757

COBÁN, ALTA VERAPAZ, DICIEMBRE DE 2 014

**CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA
INFORMAR Y DAR A CONOCER LOS
SERVICIOS QUE BRINDA LA
ASOCIACIÓN**

“Ayúdanos a ayudar, regala sonrisas”



COBAN A.V. DICIEMBRE DE 2014

ÍNDICE

Presentación	1
1. Justificación de campaña publicitaria	3
2. Objetivos de la campaña publicitaria	4
2.1. General	4
2.2. Específicos	4
3. Filosofía de Asociación Comunidad Esperanza	4
3.1. Valores	5
3.2. Misión	5
3.3. Visión	5
4. Beneficios para Asociación Comunidad Esperanza, con el desarrollo de la campaña publicitaria	5
5. Beneficios para los usuarios de los servicios	6
6. Brief	6
6.1. Descripción	6
6.2. Necesidades de comunicación de la institución	7
6.3. Grupo objetivo	7
7. Problema/oportunidad	9
8. Carácter y personalidad de la asociación	9
9.. Campaña publicitaria	9
9.1. Definición de los servicios	9
9.2. Hábitos de medios	10
9.3. Objetivos publicitarios	10
9.4. Estrategias	11
9.5. Definición de la estrategia	11
9.6. Descripción de la estrategia	11
9.7. Plan de medios	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Trifoliar	13
Figura 2	Afiche 1	15
Figura 3	Afiche 2	16
Figura 4	Afiche 3	17
Figura 5	Manta para exteriores	18
Figura 6	Alcancía bancaria	19
Figura 7	Página web	20

PRESENTACIÓN

Existe consenso en considerar la publicidad como una técnica de comunicación que trata de convencer al consumidor de la claridad de un producto y de la oportunidad que supone adquirirlo. Pero la publicidad, no solamente vende productos, también vende ideas. Está al servicio de las empresas y de las organizaciones no lucrativas, que quieren pedir a la sociedad que “colaboren”, con una causa social.

La campaña publicitaria tiene como propósito fundamental dar a conocer los servicios que brinda Asociación Comunidad Esperanza y lograr la concientización de la sociedad para obtener apoyo económico que contribuyan a sufragar los gastos de los servicios que brinda a sus beneficiarios; la asociación está constituida como Organización No Gubernamental –ONG-, que promueve la ejecución de proyectos de infraestructura, medio ambiente, educación, alimentación, comunicación, salud, vivienda, entre otros, lo cual es auspiciado por entidades privadas y estatales, nacionales o internacionales que financian este tipo de proyección comunitaria en la sociedad.

Los resultados de dicha campaña propiciarán oportunidades de transformación en el entorno y en el diario vivir de estas comunidades, lo cual beneficiará a aquellas familias guatemaltecas que, por vivir en condiciones desfavorables, no satisfacen sus necesidades más elementales.

La importancia que genera la presente campaña consiste en estimular a las personas individuales y entidades empresariales que tienen como fin fundamental el desarrollo comunitario, su colaboración y aporte para con la asociación para que de manera conjunta se dé solución a la problemática y carencias que presentan las áreas afectadas que por su condición

económica y social han sido marginadas por la sociedad.

La presente campaña publicitaria también tiene como objeto propiciar la búsqueda y obtención de apoyo económico por parte de diversas instituciones, sin importar su naturaleza jurídica, nacionales o internacionales, para que a través de sus donaciones se pueda lograr mejorar las condiciones de vida para los beneficiarios de Asociación Comunidad Esperanza en lo concerniente a educación, comunicación, medio ambiente, infraestructura, alimentación, salud, entre otros.

CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA INFORMAR Y DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE BRINDA ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

1. Justificación de la campaña publicitaria

Asociación Comunidad Esperanza, es una organización que requiere el apoyo de una campaña publicitaria que la identifique y dé a conocer los servicios que brinda a sus beneficiarios y que principalmente, sirva de concientización para la recaudación de fondos monetarios.

Ha surgido la necesidad de encontrar una solución gráfica para una identidad no gubernamental sin fines de lucro, como legalmente se constituye Comunidad Esperanza, que permita dar a conocer y destacar todos los ámbitos en que se desarrolla y los aspectos con los que busca ayudar a la sociedad especialmente de escasos recursos.

Las personas beneficiadas con los resultados que se obtengan de la campaña publicitaria, son niños y jóvenes en riesgo de las áreas urbano marginales del municipio de Cobán, específicamente en las colonias Esfuerzo I, Esfuerzo II, Nueva Esperanza y Sachamach, de Coban. Alta Verapaz.

Por formar parte de un grupo marginal de la sociedad tienen bajo nivel de estudio, no cuentan con un empleo estable ni sueldo que, por lo menos, les permita cubrir sus necesidades básicas..

La campaña de concientización se realizará, inicialmente en la ciudad de Cobán, para que posteriormente pueda ser extensiva a otros municipios y departamentos.

La campaña publicitaria tiene como propósito impulsar la razón de ser de la institución, para que la sociedad en general conozca las condiciones y circunstancias en las que viven y se desarrollan las personas de los asentamientos de escasos recursos económicos, que fungen como beneficiarios de la asociación.

Este enfoque permitirá que las instituciones con amplios recursos económicos, se interesen en la misión que tiene por naturaleza la asociación. Las metas propuestas se alcanzarán a través de la elaboración de las estrategias mercadológicas que permita tal fin.

2. Objetivos de la campaña publicitaria

2.1. General

Dar a conocer los servicios de la asociación y concientizar a la población para obtener el apoyo económico de instituciones gubernamentales, no gubernamentales, nacionales e internacionales.

2.2. Específicos

2.2.1. Implementar estrategias de comunicación.

2.2.2. Lograr el apoyo de otras instituciones y entidades que en la actualidad, están involucradas en labores de atención de las necesidades mencionadas anteriormente.

2.2.3. Expandir la imagen institucional de Asociación Comunidad Esperanza para atraer a donadores potenciales.

3. Filosofía de Asociación Comunidad Esperanza

En el desarrollo de los fines la postura doctrinal es un ingrediente vital, dada la naturaleza de la asociación. Estos preceptos han sido y seguirán teniendo carácter inspiracional en el que hacer de la organización, en cualquier tiempo y lugar.

3.1. Valores

- 3.1.1.** El sentido de la libertad y responsabilidad.
- 3.1.2.** El cultivo de la interioridad.
- 3.1.3.** El amor a la verdad.
- 3.1.4.** La capacidad de discernimiento y de crítica.
- 3.1.5.** La iniciativa y la creatividad personal.
- 3.1.6.** El respeto mutuo.
- 3.1.7.** El espíritu de colaboración y servicio.
- 3.1.8.** La alegría y la esperanza en el futuro, con un sentido solidario de todos los hombres.
- 3.1.9.** La comprensión, aceptación y convivencia entre la diversidad, como condición de una relación en paz.

3.2. Misión

“Dar a la población socialmente vulnerable de las áreas periurbanas de Cobán vida digna en abundancia, a través de un proceso de acompañamiento y formación integral personalizada”.

3.3. Visión

“Ser una institución referente en materia de desarrollo humano integral en la región norte de Guatemala, contribuyendo a la creación de una sociedad más justa y solidaria según el proyecto de Dios”.

4. Beneficios para Asociación Comunidad Esperanza, con el desarrollo de la campaña publicitaria

- 4.1.** Aumentar la demanda de los servicios de Asociación Comunidad Esperanza que están a disponibilidad de la población en general y por consiguiente los ingresos económicos.
- 4.2.** Reconocimiento del grupo objetivo como organización destinada al apoyo de la niñez y juventud en desamparo.
- 4.3.** Captación de donadores potenciales.

5. Beneficios para los usuarios de los servicios

- 5.1.** Ser receptores de servicios de educación, salud, entre otros confiables, de calidad, a precios accesibles para toda la familia.
- 5.2.** Obtener artículos e insumos de consumo personal.
- 5.3.** Mejora de calidad de vida a través de los servicios recibidos por parte de Asociación Comunidad Esperanza.

6. Brief

6.1. Descripción

Asociación Comunidad Esperanza es una organización sin fines de lucro, legalmente constituida en el año 2 005. Trabaja con niños y jóvenes en riesgo de las áreas urbano marginales del municipio de Cobán, específicamente en las colonias Esfuerzo I, Esfuerzo II, Nueva Esperanza y Sachamach.

En el área geográfica de estas comunidades la Asociación opera un Centro de Formación Integral brindando educación desde el nivel de Pre-primaria, Primaria Básico y Bachillerato. Este servicio educativo se complementa con el comedor infantil, atención psicológica, trabajo social, atención en salud física y dental.

En los últimos años, debido a la crisis económica internacional, los aportes de organizaciones extranjeras se han visto notablemente disminuidos, con lo cual, las obras sociales de Comunidad Esperanza se han visto seriamente afectadas, hasta el punto de estar en riesgo de desaparecer. Es aquí donde han empezado a jugar un papel de vital importancia personas, empresas y organizaciones locales y nacionales, quienes con sus aportes solidarios han permitido a nuestra institución seguir prestando sus servicios.

“La Ciudad de la Esperanza”, se ha convertido en una presencia gracias a la cual, la vida de mucha gente ha cambiado para bien, y ya nunca volverá a ser la misma. En 2 014 se brindó atención a un promedio de 600 beneficiarios directos, desde los 3 hasta los 18 años de edad.

6.2. Necesidades de comunicación de la institución

Asociación Comunidad Esperanza cuenta con la necesidad de darse a conocer en todos los ámbitos en que se desarrolla y mostrar las actividades que desempeña. Su intención de apoyar a los guatemaltecos, buscando fuentes de ingresos. Persigue llegar a las grandes masas, que constituirán su grupo objetivo primario (personas de altos recursos económicos), para que aporten de acuerdo con las necesidades que se presenten. Es por ello que se tomó como tema de proyecto Campaña Publicitaria para informar y dar a conocer los tipos de servicios que brinda asociación comunidad esperanza, así como la captación de donantes potenciales de apoyo económico, en donde se estará mostrando el nombre de la organización no gubernamental y elementos gráficos que harán conciencia en las personas a cerca de la importancia de brindar su apoyo económico. Esto se logrará a través de los medios masivos que se utilizarán.

6.3. Grupo objetivo

6.3.1. Grupo objetivo primario

a. Aspecto geográfico

El grupo objetivo primario, de la campaña publicitaria, estará constituido por las personas que viven en la ciudad de Cobán, que cuenten con la capacidad económica de colaborar.

b. Aspectos demográficos

Personas de sexo masculino y femenino, comprendidas entre 30 a 60 años de edad, con altos ingresos económicos, empresarios, gerentes, que posean negocio propio, personas con alto nivel académico tales como: licenciaturas, pos-gradados, maestrías, doctorados.

c. Aspectos pictográficos

Son personas de la alta sociedad, acostumbradas a comodidades como, por ejemplo: tener auto propio, chofer, viajes, entre otros.

d. Aspectos conductuales

Son personas que buscan los productos de marcas originales, sin importarles lo que tengan que pagar por satisfacer sus gustos, en cuanto a la buena comida, ropa, autos, perfumes.

6.3.2. Grupo objetivo secundario

a. Aspectos geográficos

El grupo objetivo secundario, de la campaña publicitaria, niños y jóvenes en riesgo de las áreas urbano marginales del municipio de Cobán, específicamente en las colonias Esfuerzo I, Esfuerzo II, Nueva Esperanza y Sachamach.

b. Aspectos demográficos

Personas de sexo masculino y femenino, comprendidas entre 0 a 35 años, que sean de escasos

recursos económicos o que vivan en extrema pobreza, por lo general.

c. Aspectos psicográficos

Son personas que están acostumbradas a la explotación, al maltrato físico, a la violación tanto física como moral, desde la temprana edad.

d. Aspectos conductuales

Personas que luchan por sobrevivir, trabajan todos los días y a toda hora, no tienen concepto de lo que es un descanso, no tienen la dicha de llevar una vida llena de alegrías y regalos.

7. Problema / oportunidad

Asociación Comunidad Esperanza, desea informar de sus servicios a los usuarios actuales y potenciales así como captar e informar a donadores potenciales sobre la razón de ser de la organización.

8. Carácter y personalidad de la asociación

Asociación Comunidad Esperanza, es una institución destinada a brindar apoyo con el servicio educativo que se complementa con el comedor infantil, atención psicológica, trabajo social, atención en salud física y dental de niños y jóvenes en riesgo de las áreas marginales del municipio.

9. Campaña Publicitaria

9.1. Definición de los servicios

Asociación Comunidad Esperanza trabaja para fortalecer a muchas familias y comunidades, por medio de la educación nutrición, salud, acompañamiento socio pedagógico, formación técnica, casa hogar, contribuyendo de esta forma a que adquieran los

conocimientos y aptitudes necesarias para adoptar a una forma de vida saludable y para que puedan tomar las mejores decisiones para su futuro.

9.2. Hábitos de medios

El grupo objetivo es afecto a una amplia variedad de canales de televisión que van desde los canales locales hasta los canales por cable.

Además, en algún momento del día escuchan una variedad de radios como:

FM Globo, Radio La Buena 94.7, Radio La Pantera, Radio La Sabrosona, Estéreo Hits entre otras. Los medios escritos que suelen leer son: periódicos como Prensa Libre, Nuestro Diario y eventualmente Al Día.

Ocasionalmente publicidad en Internet, ya que depende mucho del porcentaje de personas que lo pueda utilizar.

Adicionalmente, el grupo objetivo se encuentra expuesto a otro tipo de medios que van desde publicidad exterior como vallas, espectaculares y gigantografías.

9.3. Objetivos publicitarios

- 9.3.1.** Resaltar una imagen social, solidaria y humanitaria de Asociación Comunidad Esperanza.
- 9.3.2.** Captación de entidades y personas donantes.
- 9.3.3.** Dar a conocer los servicios que brinda la asociación.

9.4. Estrategia

9.4.1. Posicionamiento

Asociación Comunidad Esperanza abarca un grupo objetivo que vive aledaño a sus instalaciones, se optó por utilizar la estrategia de posicionamiento, ya que la idea principal de esta estrategia es dar a conocer los servicios de ACE al grupo objetivo; logrando un lugar en la mente de éstos como una institución de beneficencia que ofrece servicios confiables, de calidad y económicos; contando siempre con personal disponible y capacitado, quienes les atenderán en sus amplias instalaciones. Asimismo, se utilizará la publicidad para promocionar el mismo y captar nuevos donantes y de esta manera elevar el nivel de recursos de la asociación y crear el interés en apoyar a la organización para que siga brindando los servicios.

9.5. Definición de la estrategia

La estrategia estará basada en la elaboración de tríptico informativo, un afiche, una manta para exteriores, página web y alianzas estratégicas, todos estos diseñados con el fin de informar a los usuarios reales y potenciales de un movimiento social.

9.6. Descripción de la estrategia

La estrategia publicitaria se aplicará mediante la campaña publicitaria en la cual se proponen diseños específicos, innovadores y con información clara para el grupo objetivo. Se plantea utilizar diseños para un tríptico, un afiche, manta para exteriores, un spot radial y un blog así como la colocación de

alcancías en agencias bancarias que servirán como piezas informativas que describen los servicios que la asociación tiene a disposición de todos.

9.6.1. Técnica de medios

Se optará por utilizar medios muy específicos y de bajo costo para la institución.

Siendo estos: trifoliales, afiches, y manta para exteriores; con un diseño innovado que no le afectará la pertenencia de la institución.

Además de una página *web* donde se dará a conocer los servicios a quienes prefieran utilizar *internet* y el correo electrónico.

Las alianzas estrategias permitirán enlazar con otras empresas e instituciones para la recaudación de fondos o propiciar publicidad.

9.6.2. Concepto publicitario

Se comunicará confianza y concientización con el objeto de captar donantes para fortalecer la ayuda que se le brinda a las áreas marginales de Cobán, de manera informativa-descriptiva, a través trifoliar, afiches, manta para exterior, alianzas estratégicas y un blog informativo bajo la estrategia de posicionamiento y una nominación de “Ayúdanos a Ayudar, regala esperanza”.

9.6.3. Promesa básica

Servicio caritativo hacia las personas de escasos y servicios de educación y salud de calidad.

9.6.4. Niveles de aprobación (piezas creativas)

- Diseño de trifoliar
- Diseño de afiche
- Diseño para manta exterior
- Colocación de alcancillas (alianza estrategia)

**FIGURA 1
TRIFOLIAR**

MEDIO	Trifoliar
PRODUCTO	Servicios
CAMPAÑA	Informativa
TAMAÑO	8.5 x 11 pulgadas

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

TIRO

ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

PROGRAMA DE APOYO A LA NIÑEZ Y JUEVENTUD EN RIESGO

AYUDANOS A AYUDAR...REGALA SONRISAS!!!!



MISIÓN:
"Nuestra misión es dar a la población socialmente vulnerable de las áreas periurbanas de Cobán vida digna en abundancia, a través de un proceso de acompañamiento y formación integral personalizada"

VISION:
"En el 2020 seremos una institución referente en materia de desarrollo humano integral en la región norte de Guatemala, contribuyendo a la creación de una sociedad más justa y solidaria según el proyecto de Dios"

NUESTROS SERVICIO

- ALIMENTACIÓN.
- EDUCACIÓN
- FORMACIÓN HUMANA Y ESPIRITUAL
- ATENCIÓN PSICOLÓGICA
- ATENCIÓN SANITARIA
- ASESORÍA LEGAL

COLABORE:

DONACIONES ECONOMICAS:
Para realizar una donación financiera a Comunidad Esperanza, deberá ingresar la cuantía económica que estime conveniente en la siguiente cuenta bancaria:
Banco Agromercantil de Guatemala, S.A. (Guatemala, C.A.)

Nº de cuenta: 31-4000596-8
Nombre: Asociación Comunidad Esperanza

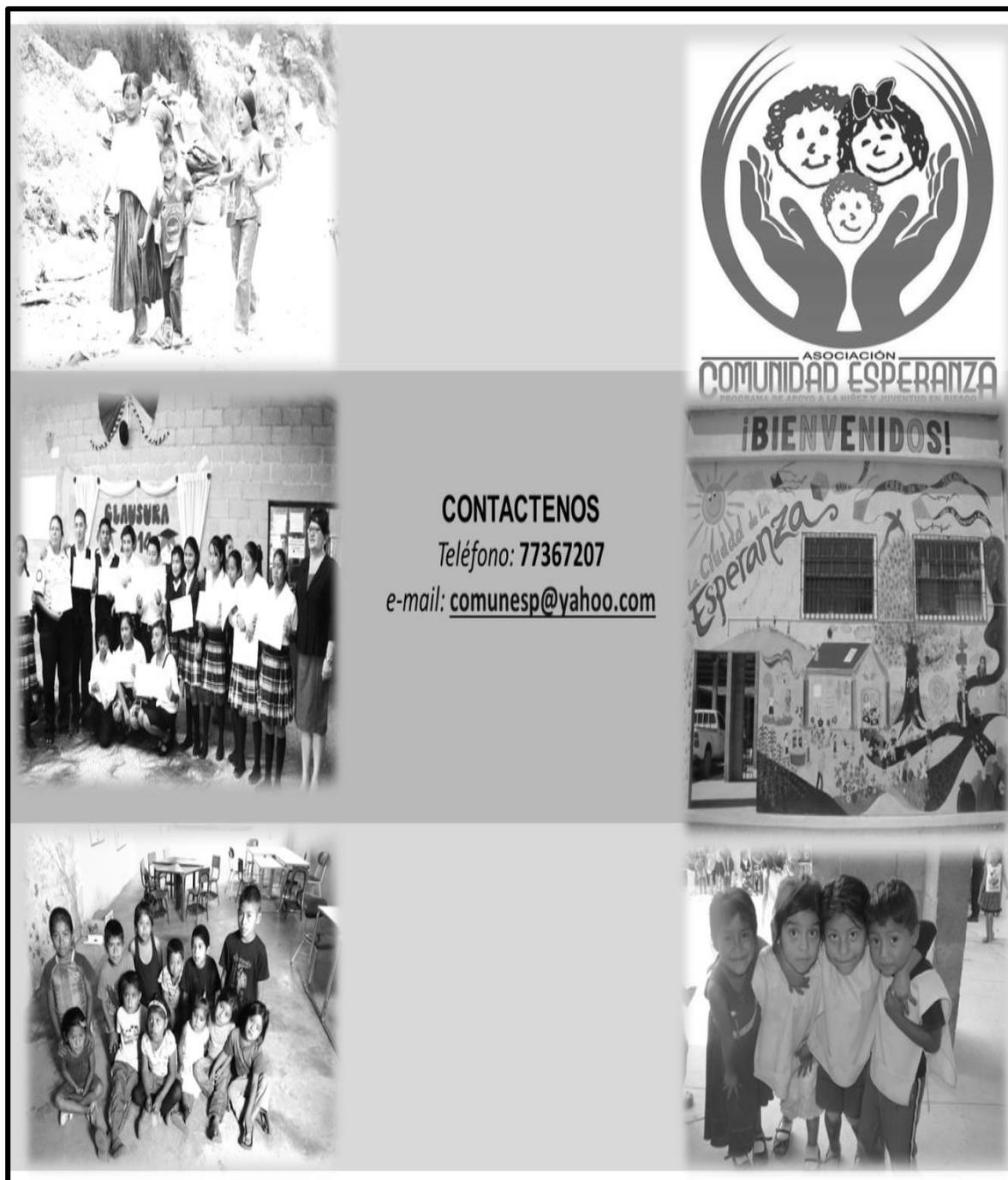




Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

FIGURA 1 TRIFOLIAR

RETIRO



Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

FIGURA 2
AFICHE 1

MEDIO	AFICHES
TAMAÑO	18 x 24 pulgadas

Fuente: Investigación de Campo. Año 2 014.

Construyamos
una cadena de **valores**

DONA SONRISAS CON TU APOORTE

AYUDANOS A AYUDAR Y REGALAR ESPERANZA

TU APOORTE CAMBIA MI HISTORIA

DONACIONES ECONOMICAS:
PARA REALIZAR UNA DONACIÓN FINANCIERA A COMUNIDAD ESPERANZA, DEBERÁ INGRESAR LA CUANTÍA ECONÓMICA QUE ESTIME CONVENIENTE EN LA SIGUIENTE CUENTA BANCARIA:
BANCO AGROMERCANTIL DE GUATEMALA, S.A.
(GUATEMALA, C.A.)

Nº DE CUENTA: 31-4000596-8
NOMBRE: ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

ASOCIACIÓN
COMUNIDAD ESPERANZA

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

FIGURA 3
AFICHE 2



ASOCIACIÓN
COMUNIDAD ESPERANZA
PROGRAMA DE APOYO A LA NIÑEZ Y JUVENTUD EN RIESGO

ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA

PROGRAMA DE APOYO DE LA NIÑEZ Y JUVENTUD EN RIESGO



AYUDANOS A AYUDAR Y REGALAR
ESPERANZA

Lo que se les
da a los niños,
Los niños
darán a la
sociedad



1234 5678 8765 4321
Vence: 12/2016
VISA

AHORA PUEDES AYUDARNOS A COMER Y ESTUDIAR
CON NUESTRO NUEVO SERVICIO DE DÉBITO AUTOMÁTICO
TU DECIDES EL MONTO Y LA CANTIDAD DE MESES QUE
QUIERES COLABORAR CON COMUNIDAD ESPERANZA
PARA MÁS INFORMACIÓN LLÁMANOS AL

7736-7207

Fuente: Investigación de campo. Año 2014.

FIGURA 4
AFICHE 3

**Mi ESPERANZA....
está en TÍ**

**AYUDEMOS
JUNTOS...
LOS NIÑOS
NECESITAN DE TU
AYUDA HOY**

**HAZ TU
DONACIÓN**

**ASOCIACIÓN
COMUNIDAD ESPERANZA**
PROGRAMA DE APOYO A LA NIÑEZ Y JUVENTUD EN RIESGO

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

FIGURA 5
MANTA PARA EXTERIORES

**ASOCIACIÓN COMUNIDAD
LA ESPERANZA**

**AYUDANOS A AYUDAR Y
REGALAR ESPERANZA**

NUESTROS SERVICIO

- ALIMENTACIÓN.
- EDUCACIÓN
- FORMACIÓN HUMANA Y
ESPIRITUAL
- ATENCIÓN PSICOLÓGICA
- ATENCIÓN SANITARIA
- ASESORÍA LEGAL

**A NIÑOS Y JÓVENES EN RIESGO DE
LAS ÁREAS MARGINALES DEL
MUNICIPIO.**

**PARA REALIZAR UNA DONACIÓN
FINANCIERA A COMUNIDAD ESPERANZA,
DEBERÁ INGRESAR LA CUANTÍA
ECONÓMICA QUE ESTIME CONVENIENTE
EN LA SIGUIENTE CUENTA BANCARIA:**

**BANCO AGROMERCANTIL DE GUATEMALA,
S.A. (GUATEMALA, C.A.)**

PROGRAMA DE APOYO A LA NIÑEZ Y JUVENTUD EN RIESGO

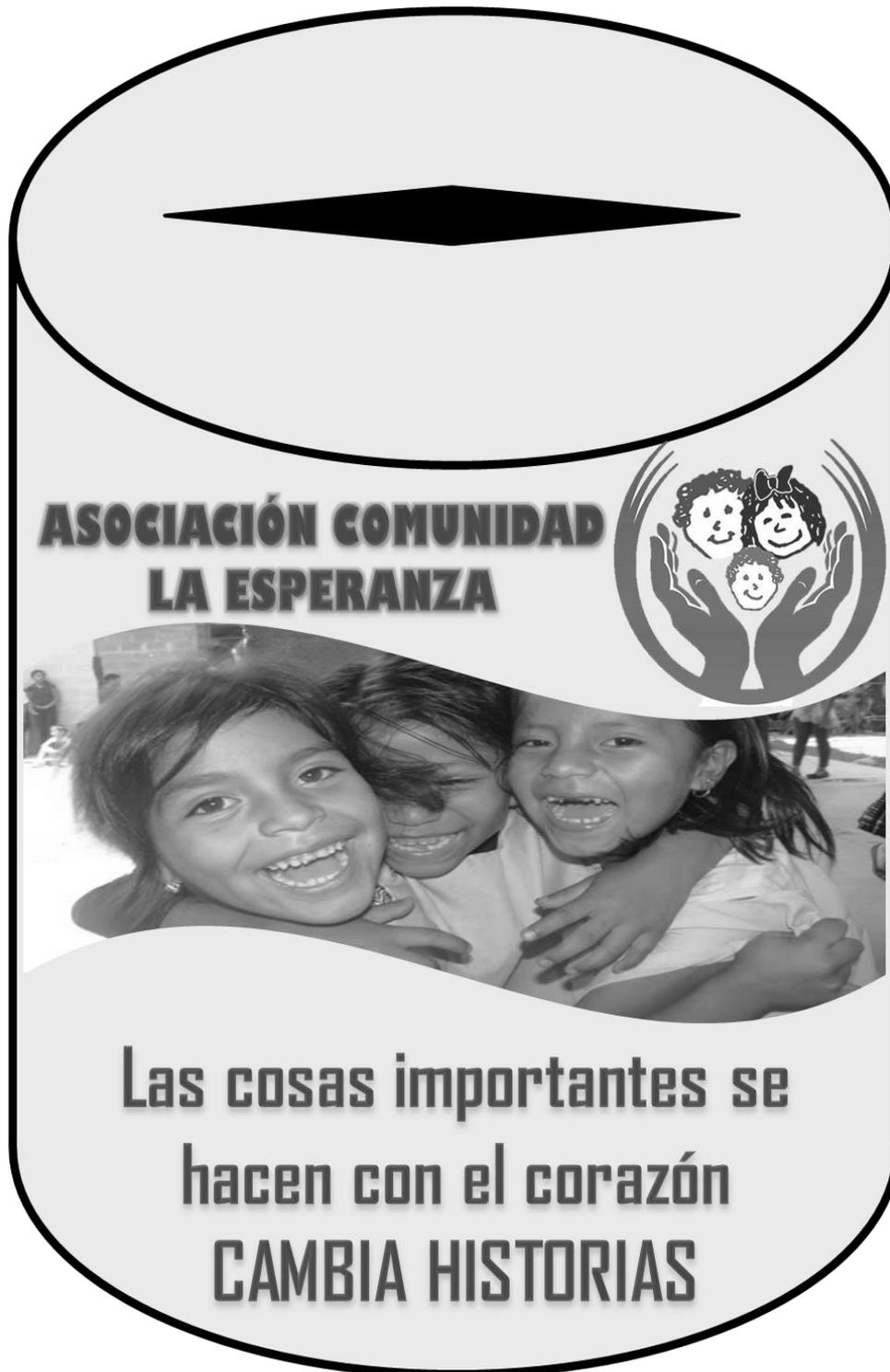
Nº DE CUENTA: 31-4000596-8

NOMBRE:
ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA
O COMUNICATE AL Tel. 77367207



Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

FIGURA 6
ALCANCIA BANCARIA



Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

**FIGURA 7
PAGINA WEB**



Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

9.7. Plan de Medios

Está conformado por los objetivos de los medios, alcance, frecuencia y razonamiento de los mismos, además del análisis de las piezas creativas y su respectiva calendarización.

9.7.1. Objetivos de medios

Informar al mercado potencial durante los meses que durará la campaña.

9.7.2. Alcance y frecuencia

Alcanzar el 85% del grupo objetivo, con un mínimo de dos impactos por persona, con la duración de la campaña publicitaria.

9.7.3. Razonamiento de medios

a. Material POP

Material publicitario que se coloca en el punto de venta para impulsar la decisión de compra; en este caso el material será colocado en puntos específicos para captar y mantener informado al grupo con datos relevantes y decisivos.

b. Vehículos de medios

Trifoliar, afiche y manta para exterior.

c. Publicidad por Internet

La página web servirá de apoyo para llegar a la parte del grupo objetivo que mostró interés por el uso de dicho medio.

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE ESTABLECIMIENTO Y APLICACIÓN DE UN
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL DE ASOCIACION COMUNIDAD ESPERANZA**



**REALIZADO EN LA ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA,
COBAN A.V.**

ELABORADO POR:

JESSICA MARBELLA YALIBAT LÓPEZ

CARNÉ: 200943757

COBÁN, ALTA VERAPAZ, ENERO DE 2 015

**PROGRAMA DE ESTABLECIMIENTO Y
APLICACIÓN DE UN PROCESO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**ASOCIACIÓN COMUNIDAD
ESPERANZA**



COBAN A.V. ENERO 2 015

ÍNDICE

1.	Planeación del programa	1
	1.1. Presentación del programa	1
	1.2. En que consiste la evaluación del desempeño	1
	1.3. Objetivos del programa	2
	1.4. Razones necesarias para implantar el programa de evaluación del desempeño	2
	1.5. Forma en que contribuirá el programa con los objetivos de la evaluación del desempeño	3
	1.6. Limitaciones del programa	3
	1.7. Efectos del costo	3
2.	Preparación de programa	4
	2.1. Procedimiento de evaluación	4
	2.2. Puestos a evaluar	6
	2.3. Qué sistema será aplicado	6
	2.4. Nivel de participación de coordinadores y empleados	6
	2.5. Organización y procedimientos para poner el programa en operación, sostenerlo y controlarlo.	6
3.	Comunicación del programa a los empleados	7
4.	Aspectos a dar a conocer del programa a los empleados y supervisores	7
6.	Determinación de procedimientos e instrumentos para la evaluación	8
7.	Procedimientos de control	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Escala de calificación para el área de desempeño en función y características individuales	4
Tabla 2	Escala de calificación para el área de actitudes y disciplina	5
Tabla 3	Niveles de rendimiento áreas de desempeño en función y características individuales	5
Tabla 4	Niveles de rendimiento áreas de actitudes y disciplina	6
Tabla 5	Guía de calificación que contiene las áreas objeto de evaluación compuestas por parámetros	9

PROGRAMA DE ESTABLECIMIENTO Y APLICACIÓN DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE ASOCIACION COMUNIDAD ESPERANZA

1. Planeación del programa

1.1. Presentación del programa:

El programa de evaluación del desempeño es un documento de apoyo para la Junta Directiva. Se compone de un formato de evaluación, que tiene como fin proporcionar evaluaciones objetivas del rendimiento actual de los empleados en su puesto de trabajo.

1.2. En que consiste la evaluación del desempeño:

Es una apreciación del desempeño de todo empleado, mediante la aplicación de evaluaciones individuales se persigue obtener los elementos necesarios para la implantación de programas de desarrollo del personal.

Es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos y las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de la organización.

Con la aplicación de una evaluación de desempeño se mejora el rendimiento laboral de los trabajadores, se toman decisiones validas, se pueden justificar los despidos y se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

1.3. Objetivos del programa

Los objetivos para aplicar el proceso de evaluación del desempeño son los siguientes:

1.3.1. Objetivo general

Contar con evaluaciones objetivas del personal, que reflejen el rendimiento individual del mismo en el puesto de trabajo que ocupe.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Incorporar el programa como una herramienta indispensable para la evaluación del rendimiento del personal.
- b. Brindar a la Junta Directiva un documento de fácil comprensión, adecuado a la estructura organizacional y flexible a sus necesidades.

1.4. Razones necesarias para implantar el programa de evaluación del desempeño

Actualmente la evaluación que se hace del personal que labora dentro de la asociación es subjetiva, puesto que se limita únicamente a apreciaciones de los jefes inmediatos superiores con respecto a sus subordinados que de alguna forma influyen en el cumplimiento de los proyectos que la organización tiene a su cargo. Las razones para la implantación del programa son las siguientes:

1.4.1. Contar con los elementos necesarios para analizar las fortalezas y debilidades del recurso humano.

1.4.2. A través de las evaluaciones, se contará con criterios acertados para la estructuración de programas de desarrollo del personal.

1.4.3. Para optimizar el recurso humano es necesario que toda organización se mantenga en un nivel competitivo, es necesario conocer el potencial de los empleados.

1.5. Forma en que contribuirá el programa con los objetivos de la evaluación del desempeño.

1.5.1. Por medio de la evaluación individual se obtendrán datos actuales del desempeño de los empleados.

1.5.2. A través de la evaluación aplicada a los empleados, la Junta Directiva estará en capacidad de analizar las fortalezas y debilidades del recurso humano del área administrativa.

1.5.3. La Junta Directiva contará con criterios y bases para la implementación de programas de desarrollo del personal, y la aplicación de medidas preventivas para el bajo desempeño.

1.6. Limitaciones del programa

La constante aplicación del programa, el seguimiento y adecuación a las necesidades de la organización, será responsabilidad de la Junta Directiva de Asociación Comunidad la Esperanza, quien tiene la potestad de autorizar la aplicación de dichos procedimientos.

1.7. Efectos en los costos

La planificación y realización del programa de evaluación del desempeño estará a cargo de la Junta Directiva, las evaluaciones serán realizadas por los coordinadores, por lo tanto no representa un costo monetario extra para la organización.

2. Preparación del programa

2.1. Procedimiento de evaluación

El programa de evaluación del desempeño consta de tres áreas que suman 100 puntos:

2.1.1.	Área de desempeño en función	40 puntos
2.1.2.	Área de características individuales	40 puntos
2.1.3.	Área de actitudes y disciplina	20 puntos
	Total	100 puntos

Cada área se compone de cinco parámetros de evaluación con una escala de calificación establecida. Las escalas son las siguientes:

TABLA 1
ESCALA DE CALIFICACION PARA EL ÁREA DE DESEMPEÑO EN FUNCION Y CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

Parámetro 1	1-8 puntos
Parámetro 2	1-8 puntos
Parámetro 3	1-8 puntos
Parámetro 4	1-8 puntos
Parámetro 5	1-8 puntos

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

TABLA 2
ESCALA DE CALIFICACION PARA EL ÁREA DE
ACTITUDES Y DISCIPLINA

Parámetro 1	1-5 puntos
Parámetro 2	1-5 puntos
Parámetro 3	1-5 puntos
Parámetro 4	1-5 puntos
Parámetro 5	1-5 puntos

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

La evaluación de las áreas será individual, para la interpretación de resultados los 100 puntos representan el 100%. Por lo tanto la ponderación de las áreas en términos porcentuales será así:

2.1.4.	Área de desempeño en función	40%
2.1.5.	Área de características individuales	40%
2.1.6.	Área de actitudes y disciplina	20%
	Total	100%

Para interpretar los resultados individuales se contará con los siguientes niveles de rendimiento, estructurado. Los niveles son los siguientes:

TABLA 3
NIVELES DE RENDIMIENTO ÁREAS DE DESEMPEÑO
EN FUNCIÓN Y CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

Rendimiento bajo	5% a 14%
Rendimiento regular	15% a 25%
Rendimiento bueno	26% a 31%
Rendimiento excelente	32% a 40%

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

**TABLA 4
NIVELES DE RENDIMIENTO ÁREAS DE ACTITUDES Y
DISCIPLINA**

Rendimiento bajo	2% a 8%
Rendimiento regular	9% a 12%
Rendimiento bueno	13% a 16%
Rendimiento excelente	17% a 20%

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

2.2. Puestos a evaluar

Serán evaluados todos los puestos administrativos.

2.3. Qué sistema será aplicado

- a. Método de escalas gráficas que utiliza puntos.
- b. Método con base en objetivos verificables.

2.4. Nivel de participación de coordinadores y empleados

- 2.4.1. La participación de los coordinadores se limitará a evaluar y otorgar las calificaciones pertinentes a los empleados bajo su cargo, y su posterior análisis con la Junta Directiva.
- 2.4.2. La participación de los empleados se dará en la entrevista de comunicación de resultados.

2.5. Organización y procedimientos para poner el programa en operación, sostenerlo y controlarlo.

- 2.5.1. Su aplicación tendrá lugar dos veces al año.
- 2.5.2. La realización del programa estará a cargo de la Junta Directiva, quien planificará el momento de sus ejecuciones en el año.

2.5.3. El análisis de resultados será realizado con la participación de la Junta Directiva y coordinadores de área.

2.5.4. Las entrevistas de comunicación de resultados a los empleados estarán a cargo de cada coordinador.

2.5.5. La aplicación de medidas preventivas y la implantación de programas de desarrollo necesarios lo llevará a cabo la coordinación de recursos humanos en conjunto con la Junta Directiva quién se encargará de su planificación.

3. Comunicación del programa a los empleados

Antes de iniciar el primer periodo de evaluación en el año la Junta Directiva o en el caso los coordinadores se encargará de llevar a cabo sesiones con los empleados en los que se explicarán los objetivos del programa y su importancia para la organización.

4. Aspectos a dar a conocer del programa a los empleados y supervisores

4.1. A los empleados se les informará las áreas objeto de evaluación, así como los objetivos del programa.

4.2. A los supervisores se les informará de las áreas a evaluar los parámetros de evaluación que las componen y el sistema de puntuación utilizado.

5. Organización para la evaluación del desempeño

Las evaluaciones serán coordinadas entre Junta Directiva y los coordinadores, quienes planificarán el momento en que serán llevadas a cabo.

6. Determinación de procedimientos e instrumentos para la evaluación

- 6.1.** Guía de calificación que contiene las áreas objeto de evaluación compuestas por parámetros.
- 6.2.** Hoja de evaluación que resume los parámetros de evaluación con un espacio para la calificación pertinente.

Los instrumentos utilizados serán los siguientes:

TABLA 5
GUÍA DE CALIFICACIÓN QUE CONTIENE LAS ÁREAS OBJETO DE EVALUACIÓN
COMPUESTAS POR PARÁMETROS

AREA DE DESEMPEÑO EN FUNCIÓN (PARÁMETROS DE EVALUACIÓN)	1-2 = DEFICIENTE	3-4 = REGULAR	5-6 = BUENO	7-8 = EXCELENTE
<p>1. Capacidad de identificación estratégica. Evalúa la capacidad de identificarse con las estrategias y la misión de ACE.</p>	No logra identificarse con la naturaleza de la organización.	Le es difícil interpretar las estrategias e identificarse con la organización.	Logra captar las estrategias y misión de ACE.	Ejecuta fácilmente las estrategias y se identifica plenamente dentro de la organización.
<p>2. Capacidad de integración. Evalúa el nivel de participación en la planificación y estructuración de nuevos proyectos.</p>	Con frecuencia manifiesta actitud negativa en reuniones de planificación.	Ocasionalmente muestra interés en reuniones de planificación.	Toma actitud positiva y emprendedora en la planificación, y se involucra activamente en nuevos proyectos.	Se involucra en todas las etapas de la planificación, aporta ideas y sugerencias para nuevos proyectos.
<p>3. Calidad en el trabajo. Evalúa el cumplimiento de los requerimientos técnicos en la realización de proyectos, así como el cuidado y esmero en su ejecución.</p>	No cumple con los requerimientos técnicos requeridos.	Tiene alguna dificultad para cumplir con los requerimientos técnicos necesarios.	Cumple con los requerimientos técnicos necesarios.	Supera los requerimientos técnicos necesarios.

<p>4. Fijación de objetivos verificables. Evalúa el grado de establecimiento de objetivos y su cumplimiento en el tiempo establecido.</p>	<p>No hay cumplimiento ordenado y oportuno de los objetivos trazados.</p>	<p>Muestra dificultad en establecer objetivos verificables en un tiempo prudente.</p>	<p>Cumple con los objetivos trazados en el tiempo estipulado para cada uno de ellos.</p>	<p>Tiene gran capacidad para trazar objetivos verificables con una programación oportuna y adecuada.</p>
<p>5. Productividad. Evalúa el rendimiento del personal en la entrega de informes y el cumplimiento de los lineamientos necesarios dentro de los presupuestos que le son asignados.</p>	<p>No entrega los informes a tiempo y no sigue los lineamientos necesarios para la ejecución de su presupuesto.</p>	<p>Tiene dificultad para cumplir con la entrega de informes y constantemente pide asesoría en la ejecución de su presupuesto.</p>	<p>Entrega oportunamente los informes necesarios y sigue los lineamientos necesarios en su presupuesto.</p>	<p>Supera el rendimiento en la entrega y ejecuta con precisión su presupuesto.</p>
<p>AREA DE CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES (PARÁMETROS DE EVALUACIÓN)</p>	<p>1-2 = DEFICIENTE</p>	<p>3-4 = REGULAR</p>	<p>5-6 = BUENO</p>	<p>7-8 = EXCELENTE</p>
<p>6. Trabajo en equipo. Evalúa el desempeño del empleado dentro de su grupo de trabajo y la capacidad de identificarse con el trabajo en equipo.</p>	<p>No le agrada el trabajo en equipo ni se interesa en mejorar las relaciones con sus compañeros.</p>	<p>Trabaja con poca disposición con el equipo de trabajo y su integración es aceptable.</p>	<p>Generalmente dispuesto a trabajar en equipo, sus relaciones con compañeros son cordiales y atentas.</p>	<p>Participa con entusiasmo en las actividades del equipo de trabajo, tiene facilidad para establecer y fomentar relaciones con sus compañeros.</p>

<p>7. Colaboración. Evalúa la cooperación, aporte y responsabilidad del empleado hacia la unidad de trabajo, así como disposición de realizar trabajos extraordinarios.</p>	<p>Renuente a colaborar en otras funciones de trabajo.</p>	<p>En ocasiones dispuesto a colaborar cuando se le solicita.</p>	<p>Normalmente dispuesto a colaborar cuando se le solicita y a ejecutar trabajo extra a sus funciones.</p>	<p>Siempre dispuesto a colaborar espontáneamente y con entusiasmo en otras funciones de la unidad de trabajo y ayudar a sus compañeros.</p>
<p>8. Liderazgo. Evalúa la influencia positiva en otras personas.</p>	<p>Tiende a seguir el comportamiento del grupo, su influencia es muy pobre o negativa.</p>	<p>Evita dirigir y tiene poca influencia en el grupo.</p>	<p>Posee habilidad para dirigir personas, manifiesta influencia moderada en el grupo.</p>	<p>Particularmente hábil para dirigir personas, influye considerablemente en el grupo, en forma positiva.</p>
<p>9. Cumplimiento de Instrucciones. Evalúa la disposición y atención en el cumplimiento de las indicaciones recibidas de sus supervisores.</p>	<p>No atiende ni cumple las instrucciones recibidas. Necesita mucha supervisión.</p>	<p>Descuida el cumplimiento de instrucciones recibidas. Necesita supervisión.</p>	<p>Atiende las instrucciones recibidas. Eventualmente necesita supervisión.</p>	<p>Muy cuidadoso en cumplir las instrucciones recibidas. No necesita supervisión.</p>

<p>10. Conocimiento del trabajo: Evalúa el conjunto de experiencias que posee el empleado, en relación a los requerimientos del puesto.</p>	<p>No cuenta con los conocimientos requeridos por el puesto, por lo que tiene serias dificultades para el desempeño.</p>	<p>No conoce algunas de las tareas a su cargo, por lo que tiene algunas dificultades para desempeñarlas.</p>	<p>Conoce su trabajo en forma aceptable, por lo que realiza adecuadamente sus labores.</p>	<p>Tiene completo dominio de todas sus tareas por lo que desempeña acertadamente su puesto</p>
<p>AREA DE ACTITUDES Y DISCIPLINA (PARÁMETROS DE EVALUACIÓN)</p>	<p>1-2 = DEFICIENTE</p>	<p>3-4 = REGULAR</p>	<p>5-6 = BUENO</p>	<p>7-8 = EXCELENTE</p>
<p>11. Responsabilidad. Evalúa la forma en que el trabajador responde ante las consecuencias de sus actos, en relación a las obligaciones inherentes a su cargo.</p>	<p>A menudo descuida las obligaciones a su cargo.</p>	<p>Algunas veces descuida las obligaciones a su cargo.</p>	<p>Atiende con responsabilidad las obligaciones a su cargo.</p>	<p>Sumamente dedicado y responsable con las obligaciones a su cargo.</p>
<p>12. Iniciativa y Creatividad. Evalúa las acciones positivas que el empleado emprende para mejorar las actividades de su trabajo, así como las ideas innovadoras que presenta.</p>	<p>Es rutinario, se limita a seguir instrucciones y no presenta sugerencias útiles.</p>	<p>Algunas veces aporta sugerencias para mejorar el desempeño de sus labores.</p>	<p>Frecuentemente aporta ideas prácticas, tendientes a mejorar procedimientos de trabajo.</p>	<p>Siempre está buscando la manera de mejorar los procedimientos y actividades a su cargo de otras áreas.</p>

<p>13. Solución de problemas. Evalúa la forma cómo resuelve oportuna y acertadamente situaciones que se prestan en el desempeño del puesto.</p>	<p>Manifiesta temor o negligencia en resolver problemas que inciden en sus labores.</p>	<p>Algunas veces evade la solución de problemas que inciden en sus labores.</p>	<p>Busca y plantea soluciones a problemas rutinarios. Aún tiene dificultad con algunas situaciones.</p>	<p>Atiende oportunamente todo tipo de problemas, se esfuerza y se compromete en la solución de los mismos.</p>
<p>14. Puntualidad y Asistencia. Evalúa la observancia y cumplimiento de horarios de trabajo asignados, así como ausencias.</p>	<p>Frecuentemente se presenta tarde y/o falta a sus labores.</p>	<p>Eventualmente su presenta tarde y/o falta a sus labores.</p>	<p>Se presenta puntualmente a su puesto de trabajo y casi nunca falta.</p>	<p>Se presenta con la debida antelación a su puesto de trabajo y nunca falta.</p>
<p>15. Habilidades técnicas. Evalúa las habilidades específicas requeridas para el buen desempeño de las funciones del puesto de trabajo. Estas diferirán según cada puesto de trabajo, ejemplo, habilidad numérica, verbal, mecanográfica, matemática, negociación, etc.</p>	<p>Carece de las habilidades técnicas necesarias en el puesto y debe mejorar en el corto plazo.</p>	<p>Tiene algunas dificultades en las habilidades requeridas para desempeñar sus labores.</p>	<p>Posee las habilidades requeridas para el desempeño de sus labores.</p>	<p>Posee excelentes habilidades que superan los requerimientos del puesto.</p>

Fuente: Investigación de campo. Año 2 014.

7. Procedimiento de control

Antes de iniciar las evaluaciones el Coordinador General mediante sesiones con los coordinadores establecerá y explicará los objetivos del programa de evaluación del desempeño, con el fin de que las calificaciones otorgadas sean lo más objetivas posibles y obtener resultados reales.

La estructuración de la entrevista será realizada por coordinador general, que designará a los coordinadores de área los responsables para comunicar los resultados al personal que tenga a su cargo, en este espacio se le otorgará a los empleados la oportunidad de comunicar cualquier comentario o sugerencia para los resultados obtenidos.

El período de tiempo para realizar las entrevistas será planificado por cada coordinador después de haber llevado a cabo la evaluación a todo el personal de la organización. El análisis de los resultados será realizado por el coordinador general con el apoyo de los coordinadores.

Posteriormente las medidas que la dirección estructure y los programas que se pongan en acción estarán a cargo por la coordinación de recursos humanos que la coordinación general considere adecuado, en este caso serán los coordinadores quienes apoyarán en el seguimiento

 COMUNIDAD ESPERANZA	FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO		
	ASOCIACIÓN COMUNIDAD ESPERANZA	DÍA	MES

Datos del evaluado			
Nombre completo:		DPI:	
Cargo:			

Datos del evaluador			
Nombre completo:		DPI:	
Cargo:			
Periodo de Evaluación			
Ordinaria:		Extraordinaria:	
Desde:		Hasta:	

INTRUCCIONES:
Favor complete el siguiente formulario para cada empleado de a su cargo, calificándolo según las responsabilidades definidas para cada puesto de trabajo. Para decidir la nota consulte la guía de calificación que se proporciona y en observaciones explique con hechos por qué el empleado se hizo acreedor a esa calificación. Trate de ser lo más objetivo posible.

ÁREA DE DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN		
PARAMETROS DE EVALUACIÓN	PUNTUACION DE 1 A 8	OBSERVACIONES
1.Capacidad de identificación estratégica		
2. Capacidad de integración		
3. Calidad en el trabajo		
4. Fijación de objetivos verificables		
5. Productividad		
TOTAL=		*100=

ÁREA DE LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES		
PARAMETROS DE EVALUACIÓN	PUNTUACION DE 1 A 8	OBSERVACIONES
6. Trabajo en equipo		
7. Colaboración		
8. Liderazgo		
9. Cumplimiento de instrucciones		
10. Conocimiento del trabajo		
TOTAL=		*100=

ÁREA DE ACTITUDES Y DISCIPLINA		
PARAMETROS DE EVALUACIÓN	PUNTUACION DE 1 A 4	OBSERVACIONES
11. Responsabilidad		
12. Iniciativa y creatividad		
13. Solución de problemas		
14. Puntualidad y asistencia		
15. Habilidades técnica		
TOTAL=		*100=
TOTAL GENERAL		

ACCIONES MOTIVADORAS
En esta casilla el evaluador deberá escribir las acciones motivadoras que propone para mantener o mejorar el rendimiento laboral del evaluado
ACCIONES CORRECTIVAS
En esta casilla el evaluador deberá escribir las acciones correctivas que propone para mejorar o corregir el rendimiento laboral del evaluado.

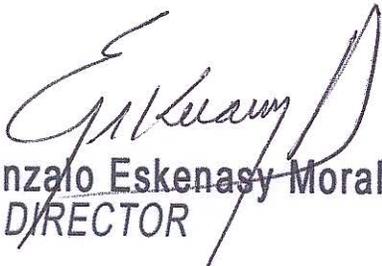
VALIDACIÓN	
FIRMA DEL EVALUADO:	_____
FIRMA DEL EVALUADOR:	_____



CUNOR | CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
Universidad de San Carlos de Guatemala

IMPRIMASE

Cobán, Alta Verapaz 23 de febrero de 2016.


Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
DIRECTOR

